

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y
GESTIÓN CULTURAL
TRABAJO FIN DE MÁSTER



Universidad de Valladolid

**“3ª EDAD Y CULTURA. LA INTEGRACIÓN CULTURAL
COMO OPORTUNIDAD EMPRESARIAL”**

EDUARDO HILPERT GARABATO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JUNIO DE 2019**

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y
GESTIÓN CULTURAL
CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“3ª EDAD Y CULTURA. LA INTEGRACIÓN CULTURAL
COMO OPORTUNIDAD EMPRESARIAL”**

Trabajo presentado por:

Eduardo Hilpert Garabato

Tutora:

María José del Barrio Tellado

Resumen

En la actualidad las residencias de ancianos en el medio rural español no cuentan con una oferta de cultura reseñable. Los modelos conocidos de provisión de cultura se concentran en las zonas metropolitanas y suelen estar basados sobre todo en el altruismo. En este trabajo se estudia la viabilidad de una empresa dedicada a proveer de espectáculos de artes escénicas a estas residencias. Se plantea que la necesidad de cultura es una oportunidad empresarial que puede ser satisfecha con una estructura mínima.

Palabras clave: artes escénicas, medio rural, residencias de ancianos, plan de empresa.

Abstract

Currently, the retirement homes in Spain's rural communities don't offer any appreciable cultural offers. The known models of cultural supply are concentrated in urban areas and mainly tend to be based on altruism. This study analyses the economic viability of a company which provides performing arts events to the mentioned retirement homes. In this paper it will be argued that the need for culture is a business opportunity that can be satisfied with only a minimum of structure.

Key Words: performing arts, rural communities, retirement home, business plan.

Índice

Introducción	2
1. Bases conceptuales: integración cultural, necesidad antes que derecho	4
2. Modelos de integración cultural de la 3ª edad.....	6
2.1. Residencia ‘tipo’, experiencias previas y antecedentes relacionados.....	6
2.1.1. Residencia Virgen de las Nieves (Provincia de Ávila)	6
2.1.2. Hospital Clínico de Valladolid (Castilla y León).....	7
2.1.3. Música en Vena (Comunidad de Madrid)	8
2.1.4. Asociación Proyecto Los Argonautas (Comunidad de Madrid).....	10
2.1.5. Wohnstift Mozart en Ainring (Baviera, Alemania).....	12
2.2. Caracterización de los modelos de integración cultural de la 3ª edad.....	14
3. Senexos de Cultura Sociedad Limitada – Plan de viabilidad	16
3.1. Descripción de la idea de negocio.....	16
3.2. Curricular del gestor.....	22
3.3. Plan de marketing.....	23
3.3.1. Análisis estratégico e investigación del mercado.....	23
3.3.2. Marketing operativo	33
3.4. Plan económico-financiero.....	37
3.4.1. Activos de partida – Plan de inversiones.....	37
3.4.2. Pasivos de partida – Plan de financiación	39
3.4.3. Coste y precio de los productos comercializados.....	40
3.4.4. Salario del gestor	41
3.4.6. Plan de tesorería	42
3.4.7. Balances de la empresa	44
3.4.8. VAN, TIR y Pay-Back	47
Conclusiones	48
Bibliografía	50
Apéndice	53

Introducción

Let there be commerce between us.
Ezra Pound

El presente trabajo quiere enunciar una inquietud, articular un diagnóstico, establecer una necesidad no satisfecha y por último dar respuesta a esta necesidad mediante un modelo de negocio viable en el marco de la economía social de mercado. Me refiero, expresado de forma neutra, a la presencia de las artes vivas en las residencias de 3ª edad. Desde estas páginas sostenemos que esta presencia es en la actualidad escasa, que dicho estado es asumido como natural y que hasta la fecha se ha subestimado el potencial que entrañan las residencias de ancianos como lugares de cultura, tanto por parte de las residencias, de la administración, de los artistas y de los propios residentes: de la ciudadanía en general. Empero, no encontramos ninguna razón que nos indique por qué las residencias han de ser lugares vedados a la cultura, y en especial a las artes escénicas, cuando el hecho cultural es intrínseco al ser humano, y no a una franja de edad determinada.

Dado que en términos globales el hecho cultural en las residencias no se ha problematizado, es decir, se ha tomado, si acaso, como una variable fuera de control de los administradores de la residencia, dependiente de la caridad ajena o del altruismo de eventuales artistas, nos encontramos con un escenario baldío tanto en lo teórico como en lo práctico, y más cuando defendemos que nuestro modelo de revertir esta situación, que consideramos desastrosa a todos los niveles, se aleja de los antecedentes que conocemos, basados precisamente en la sobrevenida idea de la caridad cristiana o el altruismo humanista, que a estos efectos se han revelado tan loables como insuficientes. Tampoco creemos que el modo más eficaz, o al menos el más eficiente, sea la aparente solución “fácil” de reclamar un mayor esfuerzo a la administración pública para que sufrague o incentive la puesta en marcha de programas culturales en las residencias españolas. Al contrario, partimos de la premisa de que la necesidad de cultura –la demanda– se da en las residencias en igual o mayor medida que fuera de ellas y que esta necesidad puede ser satisfecha –mediante una oferta–, brindando así una oportunidad de negocio. En resumen, creemos que en este caso es el propio mercado quien mejor puede dar respuesta a este desafío de acercar –literalmente– la cultura a las personas mayores. En la parte dedicada al plan de viabilidad trataremos detenidamente de esto con el ejemplo de una empresa dedicada precisamente a esta actividad.

Aunque el interés de nuestra problemática –ya sí identificada como tal– no se circunscribe en modo alguno a un territorio determinado, más bien al contrario, atañe a

todas las sociedades que presentan características comunes a la Europa occidental en la que nos insertamos, en el caso de Castilla y León concurren algunas circunstancias que hacen aún más atractivo, si cabe, el análisis de la relación entre cultura y 3ª edad como oportunidad empresarial, a saber, la despoblación, la manifiesta falta de oportunidades de empleo joven, el envejecimiento de la población, la inminente jubilación de la llamada generación *baby-boom* que agudizará tal envejecimiento y que le aportará un nuevo rasgo, pues estas personas son hijas del crecimiento económico que se dio en las décadas de los últimos 50, 60 y 70 que acarrió, diríamos casi que a manera de subproducto, una nueva concepción del ocio, ahora al alcance de amplias capas de la sociedad y un acceso a la cultura cada vez más democrático al tiempo que la llegada de la democracia política rubricaba, si no explícitamente en la constitución de 1978, sí en el imaginario colectivo, la idea de la cultura como derecho.

Sin ánimo de perdernos en disquisiciones sobre la cambiante relación entre sociedad y cultura, lo que importa es constatar que la generación *baby boom* ha experimentado en mayor medida que ninguna generación anterior la cultura, y en tanto en cuanto los productos culturales pueden considerarse bienes de experiencia y de carácter adictivo,¹ huelga decir que el “trabajo de promoción” fundamental está en su mayoría hecho, pues si bien es discutible que una persona inculta deba avenirse a una estancia monótona y adocenada, como puede suceder y por desgracia sucede ahora, es del todo impensable que una persona culta con facultades se prive en la residencia de una vertiente vital que ha cultivado fuera de ella.

Lo que se quiere poner de relieve con los párrafos anteriores no es otra cosa que el cambio generacional acrecentará las ya existentes necesidades culturales de la población residente del mañana, y que a diferencia de otros sectores culturales concentrados en clústeres fuera de la comunidad, Castilla y León sí participará de esta evolución. Al menos en este ámbito algo a caballo entre la cultura y la integración, se presenta un panorama prometedor para todos aquellos que sepan satisfacer las demandas culturales que inevitablemente han de surgir en esta tierra.

Y deseosos de que, por el bien común, cultura y tercera edad no sean en adelante compartimentos estancos, hacemos nuestra la cita de Ezra Pound que inaugura este trabajo: *que haya comercio entre nosotros*.

¹ Luis César Herrero Prieto: Economía del patrimonio histórico, en: Información Comercial Española. Revista de Economía 792 (2001), 154.

1. Bases conceptuales: integración cultural, necesidad antes que derecho

El marco conceptual en el que antropólogos y sociólogos sitúan la relación entre hombre, cultura y arte es tan variado como inabarcable en este estudio: instrumento legitimador de jerarquía,² fuente de construcción de identidad,³ oportunidad de esparcimiento lúdico,⁴ producto susceptible de mercantilización...⁵ Podríamos seguir indefinidamente la ristra de opiniones y autores ampliando o matizando su significado hasta quedar finalmente conformes, o no, con un diagnóstico a nuestra medida. Sin embargo tendemos a perder de vista que lo que todas las teorías tienen en común es que parten de que la cultura es consustancial al hombre, que está ahí de una u otra forma, o dicho de otra manera, que la cultura es aquello que nos distingue de los animales y nos humaniza. Naturalmente uno no nace dotado de un “pack cultural” invariable, al contrario, son las circunstancias las que condicionan la experiencia cultural de cada uno, aquello que adquirimos dinámicamente a través del aprendizaje y de nuestras vivencias. Por lo tanto sería más exacto concluir que lo inherente al ser humano no es la cultura, sino la necesidad de cultura o de cultivarse. Una necesidad que puede expresarse con mayor o menor urgencia, si nos remitimos a la famosa pirámide de Maslow⁶ y la queremos dar por válida, en cuyo caso la necesidad cultural que postulamos se encuadraría en los escalafones superiores de afiliación, reconocimiento y autorrealización, pero necesidad congénita e inalienable, al fin y al cabo.

Una vez sentado esto, la cultura como necesidad humana, pasamos a ver cómo se comporta esta necesidad respecto a la inclusión. Para ello debemos saber que la inclusión es un término histórico que ha ido evolucionando conforme se ha ensanchado el concepto de ciudadanía, al que está ligado. En la segunda mitad del siglo XX la ciudadanía se ha ido ampliando desde la estricta nacionalidad civil y los derechos políticos derivados, que designaba inicialmente, hacia planteamientos de participación y accesibilidad que pronto sobrepasaron los ámbitos de la educación y la sanidad, abarcando todo “lo social”: empleo, vivienda, cultura, protección... De tal modo hasta incorporar asimismo “los llamados ‘nuevos derechos sociales’ como por ejemplo el derecho al propio cuerpo, el derecho a la ciudad, a la gestión de los tiempos, al acceso a la cultura libre y las nuevas

² Pierre Bourdieu: *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris 1979.

³ Eric Hobsbawm y Terence Ranger: *The Invention of Tradition*, Cambridge 1983.

⁴ Johan Huizinga: *Homo ludens, essai sur la fonction sociale du jeu*, Paris 1951 [reedición del original neerlandés de 1938].

⁵ Walter Benjamin: *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*, en: *Zeitschrift für Sozialforschung* 5 (1936), 40-66.

⁶ A. H. Maslow: *A Theory of Human Motivation*, en: *Psychological Review* 50 (1943), 370-396.

tecnologías, el derecho a la seguridad alimentaria, o a todos aquellos relacionados con el reconocimiento de la diversidad social y cultural que incorporan la complejidad de los llamados ‘derechos colectivos’⁷.

Esta concepción amplia de la ciudadanía, impulsada por los gobiernos democristianos y sobre todo socialdemócratas de la Europa occidental de la segunda mitad del siglo XX, aparte de plasmarse en leyes y medidas de gobierno para dar cumplimiento al acceso y a la participación efectiva de los ciudadanos a los servicios antes enumerados, se consagra en España en la constitución de 1978, redactada al socaire de esta tendencia europea.

Así, el artículo 44 de la constitución reza literalmente que “los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”.

Aunque la cuestión cultural se despache en apenas dos líneas, encierran estas un contenido de enjundia, pues reflejan con exactitud lo explicado: cultura sin exclusión, posibilitando el acceso a la misma, y en definitiva, reconocimiento del derecho a la cultura. Se reconoce, decimos, la necesidad de cultura en forma de derecho, se protege dicho reconocimiento asignando al Estado la función de garante y/o promotor de cultura pero no se llega a establecer que el estado satisfaga la necesidad, o lo que es lo mismo, dé cumplimiento a ese derecho. Nos encontramos así ante una pequeña paradoja, a saber, la consideración del Estado como fuente de derechos civiles, políticos y sociales por parte de los ciudadanos, mayoritariamente aceptada,⁸ acompañada de la incapacidad efectiva del Estado de proveer por sí mismo los servicios en los que se sustenta el ejercicio de la ciudadanía (ampliada, inclusiva) de ese Estado. Al no tratarse de un derecho fundamental, la responsabilidad del Estado queda diluida en los principios rectores, de los que forma parte el artículo 44 en cuestión. En resumen, el Estado reconoce y ampara el derecho a la cultura, pero no satisface por sí mismo la necesidad de cultura en la medida en la que satisface, por ejemplo, el acceso a la educación o a la sanidad.

De toda esta problemática solo ha de interesarnos que, independientemente de que el Estado provea bien, mal o regular el acceso a la cultura haciendo efectiva la integración, subyace siempre la necesidad de cultura del individuo. Y la realidad es que la inmensa mayoría de las residencias de ancianos no cuentan con una oferta cultural capaz de

⁷ Joan Subirats: Ciudadanía e Inclusión Social. El Tercer Sector y las políticas públicas de acción social, en: *Documentos para el debate 4* (2010), 41.

⁸ Jesús Patiño Correa: Artes Escénicas e Inclusión Social. Diseño de un Plan de Comercialización, Trabajo Fin de Master presentado en la Universidad de Valladolid, 2018, 12.

satisfacer la necesidad cultural. En lo siguiente trataremos de demostrar que más que la incomparecencia del Estado o un fallo de mercado, que no es tal, estamos ante un nicho empresarial que puede ser rentable.

2. Modelos de integración cultural de la 3ª edad

2.1. Residencia ‘tipo’, experiencias previas y antecedentes relacionados

No consta que exista un programa cultural para residencias de 3ª edad siquiera parecido a la propuesta cuya viabilidad estudiaremos más adelante, pero existen casos y experiencias relacionadas que debemos tener en cuenta y que nos pueden dar pistas sobre la situación de partida de nuestro público objetivo, las ideas que podemos incorporar de las experiencias previas y, en definitiva, ayudar a orientarnos. A continuación expondremos algunas de estas experiencias, a fin de caracterizar la oferta cultural en entornos semejantes a nuestro producto-mercado.

2.1.1. Residencia Virgen de las Nieves (Provincia de Ávila)

La Residencia Virgen de las Nieves de Navarredonda de Gredos supone nuestro punto de partida y residencia ‘tipo’ que en buena parte motiva este estudio. Abierta en 2002, es de titularidad privada y la plantilla está compuesta por ocho trabajadores: la directora, un cocinero, una limpiadora y cinco auxiliares de geriatría. Situada en el núcleo urbano de la villa, ofrece 24 plazas y desde que lleva en funcionamiento presenta una ocupación aceptable. Su mayor atractivo es que es elegida sobre todo porque las personas del pueblo no tienen que irse a Ávila, la capital de provincia que está a 60 kilómetros de distancia, sino que continúan viviendo en el entorno que conocen, por lo que la adaptación es relativamente fácil. También recibe residentes de los pueblos aledaños de Gredos Norte, pues a diferencia de otras residencias de la zona que tienen dificultades por atraer a personal cualificado, siempre ha contado con enfermeros. El reto a largo plazo que debe afrontar la dirección de esta residencia es que las personas mayores de mañana han conocido más mundo que sus actuales residentes, a menudo han estudiado o trabajado en Ávila o Madrid y no tendrían ningún inconveniente en ingresar en una residencia capitalina si ofrece precios más bajos o mejor oferta. Indudablemente se pasará de una situación de cuasi-monopolio a otra de competencia, en la que la Residencia Virgen de las Nieves deberá ofrecer razones de peso para seguir cubriendo sus plazas.

¿Qué actividades culturales ofrece en la actualidad esta residencia? La que la solidaridad de sus vecinos les dispensa. El día 5 de enero la cabalgata de los reyes magos

hace allí un alto, la escuela de música creada a instancias de la diputación provincial ha llegado a ofrecer algún concierto suelto y si somos generosos tampoco obviaremos que un vecino piadoso se pasa todas las tardes para rezar juntos el rosario. En el cómputo global podemos afirmar que la oferta cultural es poco menos que inexistente.

No hay base empírica para extrapolar este ejemplo prototípico a una casuística tan amplia como residencias haya, pero sería igual de inconsistente negar que muchas de las residencias sitas en poblaciones en mayor o menor medida periféricas de nuestra región acabarán perdiendo, al igual que la Residencia Virgen de las Nieves, su mayor baza, la de la proximidad, que dejará de ser indiscutible para los futuros clientes. A todas ellas va dirigida la apuesta por incrementar su añadido mediante una verdadera oferta cultural digna de tal nombre, que las prestigie y distinga de sus competidoras.

2.1.2. Hospital Clínico de Valladolid (Castilla y León)

Salvando las evidentes distancias que separan nuestra residencia arquetípica de un hospital provincial como lo puede ser el Hospital Clínico Universitario de Valladolid, con toda la estructura que tiene detrás, comparten estos espacios que albergan una población de movilidad reducida o nula y que, al menos hasta tiempos muy recientes, estaba completamente excluida del acceso a la cultura que tratamos en el capítulo primero. Dilucidar aquí los posibles beneficios del arte, y en especial, de la música como terapia complementaria excede nuestros propósitos y merece estudio aparte.⁹ Recientemente aparecía en prensa una crónica que se transcribe a renglón seguido:

“Un pequeño ‘escalofrío’, de esos que se recuerdan ‘para siempre’. La primera vez que los miembros de la **Unión Musical El Pendón** pisaron el Hospital Clínico Universitario de Valladolid se dieron cuenta de que el **convenio de colaboración** que acababan de firmar con la dirección del centro médico, mediante el cual se comprometían a ofrecer conciertos ‘didácticos y **altruistas**’ para sus pacientes, había sido ‘una muy buena decisión, muy acertada’. **No ganarían ‘ni un solo euro**’. ‘Sólo el cariño de la gente, que no es poco’ dice su presidenta, Elena Rojo [...]. **Tampoco querían que fuera una salida para lograr ‘bolos**’”.¹⁰ [Negritas del autor].

Dado que representa muy bien la tónica de cómo se da el acceso a la cultura en los Hospitales nos permitimos rescatar brevemente algunos puntos. En primer lugar, el amateurismo de los artistas implicados. Esto no debe entenderse como un juicio de valor,

⁹ Remitimos a un resumen esclarecedor sobre el estado de la cuestión: María Jiménez-Palomares et al.: Beneficios de la musicoterapia como tratamiento no farmacológico y de rehabilitación en la demencia moderada, en: Revista Española de Geriátrica y Gerontología 48/5 (2013), 238-242.

¹⁰ Eva Esteban: Música en directo, la nueva terapia para pacientes del Hospital Clínico de Valladolid, en: El Norte de Castilla del 30 de mayo de 2019. Disponible en línea: <<https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/musica-directo-nueva-20190530083424-nt.html>> (ref. de 2 de junio de 2019).

sino que es una mera descripción. En segundo lugar, la forma en la que se estipula la actuación, en este caso, mediante convenio. En tercer lugar, el carácter altruista de la actuación, llevado hasta el extremo de no consentir, al menos públicamente, los beneficios indirectos que la actuación podría aportar (prestigio, nuevos contactos, notoriedad), o dicho a la manera de Bourdieu: ni capital económico, ni social, ni simbólico... lo cual en el fondo es imposible de evitar, pues la propia crónica periodística hace las veces de publicidad. En definitiva, lo que llevan a cabo los implicados es la desconsideración del trabajo como trabajo, justificada por un intangible superior, de naturaleza moral, ese vago “cariño de la gente.” Nos abstenemos de emitir un juicio de valor acerca de este proceder, pero volveremos sobre ello en otro momento. Por último, y aunque sea una perogrullada decirlo, el convenio del Hospital Clínico con la Unión Musical El Pendón se circunscribe a una disciplina artística concreta: la música.

2.1.3. Música en Vena (Comunidad de Madrid)

La música es también la protagonista del proyecto Música en Vena de la asociación homónima registrada en la Comunidad de Madrid el 31 de octubre de 2012 y que actúa en doce hospitales de esta comunidad, habiendo ampliado recientemente su presencia a otros siete hospitales barceloneses. En su folleto publicitario se define como “una asociación sin ánimo de lucro dedicada a humanizar los entornos sanitarios a través de la música en directo, mejorando las estancias hospitalarias de pacientes, familiares y personal sanitario.”¹¹ En su memoria de 2018 afirma haber ofrecido 3.800 micro-conciertos, superando los 45.000 beneficiarios.¹² Los conciertos se ofrecen en las modalidades de “música a demanda, micro-espectáculos en planta, giras intrahospitalarias, conciertos en los hospitales de día y conciertos de gran formato.”¹³ Además, dicha asociación tiene como objetivo la investigación de la música como terapia y la empleabilidad de músicos jóvenes. En 2018 contrató a 32 músicos, si bien la mayoría de los conciertos se dan de forma altruista. Del elenco de artistas voluntarios llama la atención la envergadura de nombres de primer orden, como Rosario Flores, Rozalén, Carlos Núñez, Los Secretos o Jorge Drexler, por citar sólo a los más destacados.

¹¹ Música en Vena. La música que cura, disponible en línea:

<<http://www.musicaenvena.com/asociacion/transparencia/>> (ref. 2 de junio de 2019).

¹² Música en Vena. Memoria de actividades 2018, 6, disponible en línea:

<<http://www.musicaenvena.com/asociacion/transparencia/>> (ref. 2 de junio de 2019).

¹³ Ídem, 9-10.

Respecto a las cuentas y el modelo de negocio de Música en Vena, lamentablemente no es posible consultar sus estados financieros actuales, más allá de una declaración auditora en la que se da fe de que están en orden, pero a través de la relación de acuerdos institucionales, colaboradores y entidades financiadoras que la asociación presenta y las exhortaciones a donar se desprende que los convenios y las donaciones son su principal fuente de ingresos (en 2016, último ejercicio en el que se desglosan, las subvenciones privadas y los donativos supusieron el 93,55% de los mismos).¹⁴ Ha cerrado convenios con el Institut Català de Salut, SaludMadrid y la Universidad Complutense de Madrid, colabora con el Centro Nacional de Difusión Musical (CNDM), con el Conservatori del Licéu y con el Real Conservatorio Superior de Música de Madrid; entre las entidades financiadoras se cuentan la Obra Social “la Caixa”, la Fundación Sabadell, la Fundación Botín, Reale Seguros, la Fundación Sgae así como el Ministerio de Cultura, por mencionar sólo algunas.

A juzgar por la información proporcionada en la memoria arriba citada, estamos ante un modelo de éxito, ya que aparte de expandirlo a Cataluña, durante el último ejercicio su actividad tanto en términos de conciertos, como en músicos contratados y beneficiarios, experimentó una clara tendencia al alza respecto al año anterior.¹⁵ El hecho de contar con una cartera de donantes tan amplia como ilustre en su composición es otro indicio del buen hacer de los responsables.

Si hemos de caracterizar el modelo de Música en Vena, salta a la vista que aprovecha al máximo los clústeres culturales de las capitales culturales de España que son Madrid y Barcelona. No sólo por la presencia del capital humano cuyos máximos exponentes hemos nombrado y que no solamente participan en los conciertos, sino que funcionan como reclamos publicitarios para resaltar la excelencia artística del proyecto. Resultado de los clústeres son también las colaboraciones con los conservatorios. El hecho de tutelar la actividad musical de múltiples hospitales cercanos entre sí les permite establecer un circuito de red, en la que un artista contratado los recorre uno detrás de otro, lo cual redundaría en la minimización de costes. El modelo económico es mixto: se financia por medio de donaciones, algunos conciertos se dan de forma altruista, pero al mismo

¹⁴ Desglose presentado en su página web: <<http://www.musicaenvena.com/asociacion/transparencia/>> (ref. 2 de junio de 2019).

¹⁵ Música en Vena. Memoria de actividades 2018, 6, disponible en línea: <<http://www.musicaenvena.com/asociacion/transparencia/>> (ref. 2 de junio de 2019).

tiempo se pretende incentivar la profesionalización de los músicos en ciernes.¹⁶ Estamos, en definitiva, ante un modelo de grandes dimensiones que funciona en áreas metropolitanas: entre junta directiva, gerencia, área de comunicación, comité de expertos y área de voluntariado, suman 16 efectivos, una plantilla considerable aun suponiendo que no todas las funciones requieran de una igual implicación.¹⁷ Es significativo de esto que la expansión de Música en Vena haya saltado directamente a Barcelona antes de alcanzar, “por desborde” las regiones vecinas. En resumen es un gran proyecto con una gran estructura.

2.1.4. Asociación Proyecto Los Argonautas (Comunidad de Madrid)

El Proyecto Los Argonautas nace en 2012, también en Madrid. Por número de actividades y por las cuentas anuales que presenta es una asociación más modesta que Música en Vena, pero de interés para el fin de este trabajo, pues actúa en residencias y centros de día; hasta la fecha, en 32 centros distintos. Se presenta de la siguiente manera:

Más allá de entretener y romper la rutina del día a día, el fin de nuestros espectáculos en centros residenciales es acompañar, compartir, transmitir afecto, crear espacio **de encuentro entre personas de todas las edades**, y mejorar la calidad de vida de las personas mayores a través de la emoción que transmiten el arte y la cultura. Para lograrlo **contamos con un cuerpo de voluntarios** tremendamente motivado e ilusionado que, siempre con mucho cariño, no dudan en darlo todo por medio de su arte. A cambio, los mayores les **recompensan con amplias sonrisas, sonoros besos, interminables abrazos, inolvidables momentos y valiosísimas enseñanzas**.¹⁸ [Negritas del autor].

Una vez más, la base que posibilita el acceso a la cultura de las personas de 3ª edad que viven en residencias es el altruismo e idealismo de los voluntarios de la asociación, sin remuneración mediante. La distinción entre personal de la asociación y artistas es aquí difusa, estando implicados en los espectáculos los propios impulsores de la asociación. Entre junta, equipo y colaboradores suman 18 efectivos, aunque en las cuentas de 2017 sólo se imputan gastos de personal por valor de 2.547 €. ¹⁹

La asociación cuenta con tres programas: “Espectáculos en residencias”, “Tardes en compañía” y “Actividades en centros de día de alzhéimer”. Según especifica la memoria, los espectáculos duran alrededor de 80 minutos y están compuestos por unos

¹⁶ No deja de extrañar que la profesionalización de los jóvenes músicos en última instancia se base en la ‘voluntad’ de los donantes, y esté, por lo tanto, bastante alejada del liberalismo económico imperante en el sector escénico fuera de las “condiciones de laboratorio” que Música en Vena ofrece.

¹⁷ En 2016, los gastos de personal constituyeron casi una tercera parte del total de gastos (29%).

¹⁸ Asociación Proyecto Los Argonautas: Memoria abreviada de actividades, Madrid 2017, 2. Disponible en línea: < <https://losargonautas.org/transparencia/>> (ref. 2 de junio de 2019).

¹⁹ Asociación Proyecto Los Argonautas: Cuentas anuales 2017, Madrid 2017. Disponible en línea: < <https://losargonautas.org/transparencia/>> (ref. 2 de junio de 2019).

16 números, incluyendo “actuaciones musicales (cantantes y músicos), recitales de poesía, cuentacuentos, monólogos humorísticos, números de magia, números participativos y grandes dosis de humor.” En cada uno de estos espectáculos están implicados una media de 10 voluntarios por tarde.²⁰ Dicho de otra manera, se trata de un espectáculo único, no de una programación cultural reglada durante un espacio de tiempo determinado. Las tardes de compañía, son, como el propio nombre indica, tardes de compañía sin ningún tipo de despliegue cultural, mientras que las actividades en centros de día de alzhéimer abarcan conciertos de música popular, tertulias y charlas, “actividades participativas” no especificadas y viajes virtuales.²¹

Es tarea ingrata criticar la labor ajena desinteresada, pero a nuestro parecer el Proyecto Los Argonautas cuenta con una serie de debilidades que debemos evitar a la hora de perfilar un modelo mejorado. La más sustanciosa es que el proyecto no aclara si su actividad provee ocio, cultura, arte por el arte, como fin que atiende esa necesidad humana de la que hablamos al principio; o si el arte es solamente el vehículo de un encuentro intergeneracional o tal vez de un plan terapéutico, tal y como parecen indicar algunas aseveraciones, como que las actuaciones “favorecen el desarrollo de capacidades físicas y cognitivas” o resaltan la “estimulación de la memoria, por medio de la evocación de recuerdos”.²² Además estos supuestos logros no son monitorizados por personal médico, o no hay constancia de que lo sean. En general, la indefinición también afecta al programa, por llamarlo de alguna manera, que es un potpurri en el que se encuentra de todo. Ciertamente es un punto a favor el que sea una asociación plural con una oferta variada, pero no presenta una mínima organización, por lo que realmente la oferta no llega a apreciarse. Esto se vende como flexibilidad: “Cada espectáculo es diseñado y preparado en función del perfil de usuario de la residencia.”²³ Sea como fuere, al interesado le transmite una imagen de improvisado voluntarismo. Y tampoco es baladí que en 2017 la asociación haya obtenido un resultado negativo de 1.838 €.

En resumen, Los Argonautas es un proyecto que sigue a flote básicamente por la entrega de sus socios y de las donaciones y subvenciones que recibe –más de 8.500 € en 2017–, no porque sea un proyecto sostenible y bien perfilado. No debemos olvidar que allí donde el tejido social no es tan fuerte como en Madrid o en Valladolid, será muy

²⁰ Asociación Proyecto Los Argonautas: Memoria, 2.

²¹ Asociación Proyecto Los Argonautas: Memoria, 5.

²² Ídem, 3,4.

²³ Ídem.

difícil encontrar a tantas personas entusiastas. De ahí que no parezca recomendable replicar esta experiencia en determinadas zonas rurales de Castilla y León.

2.1.5. Wohnstift Mozart en Ainring (Baviera, Alemania)

El Wohnstift Mozart en Ainring, Baviera, cerca de la frontera austriaca, es una residencia de ancianos –aunque la palabra Wohnstift no la designa claramente como tal– cuyo eslogan publicitario “Die 1. Klasse für Senioren” (viene a significar “categoría preferente para séniores”) no deja lugar a dudas de que se trata de un centro distinto y exclusivo, al menos es lo que sugieren los eufemismos y lemas encaminados a realzar la categoría del mismo. En su sitio web, se presenta de la siguiente manera:

“Alcanzada la jubilación, es probable que lleve detrás de sí décadas de implicación en su vida laboral y familiar. Ahora llega la hora de decidir, dónde y cómo, libre de compromisos, prefiere pasar su nueva etapa vital.

Con la edad avanzada, emprenda un nuevo camino y decídase por una vida de lujo para ancianos. El objetivo del Wohnstift Mozart es ofrecerle un hogar seguro y acogedor para una nueva etapa vital y colmar las más altas exigencias que pueda plantearle a su entorno personal.”²⁴

Gimnasio, piscina cubierta, sauna, salón de belleza, parque ajardinado, capilla... no desgranaremos todos y cada una de las prestaciones a los que tienen derecho todos aquellos que abonen los 1.790 € a partir de los cuales se puede ocupar uno de los 300 apartamentos que componen la residencia.²⁵ Pero, en cambio, sí es reseñable que la oferta cultural propia forma parte de la estrategia por acaparar rasgos distintivos respecto a otras residencias.

“Quien ama la cultura, ha elegido bien decantándose por el Wohnstift Mozart. Aquí la cultura disfruta de una gran importancia en todas sus manifestaciones. El Wohnstift alberga una moderna sala de conciertos propia, en la que periódicamente tiene lugar un exigente programa cultural [...]. La oferta cultural [...] abarca desde conciertos de música clásica a funciones teatrales, pasando por conferencias y recitales. El ambiente distinguido y moderno de la sala ‘Mozart’ es la plataforma ideal para un programa cultural extraordinario y de categoría. Y a quien le guste cantar, está invitado a reforzar el coro ‘Mozart’.”²⁶

No sabemos si realmente la calidad de la programación se ajusta a la excelencia de la que alardea la empresa, pero lo cierto es que un gestor cultural en nómina trabaja en exclusiva dedicado a la programación cultural. También vemos por primera vez de forma nítida que

²⁴ Wohnstift Mozart: Zuhause im Wohnstift Mozart. Disponible en línea: <<https://www.wohnstift-mozart.de/haus-seniorenresidenz-bayern.html>> (ref. 2 de junio de 2019). Traducción del autor.

²⁵ Wohnstift Mozart: Alle Leistungen. Disponible en línea: <<https://www.wohnstift-mozart.de/leistungen-preise-seniorenheim.html>> (ref. 2 de junio de 2019).

²⁶ Wohnstift Mozart: Kultur in und um das Wohnstift Mozart: Disponible en línea: <<https://www.wohnstift-mozart.de/kultur-veranstaltungen-berchtesgaden.html>> (ref. 2 de junio de 2019). Traducción del autor.

al arte no se le cuelga el adjetivo de ‘terapéutico’ sino que se impone la apuesta estética que satisface la necesidad de lo bello, sublime etc.: la necesidad de cultura como tal.

El centro o sala cultural propio con el equipamiento que conlleva, el puesto de programador y los espectáculos que acoge el centro hacen que la residencia deba asignar una partida considerable a la cultura, más prorrateada a cada inquilino de los 300 apartamentos parece ser asumible. Sin embargo, no es necesario echar cuentas para ver que una de nuestras residencias ‘tipo’ Virgen de las Nieves, de 24 plazas, jamás podría sufragar el coste de un gestor cultural propio ni ocuparse de la adquisición y mantenimiento de las instalaciones y equipamiento cultural del Wohnstift Mozart. Parecido a lo que ocurre con Música en Vena, una gran infraestructura soporta una programación potente, con una salvedad; el modelo de financiación. En el caso del Wohnstift Mozart, son los propios residentes quienes pagan, a través del alquiler, por el servicio cultural, lo usen mucho, poco o nada. Estamos, pues, ante un típico bien de club. La residencia es de titularidad privada y su forma jurídica sería lo equivalente a una Sociedad Limitada (Betriebs-Gesellschaft mit beschränkter Haftung).

Sin embargo, no es oro todo lo que reluce y algunas prácticas de marketing de esta residencia no deben pasar por alto en este análisis. En su afán de exclusividad y distinción algunos textos descriptivos de la residencia destilan cierto aire clasista desagradable e innecesario, pues tanto remarcar lo excelso se acaba por volver en contra de la residencia. Sería preferible marcar la calidad de manera más sobria. Relacionado con esto ha llamado la atención el sello de la leyenda “Premium-Residenz”, con una R coronada, que figura en todas las páginas y subpáginas del sitio web, y que tiene la apariencia de un sello de calidad independiente acreditativo (ver ilustración 1). No siendo esto así



Ilustración 1

induce a la confusión y raya por ello en la publicidad engañosa. No obstante, la idea de un sello de cultura es provechosa, siempre y cuando esa distinción esté sujeta a criterios objetivos y declarados.

En resumen, debemos destacar dos aciertos del modelo Wohnstift Mozart. En primer lugar, concerniente a los residentes, la consideración del arte y de la cultura como valores en sí mismos no subordinados a la salud o a la sociabilidad, y la posibilidad de consumirlos/cultivarlos en la residencia. En segundo lugar, en lo que atañe a las residencias, que una oferta cultural de calidad permite a la residencia obtener un rasgo diferencial respecto a sus competidores.

2.2. Caracterización de los modelos de integración cultural de la 3ª edad

Sin la pretensión de que los modelos presentados de provisión de cultura a poblaciones internas de personas de 3ª edad –incluyendo el campo contiguo de los hospitales– abarquen todas las realidades presentes, nos permiten, no obstante, caracterizar esta provisión a partir de unos ejes entre cuyos polos pivota la integración:

trabajo	1:IDEOLOGÍA	caridad
fin estético	2:FINALIDAD	fin terapéutico
excelencia artística	3:ENFOQUE	experiencia
especialidad	4:PLURALIDAD	variedad
gestión propia	5:GESTIÓN	gestión externa
programación reglada, circuito	6:PROGRAMA	suma de espectáculos únicos
artistas profesionales	7:PROFESIONALIZACIÓN	artistas amateurs
alarde de la actividad, clasismo	8:COMUNICACIÓN	renuncia al capital simbólico

El eje número uno es aquel de la IDEOLOGÍA: qué sucede exactamente cuando se provee de acceso a la cultura a los mayores. Desde una posición liberal afirmaríamos que el servicio de esa provisión es un trabajo, que debe ser remunerado, mientras que desde una óptica no liberal se afirmaría que esta provisión es la expresión de una donación desinteresada, llámese esto un acto de caridad (catolicismo, democracia cristiana) o de solidaridad (socialdemocracia, socialismo). Como hemos esbozado a propósito del convenio cultural del Hospital Clínico Universitario, la donación desinteresada es una idea más complicada de lo que en apariencia pudiera parecer. Aquel que la realiza no obtiene una contraprestación económica, o lo que es lo mismo, capital económico, pero su aporte se ve transfigurado en un reembolso de capital social, simbólico o, por supuesto, cultural. No negando las intenciones altruistas del donante, es difícil concebir una donación pura. Así pues, en un sentido amplio, caridad no deja de ser un negocio, si bien un negocio que no se declara como tal. Respecto a la percepción de lo que es y no es considerado trabajo, debemos apuntar que la perspectiva es cambiante; hasta hace unos años, tareas históricamente encomendadas a las mujeres, como el cuidado de los

familiares dependientes, las labores del hogar, la crianza de los hijos o incluso el así llamado ‘trabajo reproductivo’ no entraban en la esfera del trabajo, mientras que hoy día, sobre todo impulsado por movimiento feminista, se plantea que estas actividades son trabajo y en consecuencia deben comportar los mismos derechos y deberes que cualquier otra actividad laboral. Y volviendo a la cultura, el hecho de que una persona se dedique con pasión a una tarea digna y valiosa para la sociedad, y que esta persona disfrute de su trabajo no tendría por qué significar ningún perjuicio profesional, antes todo lo contrario.

El segundo eje FINALIDAD se refiere al propósito de la integración cultural, si el bienestar que proporciona el arte es el fin último o sólo un medio para lograr mejorar otra cosa considerada de mayor valor; la salud, las relaciones sociales, interpersonales, etc. Lo importante aquí, siendo lícitos ambos extremos, es no caer en la indefinición y decidirse por una de las dos opciones. Como gestores culturales, nuestra salida natural es perseguir el fin estético colmando las necesidades estéticas y dejar a los especialistas de la salud las aplicaciones terapéuticas.

Dilucidado esto, y a modo de continuación subordinada, el tercer eje ENFOQUE plantea la conveniencia de enfocar el hecho artístico bien hacia la excelencia artística, bien hacia la experiencia cultural, en su faceta social o intergeneracional, entendida como la comunión entre los participantes y en la que el arte alcanza su realización. Dado que los residentes de un centro medio tendrán, como todo el mundo, gustos y horizontes personales distintos, es preferible optar por la experiencia cultural, es decir, espectáculos o actividades integradores, capaces de ser disfrutados por públicos ambos expertos e inexpertos.

El cuarto eje PLURALIDAD, describe una variable de la oferta; esto es, si los proveedores se especializan en proporcionar una o varias disciplinas artísticas. Parece que allí donde el tejido social y los clústeres culturales permiten la especialización, sea una buena estrategia, mientras que en áreas artísticamente hablando deprimidas, la escasez de oferta aconseje incorporarla toda al proyecto.

El quinto eje GESTIÓN describe si la gestión de la actividad la lleva a cabo la propia residencia o si está externalizada. Ya hemos dicho que para nuestra residencia ‘tipo’ la gestión propia es inasumible.

El sexto eje PROGRAMA describe el grado de coordinación y planificación de la provisión cultural, desde eventos singulares hasta una programación reglada que alcanzaría su culmen con la formación de circuitos y redes de residencias, a imagen y semejanza de los hospitales públicos madrileños, y abarataría costes.

El séptimo eje PROFESIONALIZACIÓN retrata el grado de profesionalización de los artistas.

Finalmente, el octavo eje COMUNICACIÓN se refiere a la diferenciación de las residencias que ofertan programación cultural y del capital simbólico y/o cultural exhibido. Es aplicable asimismo a los actores proveedores. Siempre la mejor opción será visualizar la distinción de manera sobria.

En resumen, la integración cultural de la 3ª edad interna en residencias de ancianos se mueve entre estos ocho ejes. Todos los caminos han sido transitados de una u otra forma; por tanto la innovación, más que reinventar la provisión de cultura, estriba en recombinar en los distintos posicionamientos posibles en cada uno de los ejes y en hacerlo de forma nítida a fin de definir claramente el perfil –la misión– de la empresa. Lo tendremos presente a la hora de elaborar, en el capítulo siguiente, el plan de viabilidad de una empresa creada precisamente con la intención de proveer de cultura a las residencias ‘tipo’ Virgen de las Nieves, que hasta la fecha no han accedido al mercado.

3. Senexos de Cultura Sociedad Limitada – Plan de viabilidad

Como afirmamos en la introducción, partimos del convencimiento de que el acceso a la cultura es una necesidad humana, que las circunstancias de pertenecer a la 3ª edad o de vivir en el medio rural no atenúan. Constatamos que las aproximaciones caritativas o administrativas no han satisfecho esta necesidad sino muy limitadamente; asimismo detectamos un abandono de estos públicos por parte de la libre empresa. Senexos de Cultura S.L., concebida como empresa de nueva planta radicada en la ciudad de Ávila, viene a ocupar este nicho de mercado con la aspiración de satisfacer en mayor grado esta necesidad. Especializada en la distribución de espectáculos culturales a residencias de ancianos en el ámbito de la provincia, procedemos a describirla y estudiar su viabilidad.

3.1. Descripción de la idea de negocio

Hasta la fecha, la distribución de la cultura a residencias estaba sujeta a una estructura de dimensiones relativamente grandes, ya fuese externa, caso de las asociaciones, o propia, caso de la Wohnstift Mozart. El rasgo distintivo de Senexos de Cultura es que prevé contar con una mínima estructura imprescindible para ofrecer el servicio de la distribución incluso allí donde estas grandes entidades no obtendrían la rentabilidad suficiente para sostenerse, ni, sobre todo, el volumen de negocios necesario. De igual modo, ofrece una gestión externa de la cultura a las residencias que por sí mismas no

tendrían los recursos humanos para dedicarse, además de a su labor genuina, al añadido de la programación cultural. Al acaparar múltiples residencias en una única gestión común, el coste de la misma para cada una de las residencias se vuelve asumible desde el punto de vista económico.

Las residencias participantes podrían explotar publicitariamente la faceta distintiva que Senexos de Cultura les pone a su alcance con vistas a aumentar la ocupación de sus plazas, o en su defecto, si ya presentara un buen índice de ocupación, de subir los precios por encima del margen que le cuesta contratar con Senexos y aumentar así su rentabilidad. Vemos así, que nuestra empresa satisface, en rigor, dos necesidades distintas: la necesidad cultural de los mayores internos y la necesidad de diferenciación de los gerentes de las residencias.

Por otra parte, Senexos de Cultura inaugura todo un mercado a artistas no consagrados, semiprofesionales, con ganas de actuar pero que creen que su trabajo debe ser remunerado. Además, las posibilidades de actuar que Senexos de Cultura les proporciona no colisionan en absoluto con otras actuaciones más corrientes que pudieren tener comprometidas, pues estas suelen concentrarse en los fines de semanas, mientras que las residencias podrían programar sin dificultades entre semana. Sería esto incluso preferible para las residencias, dado que los fines de semanas son más frecuentes las visitas de familiares, amigos, etc. Estas costumbres de agenda tampoco son baladíes para Senexos de Cultura, pues no vale lo mismo contratar a un artista un sábado, cuando se le ofrecen varios bolos y puede desechar más fácil una oferta, que un martes, cuando la de Senexos de Cultura sea tal vez la única manera de complementar con un “sobresueldo” sus ingresos habituales.

Casi sin proponérselo, la puesta en marcha del programa cultural de Senexos en las residencias rurales de la provincia, supondría la aparición de una verdadera red de inesperados escenarios artísticos en unas zonas donde los jóvenes artistas apenas hallan espacios donde presentar sus propuestas. El programa de Senexos de Cultura, al tiempo que les proporciona una plataforma para dar sus primeros pasos, artísticamente hablando, se nutriría de esta cantera, que no debemos sobrevalorar en cuanto a sus dimensiones, pero que sería en beneficio mutuo incorporar. Pero el proyecto da cabida a artistas de todas las edades, no se restringe a los jóvenes, como si son jubilados... Aunque los artistas sean nuestros proveedores, damos salida a sus aspiraciones de protagonismo en un momento en que la oferta de espectáculos es inabarcable. Podemos concluir que Senexos

de Cultura se inserta en el punto de convergencia de tres necesidades: la cultural de los mayores, la distintiva de las direcciones de residencias y la escénica de los artistas.

Para dar cumplimiento a lo expuesto, se establecen dos modelos de negocio de aprovisionamiento cultural. El primero no es sino el resultante del análisis de las experiencias expuestas en el capítulo 2) y de la reconfiguración de los ejes conforme mejor se adapte a las circunstancias del ámbito de actuación: la consideración de las actuaciones como trabajo (1), la persecución decidida de un fin estético (2), proporcionar una experiencia (3), la apuesta por la variedad de disciplinas (4), la gestión externa (5), la programación reglada, intentando establecer circuitos (6), un enfoque intermedio en cuanto a la profesionalidad de los artistas, contemplando también artistas amateurs, pero enfocado hacia la profesionalización, por así decir, *profesionalizante* (7) y dotar de un rasgo distintivo a la residencia (8).

Concretamente tomaría la forma de que Senexos busca, elige, contrata y paga a artistas para que hagan un determinado número de bolos en las residencias acogidas a la colaboración con la empresa, que, aprovechando el abaratamiento conseguido por contratar varias actuaciones, puede imponer un pequeño margen a la hora de repercutir el coste de las actuaciones a las residencias, añadiendo por supuesto el coste de la gestión del servicio. Tras un corto periodo de prueba, se acordaría una intensidad de programación fija y en función de esta una mensualidad, en principio invariable. A aquellas residencias que participasen en un número de actividades estipulado, Senexos de Cultura les facilitaría los distintivos acreditativos de participar en un programa cultural. Senexos de Cultura les haría llegar asimismo los ficheros de las actuaciones venideras a fin de que las residencias pudieran, si así lo desearan, informar de las próximas actuaciones, publicitarlas y abrir las puertas del centro el día del espectáculo a interesados no residentes como prueba de su dinamismo.

Esta modalidad de provisión se basa en la relación personal entre el emprendedor y las residencias, ya que Senexos de Cultura asumiría por completo la tutela del servicio. La flexibilidad sería media, puesto que los circuitos, para que desplieguen su potencial de ahorro, deben ser estables. Por otro lado, el gestor cultural, al estar presente en muchos de los actos, se asegura del buen funcionamiento del servicio, puede recabar feed-back, ajustar la planificación de los espectáculos futuros a la demanda de los centros. En caso de incidencias, el gestor podría intervenir rápidamente y con conocimiento de causa. La presencia in situ del responsable de Senexos de Cultura sería, en resumen, un constante ejercicio de supervisión y aprendizaje.

Sin embargo, con la mínima estructura que asumimos, Senexos de Cultura no puede atender ilimitados centros, dado que la gestión total de la distribución cultural es intensiva en trabajo, y los recursos humanos, limitados.

Por ello se plantea una segunda modalidad, que es la realmente innovadora, al prescindir casi por completo de estructura. En este caso, simplificando, Senexos pasa de gestor-promotor-cultural a mero intermediario de distribución, proporcionando a las residencias las herramientas para que sean ellas mismas, a través de la plataforma virtual de Senexos, las que contraten con los artistas que les interesen, en las condiciones que ellos acuerden. En este caso, por cada contrato suscrito, Senexos de Cultura cobraría una pequeña comisión. Vemos que los ejes 5 (GESTIÓN), 6 (PROGRAMA) y 7 (PROFESIONALIZACIÓN) de la segunda modalidad son ya otros: la gestión cultural no sería propiamente externa, puesto que la realización del acto correría a cargo de las dos partes contratantes, la programación no sería ya en red, sino individual y a medida de las residencias, en una suma de espectáculos únicos. Por último, el perfil más amateur o más profesional de los artistas, quedaría a criterio de la residencia.

Ahora el rol de Senexos de Cultura es completamente distinto: los ingresos se obtienen no por la realización o gestión de una actuación, sino por poner en contacto a contratante y contratado y que la actuación se produzca. En el fondo, lo que se comercializa es la información, en concreto, sobre las disponibilidades de las residencias y de los artistas que integran la bolsa: su disciplina, el programa que ofrecen, el caché... Otras cosas permanecen invariables: Senexos de Cultura ofrecerá a las residencias los ficheros estandarizados para cartelera, folletos informativos, de los espectáculos y les proporciona la apariencia uniforme de un programa regular, que realmente no es tal, pues está compuesto a golpe de clic, sin ninguna ligazón entre los espectáculos. El valor añadido para las residencias, la inclusión de cultura en sus espacios, es similar al de la modalidad primera, con derecho a explotar los logotipos distintivos de Senexos de Cultura a partir de una determinada intensidad de contrataciones realizadas a través de Senexos.

Las particularidades de la modalidad segunda permiten a Senexos de Cultura llegar más allá de lo que un único gestor sería capaz de forma presencial. En principio, el ámbito de actuación no está ya ligado a la ubicación de la sede de Senexos o su ámbito de actuación, la provincia de Ávila. El coste de la gestión/conexión es bajo; puesta en marcha la plataforma tiene un coste marginal cero, es decir, la formalización de un contrato más no supone para Senexos coste alguno, pues la cartelera, información, etc.

descargable se haría de forma estandarizada con las variables introducidas por los contratantes en los campos de formularios previstos para ello. Otra ventaja clara para las residencias es que el uso del servicio de plataforma de Senexos es totalmente flexible a la hora de incrementar o recortar la agenda cultural del centro en cuestión, al decaer el compromiso adquirido de una mensualidad, de un circuito. En contrapartida, pierde la eficiencia relativa del circuito.

Por otra parte, esta idea de negocio entraña algunos riesgos, el más evidente es que Senexos de Cultura quede cortocircuitado del contrato, más concretamente, que residencia y artista, una vez hayan tenido conocimiento del otro a través de la plataforma, concierten fuera de ella los términos de su acuerdo evitando la comisión. Esto se puede atajar por varios frentes. El primero, hacer que la plataforma sea tecnológicamente intuitiva o *user-friendly*, o dicho de otra forma, que sea tan cómodo y rápido contratar con ella que meterse en líos no valga la pena. Es una cuestión para programadores, pero daremos algunas claves más adelante. En segundo lugar está la dimensión de la comisión, que debe ser insignificante para los contratantes. En el modelo dos, la idea de negocio funciona si el volumen de operaciones es alto. Por eso, hemos de ser cautos a la hora de aplicar una cuota de alta o de suscripción a la plataforma, que sería otra forma alternativa a las comisiones de obtener ingresos. Una cuota desincentivaría a nuevos clientes, o a aquellos que no son fieles y tienen un comportamiento algo intermitente a la hora de usar nuestro servicio. Sin embargo, la herramienta de coerción más potente, es que las actuaciones acordadas al margen de Senexos obviamente no pueden computarse dentro de un programa cultural avalado por Senexos; en consecuencia, por debajo de cierto número de contrataciones decaería la facultad de exhibir los distintivos acreditativos proporcionados por la empresa, y la residencia perdería el rasgo diferencial proporcionado, teniendo que ocuparse ella misma de dar visibilidad a su programa.

La falta de control concierne también a la calidad artística. Al no estar presente el responsable de la plataforma en el momento de las actuaciones, es inevitable que se cuele algún que otro artista o espectáculo que no reúna los requisitos cualitativos exigibles, y las consiguientes quejas afecten a nuestra empresa. Siguiendo el ejemplo de las plataformas al uso (BlaBlaCar, Airbnb, TripAdvisor,...) la mejor manera de aislar a los polizones que se aprovechan de la plataforma de Senexos es permitir la evaluación de los artistas, de tal manera que queden desacreditados los que lo merecen y acaben por abandonar la plataforma.

Respecto a la forma jurídica, Senexos de Cultura debería constituirse como Sociedad Limitada Unipersonal. Aunque inicialmente la empresa cuente con un único socio, por lo que podría contemplarse la explotación económica en nombre propio, en régimen de autónomo, la separación del patrimonio es aconsejable, no tanto por la salvaguarda del mismo que aquella otorga, sino porque aun siendo la inversión inicial modesta y de riesgos limitados, el segundo modelo de gestión vía plataforma, de ser exitoso, hace pensar en una posible expansión gradual, que llegado el caso, sería jurídicamente más fácil de manejar a partir de una S.L., atañe esto a la incorporación de nuevos socios, a fusiones, a la venta del negocio o cualquier otra contingencia imaginable.

La localización de la empresa tampoco es un asunto menor. En un principio se contempló el asentamiento en Navarredonda de Gredos, por estar cerca de nuestros clientes, las residencias de la zona, y porque existen distintos planes que incentivan el asentamiento de empresas en las zonas rurales. Sin embargo, tanto las ayudas del Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE)²⁷ como las del Plan de Desarrollo Rural de Castilla y León (PDR)²⁸, cofinanciadas ambas por la Unión Europea, y que puntúan favorablemente el emprendimiento rural, están destinadas principalmente a apoyar las inversiones a partir de 10.000 €. Una singularidad de nuestra idea de negocio estriba precisamente en que para ponerla en marcha no hacen falta grandes inversiones. Además, hasta la resolución de la convocatoria sería incierto el porcentaje real sobre la inversión realizada del que se harían cargo las instituciones. Si las ayudas se otorgaran por funcionamiento o actividad, el asentarse en un pueblo cualquiera tendría algún aliciente, pero así, para una empresa de servicios sin apenas inmovilizado, las posibles ayudas no son de suficiente peso como para no establecerse en Ávila capital, que logísticamente es la opción natural. Una oficina del vivero de empresas municipal “Plaza de Abastos” sería el lugar de trabajo idóneo.²⁹ En Ávila se estará más lejos de algunas

²⁷ Boletín Oficial de Castilla y León, del 17 de mayo de 2018: *Extracto de la Resolución de 20 de abril de 2018, de la Presidenta del Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva para la concesión de las subvenciones destinadas a financiar proyectos empresariales promovidos por emprendedores dentro del ámbito territorial de la Comunidad de Castilla y León, así como las disposiciones específicas que la regulan, cofinanciadas con el FEDER*, Núm. 94, 19328-19329.

²⁸ Programa de Desarrollo Rural: *Criterios de Selección de las Operaciones del Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2014-2020. Convocatorias de Ayuda*, Versión 8.1, Septiembre de 2018, disponible en línea:
<http://www.jcyl.es/web/jcyl/AgriculturaGanaderia/es/Plantilla100/1284319661743/1246464862173/_/_> (ref. 2 de junio de 2019).

²⁹ Boletín Oficial de la Provincia de Ávila, del 3 de febrero de 2011: *Anuncio del Reglamento de Régimen Interno del Vivero de Empresas de Ávila "Plaza de Abastos"*, Núm. 23, 9-27.

residencias, pero más cerca de muchos de nuestros proveedores artistas. Aunque la visión estratégica de la empresa sea en clave local y que los propios artistas de la provincia sean los protagonistas, si ocasionalmente tuviéramos la posibilidad de establecer contactos – artísticos o empresariales– Ávila está mucho mejor conectada con otras capitales, especialmente con Madrid, que la Sierra de Gredos. Huelga decir que para la vertiente virtual del negocio el emplazamiento de Senexos de Cultura es un tema secundario.

3.2. Curricular del gestor

Hemos dicho que Senexos de Cultura S.L. gestiona externamente un programa cultural que las residencias no pueden o no quieren afrontar por sus propios medios. En su defecto, como prevé el tipo de gestión vía plataforma a la que nos hemos referido anteriormente como segunda modalidad, facilita la gestión cultural a las residencias. Pero es que a su vez, Senexos de Cultura externaliza algunas labores fundamentales del negocio, pues hay que saber lo que uno sabe hacer mejor que nadie, pero también lo que otros saben hacer de manera más eficaz que uno mismo.

El responsable de Senexos asume las tareas administrativas, artísticas y comerciales de la empresa. Por lo tanto debe contar con una formación empresarial, amén de una sensibilidad artística para escoger bien a sus contactos artísticos y una mínima sociabilidad, pues parte de su tarea se asemejará a la de un relaciones públicas. En consecuencia no será sorprendente si afirmamos que el perfil más ajustado es aquel del gestor cultural. Como en todo, si tiene experiencia previa, mejor. De todas formas, el plan de operaciones prevé la primera modalidad de explotación –la presencial de circuito– también para asegurar estar al tanto de las innovaciones del sector, y de cuyo aprendizaje puede influir en ajustes en la segunda modalidad de explotación. Entre sus motivaciones debe figurar el reto mayúsculo de sacar adelante un proyecto cultural en un entorno culturalmente yermo, pero que por otra parte ofrece al trabajador una calidad de vida mejor que la de una gran urbe.

Senexos de Cultura tiene que tener muy claro que la parte técnica-informática de la plataforma, su puesta en marcha y mantenimiento no puede quedar a su cargo. Debe indicar qué quiere y proporcionar contenido actualizado, pero debe externalizarse. En caso de que expandiera, ya se vería si tal vez fuese beneficioso incorporar a un socio especializado en informática, pero es un futurible.

Senexos de Cultura adquirirá un equipo de sonido básico, manejable y robusto que pondrá a disposición de los artistas que no cuenten con su propio equipo. Las veces que

la naturaleza del espectáculo exija tecnología más avanzada porque los *riders técnicos* lo pidan, se recurrirá al alquiler de esos equipos y de un técnico que los opere, si fuese necesario.

Como hemos visto, una faceta importante de Senexos de Cultura es que se visualicen los programas que las residencias contraten con la empresa, por lo que la imagen (corporativa como del programa) cobra bastante importancia y quedará su diseño encargado a un profesional especializado. En principio muchos de los diseños que le pidamos serán adaptaciones de un prototipo (por ejemplo, sobre aquel realizado para la residencia Virgen de las Nieves) que se resolverán fácilmente con plantillas. Con todo, un profesional colaborador cumplirá satisfactoriamente con las indicaciones del gestor cultural y probablemente mejor de que lo haría el propio responsable de Senexos.

En resumen, el gestor cultural está solo en la empresa, pero no por ello dejan de ser necesarias amplias dotes de coordinación de equipo, aunque esté fuera de ella.

3.3. Plan de marketing

En la descripción de la idea de negocio, ya iban implícitas algunas decisiones de marketing que definen a nuestra empresa: qué necesidades satisface, a quién va dirigida, el valor añadido que adquieren las residencias merced a la transformación que nuestro servicio les proporciona... El análisis estratégico y la investigación del mercado son absolutamente fundamentales para la viabilidad de nuestra empresa; no en vano se caracteriza por postular que existe un nicho empresarial donde otras empresas no lo han considerado así. Otro tanto ocurre con el marketing operativo, que tomando en consideración las observaciones previas del entorno, del mercado, de la competencia y del consumidor, tratará de adaptarse al máximo a las circunstancias. Acto seguido especificaremos la política de precios aplicada a nuestras dos líneas de servicios. Por último llevaremos a cabo las consideraciones oportunas acerca de la comunicación, incluida la publicidad.

3.3.1. Análisis estratégico e investigación del mercado

3.3.1.1. Análisis del entorno

Basta consultar algunas de las magnitudes ofrecidas por CULTURABase y el INE para advertir que en Castilla y León el sector cultural y muy especialmente las artes escénicas desde la Gran Recesión están en franco declive. Respecto al total del país, la región en la que Senexos de Cultura pretende llevar a cabo su actividad empresarial es cada vez más

irrelevante (ver tabla 1), si tomamos como baremo indicativo el número de espectadores de representaciones teatrales. Pero también en términos absolutos parece ser que los estragos que la crisis económica causó son estructurales para Castilla y León: mientras que el total de la economía de la comunidad volvió a crecer hasta alcanzar por fin en 2017 un PIB de nuevo equivalente al de 2008 (ver mapa 1), no puede afirmarse tal cosa para el sector escénico, que en este lapso no remonta la tendencia a la baja, consiguiendo apenas estabilizar el descenso aproximadamente desde 2015 (ver tabla 2, de nuevo hemos tomado como referencia el número de espectadores de representaciones teatrales).³⁰ Vemos que en el resto del Estado sí se ha revertido la tendencia, aproximadamente desde 2012. Si extrapolamos estos resultados del teatro al conjunto de las artes escénicas, podríamos afirmar que Castilla y León acusa más fuerte la crisis del sector y la sufre durante más tiempo.

Porcentaje de espectadores de representaciones teatrales CyL/ESP									
Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total España	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Castilla y León	7,0	7,4	6,3	6,4	5,7	4,7	4,1	3,7	3,5

Tabla 1

Miles de espectadores de representaciones teatrales ESP y CyL									
Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total España	15.619	14.443	12.684	11.534	11.161	12.077	12.045	12.007	12.046
Castilla y León	1.086	1.075	804	741	634	565	489	445	425

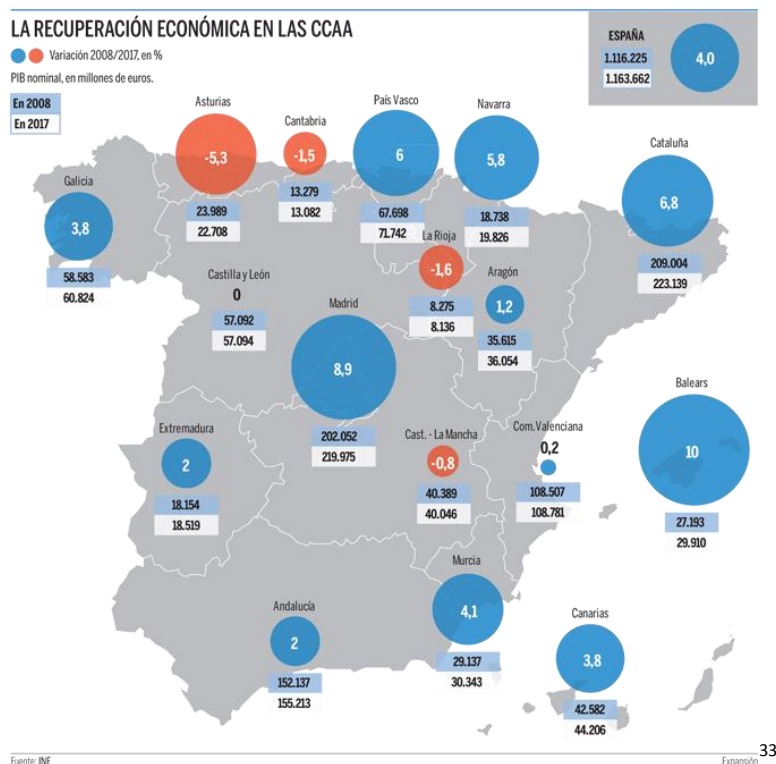
Tabla 2

No podemos dar aquí una visión pormenorizada de los efectos de la crisis para nuestro subsector y su evolución a lo largo del tiempo.³¹ Sería imprudente, asimismo, elevar a definitivas las conclusiones obtenidas a partir de un solo parámetro. Baste empero

³⁰ Instituto Nacional de Estadística: Culturabase. Indicadores de actividad, disponible en línea: <<http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase/indicadores-actividad/reultados-indicadores-actividad.html>> (ref. 10 de junio de 2019).

³¹ Remitimos en este sentido a María Inmaculada Martínez Camacho: El sector cultural en España durante la primera década del siglo XXI. Análisis económico de las variables de oferta y de la incidencia de la enfermedad de los costes de Baumol, Sevilla 2017. Para artes escénicas y crisis económica, Pau Rausell Köster: Economía y artes escénicas, en: El Libro Blanco de la Academia de las Artes Escénicas, Madrid 2015, pág. 121 -130.

el ejemplo de esta magnitud para llamar la atención sobre las dificultades por las que atraviesa esta región en materia cultural.³²



Mapa 1

A la ya de por sí no muy alentadora evolución de Castilla y León se suma que el entorno de Senexos de Cultura abarca también y sobre todo las zonas rurales de la comunidad. En el proyecto de investigación de Escalona et. al. (2017) acerca de los clústeres de actividades creativas en las áreas extrametropolitanas españolas, en el que tratan de establecer factores de localización, los autores aseveran que “muchas áreas del interior de España [presentan] un declive demográfico, social y económico”, difícilmente reversible, hasta el punto de constatar una “decadencia estructural”,³⁴ si bien llegan a la

³² Para un análisis más completo sobre el estado del sector cultural en nuestra comunidad remitimos al informe de la Fundación Jesús Pereda y CCOO de Castilla y León: La Cultura en Castilla y León 2018, basado también en los datos del INE, en el que se comenta, entre otras cosas el descenso en inversión pública, empleo o gasto en cultura por persona. Disponible en línea: <<http://www.castillayleon.ccoo.es/12dcf97b366d7ad907ebafa23ecb858c000054.pdf>> (ref. 12 de junio de 2019).

³³ Ignacio Bolea: Qué CCAA han superado mejor y cuáles peor la crisis económica, en: Expansión del 18 de agosto de 2018, disponible en línea: <<http://www.expansion.com/economia/2018/08/17/5b75d3b6e5fdea4d338b465a.html>> (ref. 10 de junio de 2019).

³⁴ Ana Isabel Escalona Orcao, Luis Antonio Sáez Pérez y Belén Sánchez-Valverde García: Los clusters de actividad creativas en las áreas extrametropolitanas españolas: localización y factores, en: Marcos Valdivia López y Juan R. Cuadrado-Roura (Eds.): La Economía de las actividades creativas. Una perspectiva desde España y México, Cuernavaca 2017, 145.

conclusión de que “empresas creativas pueden constituir *clusters* en lugares distintos de las grandes metrópolis y áreas urbanas”:

“Al analizar las características de los municipios que albergan posibles *clusters*, hemos encontrado que las de mayor poder explicativo son algunas incluidas en los factores *hard*, y destacan las de tipo económico [índice de actividad económica, cuota de mercado, diversidad intersectorial del empleo y de las empresas, oficinas bancarias/población, tamaño medio de las empresas, proporción de servicios empresariales en el total de empresas] más que la infraestructura o el capital humano.”³⁵

En Castilla y León las actividades culturales están concentradas de tal forma que casi el 90% de ellas se localizan en el 30% de municipios.³⁶ ¿Es Ávila un clúster cultural? Si definimos los clústeres como la incidencia que la actividad cultural de un municipio tiene sobre la actividad cultural de los municipios colindantes, la respuesta es negativa. Es más, según Boal y Herrero (2017), Ávila sería un paradigma de lo que *no* es un clúster cultural, pues los municipios vecinos tienen unos valores muy bajos de actividad cultural, invalidando así la hipótesis definitoria de los clústeres de que un foco de actividad sectorial atrae a empresas del mismo sector.³⁷ En otras palabras: la provincia abulense apenas si se beneficia de la relativa capitalidad cultural de la ciudad teresiana.

Sin embargo, no deben desanimarnos las conclusiones científicas, pues no vienen sino a confirmar nuestra hipótesis de partida, a saber, la de que Senexos de Cultura operará en una zona culturalmente deprimida. La estructura empresarial y la misma idea de negocio están pensadas para zonas como la abulense. Tampoco es el panorama tan desalentador que no se consiga en Ávila el suficiente capital humano que describimos en el capítulo dedicado al curricular del gestor (aparte de que los servicios requeridos de la informática y del diseño publicitario operan de manera deslocalizada). También hemos dicho que el perfil de los artistas es semiprofesional/amateur, por lo que se abre el abanico de proveedores. Lo que sí es una desventaja clara son las distancias y la mala conectividad de los pueblos, y por ende, de las residencias. Como nuestra idea de negocio se asienta sobre unos márgenes pequeños que obtenemos en cada operación, y competimos por precios bajos, el kilometraje es un gasto significativo respecto al coste total de cada actuación. Es cierto que podemos repercutir este coste en nuestros clientes, pero el encarecimiento de nuestro servicio nos perjudica igualmente. En las zonas metropolitanas

³⁵ Ídem, 161.

³⁶ Ivan Boal San Miguel y Luis César Herrero Prieto: La distribución espacial de las actividades culturales y creativas en Castilla y León: un análisis mediante técnicas de econometría espacial, en: Marcos Valdivia López y Juan R. Cuadrado-Roura (Eds.): La Economía de las actividades creativas. Una perspectiva desde España y México, Cuernavaca 2017, 182.

³⁷ Ídem, 189, 190.

y los clústeres culturales, donde clientes y proveedores se concentran, no tendríamos este problema.

Otro punto favorable del entorno económico, y que conviene no olvidar, es que Senexos de Cultura no es una empresa netamente cultural, sino que se inserta en la intersección con el sector de las residencias. En este sentido el panorama es bien distinto. La provincia de Ávila tiene el cuarto mayor ratio de plazas residenciales por cada 100 personas de 65 y más años, concretamente un 8,6.³⁸ Además, el sector de las residencias en Ávila es eminentemente privado: el 79% de las plazas (decimocuarto registro provincial más alto).³⁹ La distribución de las plazas según el tamaño de la residencia es la siguiente:

- hasta 25 plazas: 2,8%. (5 centros)
- de 26 a 49 plazas: 20%. (18 centros)
- de 50 a 99 plazas: 30,5%. (16 centros)
- de 100 o más plazas: 46,7%. (11 centros)⁴⁰

Hablar de residencias es ya hablar del entorno demográfico. En Castilla y León estamos acostumbrados a oír hablar sobre el envejecimiento de la población. Pero este término puede inducir a la confusión. No es que en Castilla y León haya cada vez más viejos, sino que proporcionalmente al total de la población, el peso del grupo de las personas mayores es cada vez más significativo. Para ilustrar esto, vemos en el gráfico 1 cómo ha ido perdiendo población la provincia de Ávila a lo largo de la última década. Sin embargo, en el gráfico 2 apreciamos que los grupos de población más avanzados siguen estables.⁴¹ Por tanto, sería más pertinente decir que lo que Castilla y León padece es más bien una *desjuvenilización*. ¿Qué implicaciones tiene esto para Senexos de Cultura? Si para el conjunto de España podríamos afirmar que el entorno demográfico es muy favorable y que cabría esperar nuevas aperturas de residencias, como sugiere la

³⁸ Antonio Abellán García, María del Pilar Aceituno Nieto y Diego Ramiro Fariñas: Estadísticas sobre residencias. Distribución de centros y plazas residenciales por provincia. Datos de julio de 2017. Informes Envejecimiento en red nº 18, Madrid 2018, 21. Disponible en línea: <<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-estadistiasresidencias2017.pdf>> (ref. 12 de junio de 2019).

³⁹ Ídem, 17.

⁴⁰ Ídem, 8-10.

⁴¹ Instituto Nacional de Estadística: INEbase. Principales series de población desde 1998. Disponible en línea: <<http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=03002.px&L=0>> (ref. 12 de junio de 2019).

proyección de la pirámide poblacional para el año 2033,⁴² a corto y medio plazo Castilla y León será un entorno estable para nuestra la actividad. Tampoco es seguro que Senexos de Cultura se beneficiara de una previsión de aumento de la demanda de plazas en residencias y de la ocupación completa; ya que en este supuesto las residencias no tendrían estímulos para diferenciarse.

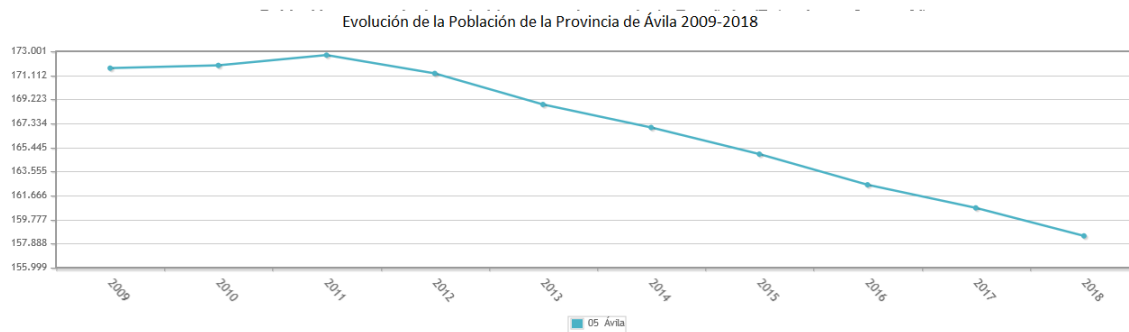


Gráfico 1

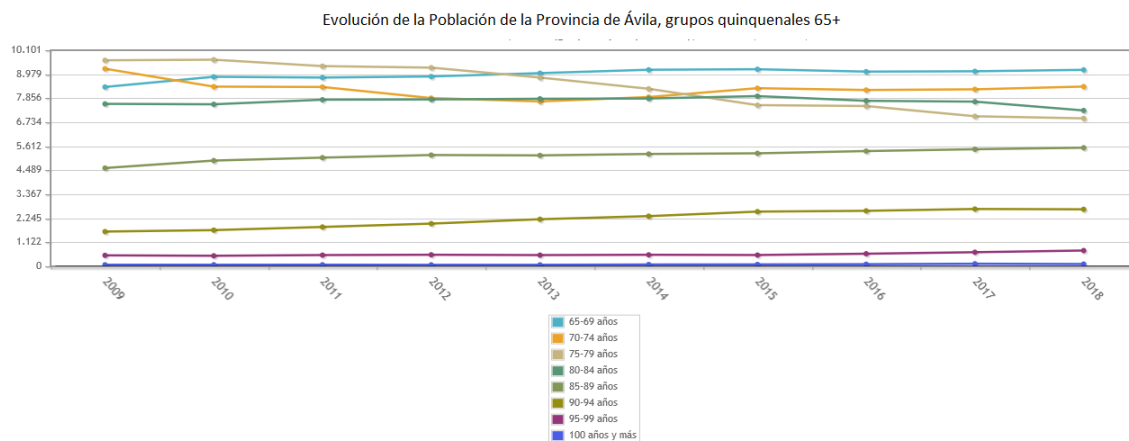


Gráfico 2

Pirámides de población de España (años 2018 y 2033)

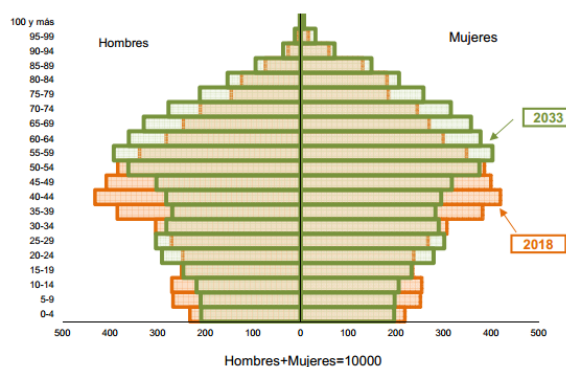


Gráfico 3

⁴² Instituto Nacional de Estadística: Notas de Prensa del INE. Proyecciones de Población 2018, 8. Disponible en línea: <https://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf> (ref. 12 de junio de 2019).

Respecto al entorno socio-cultural, actualmente la oferta cultural en la provincia de Ávila transmite una impresión de gratuidad, a pesar de que la cultura no es gratis. Sin embargo, al provenir el grueso de los eventos culturales de la administración pública, los costes se abonan indirectamente a través de los impuestos. Así, las verbenas de los pueblos, la escuela de música de la diputación provincial o incluso festivales como el Músicos en la Naturaleza de Hoyos del Espino, la localidad vecina a aquella donde se ubica nuestra residencia ‘tipo’, no tienen para el consumidor el coste directo que le corresponde. Intuimos que esta tradición de falsa gratuidad en una valoración contingente (VC) se vería reflejada en una baja disposición a pagar (DAP). No tenemos datos para corroborar esto, pero no dejará de influir en la labor comercial de Senexos y será un obstáculo en la formulación de precios.

En cuanto a las dimensiones políticas y legales no hay nada especialmente reseñable. El entorno medioambiental es bueno, pues la Sierra de Gredos goza de una notable atracción turística, pero para nuestro negocio sería ir demasiado lejos considerar esto una externalidad positiva.

3.3.1.2. Análisis del atractivo de mercado y competencia

Desde el principio acotamos nuestro mercado de referencia y la orientación al mercado de Senexos de Cultura. Nuestro producto-mercado sería el siguiente:

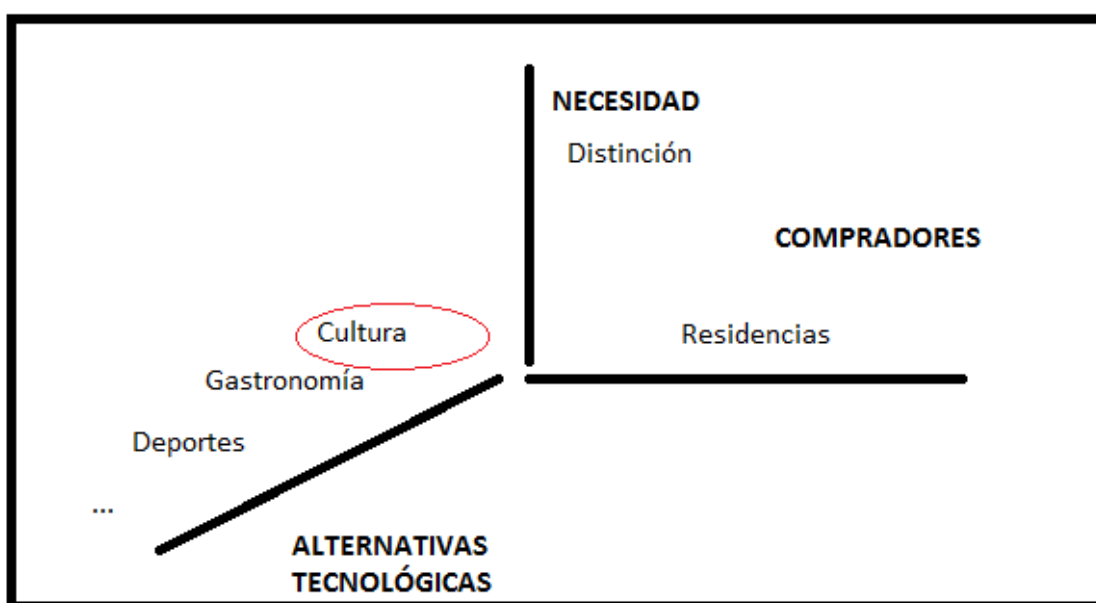


Ilustración 2

Cabe pensar en dos tipos de competencia. Una primera, que replicaría nuestro modelo incorporando alguna mejora de calidad de servicio o precio, pues nuestra idea de negocio no está basada en una ventaja de tecnología (p.ej. patentes) o de *know-how*. Dado que para desarrollarla no hacen falta muchos recursos propios ni una gran implantación en el territorio, la ventaja de ser los primeros en llevarla a cabo no asegura nuestra posición líder. Ante esto sólo se puede apelar a intentar incorporar continuamente las mejoras que nos aporte la experiencia y, en consonancia con las más recientes investigaciones, tratar de establecer vínculos emocionales con nuestros clientes.

“El trabajo de investigación desarrollado demuestra que no es suficiente [la satisfacción y la confianza en la construcción de relaciones a largo plazo], resulta necesario, además, vincular al cliente con la organización. Esa vinculación va más allá de formalismos del tipo contractual, como un abono, necesita una vinculación del tipo emocional, que involucre en mayor medida al cliente con la organización.”⁴³

Tenemos la suerte de que la cultura es un excelente medio de transmisión emocional, por lo que no será forzado establecer complicidades con nuestros clientes y aumentar su implicación o *engagement*. Todo esto redundaría en la fidelidad de nuestros clientes y paliaría la situación de *liquidez estructural*, el rasgo definitorio de nuestra empresa y a la vez la causa de vulnerabilidad de liderazgo.

El segundo escenario de competencia sería que aquellas residencias que por cualquier razón rechazaren incorporarse a nuestro programa cultural, presionadas por la distinción que brindamos a sus competidoras, buscasen a su vez la manera de destacar su centro mediante alternativas tecnológicas distintas a la nuestra, pero que satisfacen la misma necesidad de distinción que la nuestra. Podrían surgir talleres artesanales, gastronómicos, programas de excursiones,... cualquier tipo de especialización que rivalizaría con la nuestra, y Senexos de Cultura, tal como la planteamos, no sería capaz de acaparar todas las ramas previsibles e imprevisibles.

Como vemos, a medio plazo puede haber una situación de competencia comprometedoras para nuestra empresa, sin embargo, estamos siempre en el supuesto de que nuestra idea de negocio es rentable, y por lo tanto, digna de emular. Si nos situamos en el escenario previo, en la fase inicial, no vemos de entrada ninguna empresa competidora, pues es Senexos de Cultura la que crea nuevas necesidades en las

⁴³ María José Quero Gervilla y Rafael Ventura Fernández: El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios. Una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España, en: Cuadernos de Gestión 11 (2011), pág. 31.

residencias, que no habiendo sido detectadas con anterioridad, no están siendo satisfechas. Senexos de Cultura inaugura un mercado.

3.3.1.3. Análisis del cliente

Los rasgos generales de nuestros clientes ‘tipo’ ya los hemos visto a lo largo de este trabajo, por lo que no redundaremos en ello. Simplemente, pasamos a concretar el mercado enumerando a las residencias provinciales, y después a hacer unas breves reflexiones sobre los factores culturales, sociales y psicológicos.

<i>Denominación</i>	<i>CP</i>	<i>Municipio</i>	<i>Provincia</i>	<i>Titularidad</i>	<i>Plazas</i>
Residencia Nuestra Señora del Rosario	05214	Aldeaseca	Ávila	Privada	30
Residencia Jardín del Tiétar	05400	Arenas de San Pedro	Ávila	Privada	82
Residencia San Pedro de Alcántara	05400	Arenas de San Pedro	Ávila	Privada sin fin de lucro	60
Residencia de ancianos San Miguel Arcángel	05200	Arévalo	Ávila	Privada	49
Residencia para personas mayores	05003	Ávila	Ávila	Pública autonómica	229
María Reina de la Paz	05003	Ávila	Ávila	Privada sin fin de lucro	60
Residencia para personas mayores Casa de Misericordia	05002	Ávila	Ávila	Privada sin fin de lucro	127
Centro residencial Infantas Elena y Cristina	05003	Ávila	Ávila	Pública provincial	141
Residencia DomusVi Decanos	05002	Ávila	Ávila	Privada	202
Residencia Santa Teresa Jornet	05002	Ávila	Ávila	Privada sin fin de lucro	164
Residencia Vistasol	05004	Ávila	Ávila	Privada	112
Residencia de mayores ASIDEMA	05001	Ávila	Ávila	Privada	97
Residencia San Miguel Arcángel	05600	Barco de Ávila (El)	Ávila	Pública local	50
Residencia de mayores Los Cerezos	05110	Barraco (El)	Ávila	Privada	57
Residencia de 3ª edad Virgen de la Piedad	05110	Barraco (El)	Ávila	Pública local	44
Residencia Aldehuela	05162	Berlanas (Las)	Ávila	Privada	30
Centro Residencial Burgosierra	05113	Burgohondo	Ávila	Privada	55
Residencia de personas mayores Las Palmeras	05480	Candeleda	Ávila	Privada	108
Residencia San Juan Bautista	05450	Casavieja	Ávila	Privada	62
Casa Virgen de Valsordo	05260	Cebreros	Ávila	Privada	44
Residencia Mairim	05300	Crespos	Ávila	Privada	50
Centro asistencial San Juan de la Cruz	05310	Fontiveros	Ávila	Pública local	48
Residencia El Olivar	05427	Fresnedilla	Ávila	Privada	48
Residencia de mayores San Marcos	05415	Hornillo (El)	Ávila	Privada	30

Centro residencial para personas mayores de UDP	05250	Hoyo de Pinares (El)	Ávila	Privada	23
Residencia Virgen del Espino	05634	Hoyos del Espino	Ávila	Privada	34
Centro Socio Geriátrico Valle del Tiétar	05490	Lanzahíta	Ávila	Privada	45
Residencia San Andrés	05410	Mombeltrán	Ávila	Pública local	122
Residencia El Pinar	05491	Mombeltrán	Ávila	Privada	28
El Pinar de La Higuera	05491	Mombeltrán	Ávila	Privada	88
Residencia para personas mayores de Navahondilla	05429	Navahondilla	Ávila	Privada	48
Residencia Aires de Gredos	05100	Navaluenga	Ávila	Privada	58
Residencia municipal de 3ª edad Virgen de las Nieves	05635	Navarredonda de Gredos	Ávila	Privada	24
Residencia El Cerrillo	05120	Navarredondilla	Ávila	Privada	22
Ciudad Jardín	05230	Navas del Marqués (Las)	Ávila	Privada	29
Proyecto Esperanza	05520	Padiernos	Ávila	Privada	31
Residencia El Pinar de Pedro Bernardo	05470	Pedro Bernardo	Ávila	Privada	73
Residencia Balcón del Tietar	05470	Pedro Bernardo	Ávila	Privada	40
Residencia Estanque Dorado	05500	Piedrahíta	Ávila	Privada	198
Residencia El Bosque de Gredos	05440	Piedralaves	Ávila	Privada	66 ⁴⁴

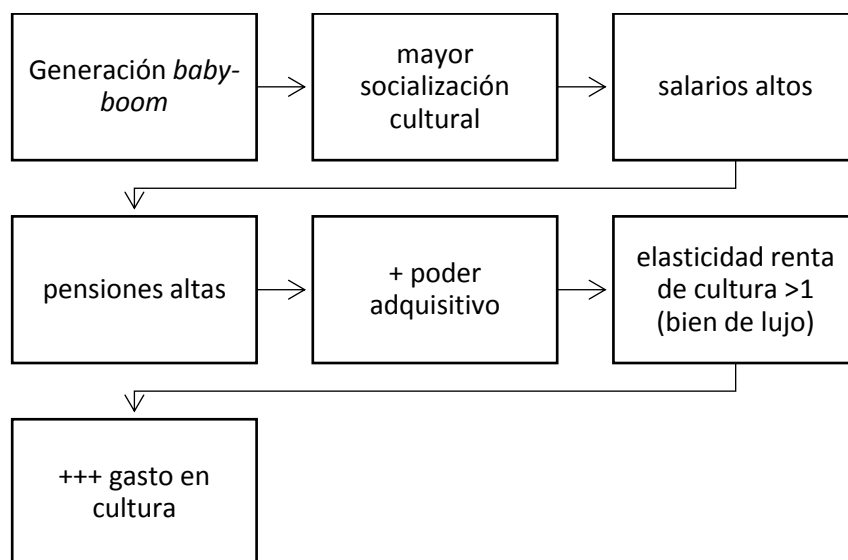
De esta larga lista, Senexos de Cultura no debe desdeñar ningún posible cliente, por tamaño o la titularidad. Tampoco se debe olvidar que algunas localidades con residencias de las provincias aledañas de Segovia y de Salamanca pueden ser atendidas, aunque no las contemplamos aquí. Muchos no querrán contratar nuestros servicios, otros, por su gran tamaño alejado de nuestra residencia ‘tipo’, trastocan nuestra idea de mínimo despliegue de medios técnicos, pero prometen una mayor rentabilidad prorrateada por plaza. La percepción de gratuidad de la cultura en el macroentorno (zonas rurales de la provincia de Ávila) y en el entorno micro (hospitales y residencias de las experiencias previas del capítulo 1) de la que hablamos en el análisis del entorno hacen pensar que los clientes tendrán una baja disposición a pagar.

Hasta ahora hemos considerado como clientes a las residencias, porque son ellas las clientes e interlocutoras. Sin embargo, la necesidad de cultura la experimentan las personas, no los centros. En consecuencia no está de más hacer una estimación sobre el comportamiento de estos nuestros clientes indirectos.

Como se señaló en la introducción de este trabajo, las personas que están alcanzando ahora la edad de jubilación y que ingresarán o meditan ingresar en un cercano

⁴⁴ Envejecimiento en red [CSIC]: Mapa de recursos sociales y sanitarios. Disponible en línea: <<http://envejecimiento.csic.es/recursos/residencias/resultado.htm?irPag=2&clave=km8mr4U7iz>>_(Ref. 14 de junio de 2019).

futuro en una residencia de ancianos, se han socializado en un contexto cultural democrático, es decir, son personas que en su inmensa mayoría han experimentado la cultura. En general, esta generación ha conocido asimismo un mayor bienestar material, ha tenido salarios más altos que los que tuvieron sus padres y van a tener unas pensiones también mayores, y no de mera subsistencia.⁴⁵ Está probado que la cultura tiene una elasticidad renta >1 : es un así llamado bien de lujo, por lo que su demanda crece por encima de la proporción del aumento de la renta (de la pensión de jubilación). Esto nos hace pensar que efectivamente la demanda y el gasto en cultura de estas personas se incrementarán sensiblemente, si es que existe una oferta capaz de satisfacerla, como la nuestra.



3.3.2. Marketing operativo

3.3.2.1. Determinación del precio del servicio

Para determinar el precio de venta del servicio, existen dos procedimientos. Para el servicio de plataforma (modalidad 2), se determinará de forma externa, a través de productos parecidos. En cambio el precio del programa de circuitos culturales entre residencias (modalidad 1) se calculará a partir de los costes para la obtención del servicio, considerando asimismo la DAP.

⁴⁵ Susana Alcelay: La avalancha de «baby boomer» provocará un gasto histórico en pensiones en 2040, en: ABC del 6 de mayo de 2019. Disponible en línea: <https://www.abc.es/economia/abci-avalancha-baby-boomer-provocara-gasto-historico-pensiones-2040-201905060159_noticia.html> (ref. 22 de junio de 2019).

Plataforma	Comisión
BlaBlaCar ⁴⁶	Comisión escalonada, del 21 % al 17 %, cuando el importe supere los 50 €, + 1 € en gastos de gestión.
Uber ⁴⁷	25 %
TripAdvisor ⁴⁸	3 %
Airbnb ⁴⁹	3 %
Billeteo ⁵⁰	5 %, +0,61 € por entrada
Ticketea ⁵¹	6 % (Producto Premium: 9 %)

Tabla 3

En la tabla 3 observamos que las plataformas digitales de alguna manera parangoneables a la plataforma de Senexos de Cultura tienen una horquilla muy amplia, que va del 3 % al 25 %. Todo apunta a que la cuantía de la comisión está ligada a la posición de mercado de la empresa que la aplica. Mientras que BlaBlaCar y Uber prácticamente se encuentran en una situación próxima al monopolio acaparando el mercado de viajes compartidos, en el caso de la primera, y el de viajes con licencia VTC, en el segundo caso, las plataformas de ventas de entradas online y de hospedamiento arriba enlistadas se encuentran en una situación de competencia. Creemos que es esta la razón que explica la gran diferencia entre comisiones aplicadas.

Aunque nuestro producto sea innovador, ya hemos comentado la probable baja disposición a pagar de nuestros clientes, que no querrán gastar más recursos que los mínimos necesarios para justificar que en efecto tienen una programación cultural digna de tal nombre. Por ello, nuestra estrategia es la de precios bajos, y ya hemos aludido a los peligros que entraña una comisión alta. Aparte de quedar cortocircuitado, cualquier empresa podría imitar nuestra plataforma con la única diferencia de aplicar una comisión

⁴⁶ Disponible es línea: <<https://blog.blablacar.es/blablalife/lp/gastos-de-gestion>> (Ref. 15 de junio de 2019).

⁴⁷ Disponible es línea: <<https://www.elindependiente.com/economia/2018/09/12/uber-declara-espana-163-500-euros-beneficio-paga-53-800-euros-impuestos-2017/>> (Ref. 15 de junio de 2019).

⁴⁸ Disponible es línea: <<https://rentalsupport.tripadvisor.com/Account/Taxes-and-fees/noc-What-fees-do-I-pay-for-owners?l=es>> (Ref. 15 de junio de 2019).

⁴⁹ Disponible es línea: <<https://www.airbnb.es/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee>> (Ref. 15 de junio de 2019).

⁵⁰ Disponible es línea: <<https://billeteo.es/pages/prices>> (Ref. 15 de junio de 2019).

⁵¹ Disponible es línea: <<https://www.eventbrite.es/organizer/pricing/>> (Ref. 15 de junio de 2019).

aún menor, disputándonos nuestros clientes. Orientándonos por los precios de Billeto, sería sensato aplicar una tasa del 5 % más gastos de gestión de 10 € por cada operación.

Se ha llegado a considerar el establecimiento de un caché mínimo a retribuir al artista, dado que, de marchar bien y haber mucha oferta artística amateur, nuestra plataforma corre el peligro de que los artistas compitan por lo bajo dejando fuera de juego a la oferta de más calidad o semiprofesional, un segmento que no queremos perder. Hay un escenario no demasiado probable, pero no impensable, de que la plataforma invite a los artistas a autoexplotarse. Por otra parte, establecer un valor mínimo, por ejemplo, de 50 € por hora de actuación, podría provocar un efecto anclaje y sería, a la postre, contraproducente. De modo que lo más aconsejable sería dejar al arbitrio de los artistas y de las residencias los precios, cobrando Senexos su modesta comisión, y no intervenir.

En la modalidad 1, de circuitos tradicionales entre residencias, partimos de que las residencias participantes tendrán igualmente una baja disposición a pagar y no querrán albergar más de dos espectáculos al mes. Como dijimos, lo que se paga en este caso es el abono mensual a este circuito, y conviene prorratear el precio a las plazas de la residencia.

Por ejemplo, si asumimos que los dos artistas del mes nos cuestan por residencia y actuación de una hora, kilometraje y descuento de circuito incluido, 350 €, nuestra residencia ‘tipo’ Virgen de las Nieves saldría a 14,50 € por residente. Aún no hemos aplicado nuestro margen de gestión y ya es una cuantía muy difícil de vender. Pero si se trata de la residencia ‘Jardín del Tiétar’ de Arenas de San Pedro con sus 82 plazas, apenas tocarían a 4,26 € por residente, que parece bastante competitivo. Si le añadimos un margen de 50 € para Senexos, ascendería ligeramente hasta los 4,87 €.

Sin embargo las cuentas no acaban de salir. Si asumimos que Senexos contara con veinte residencias participantes parecidas a la de Arenas de San Pedro y que en todas ellas el beneficio fuese de escasos 50 € al mes, o incluso de 70 €, en total Senexos obtendría un beneficio total de 1000-1400 € al mes. Sería muy intensivo de trabajo tutelar 40 actuaciones al mes y aún no hemos hablado de los costes fijos de la empresa. Si nos dirigimos a residencias con más plazas, nos volvemos más atractivos, pero será al mismo tiempo un entorno más difícil para nuestros artistas amateurs y precisaremos de mejores equipos de sonido, con los mayores costes de producción que conllevan.

Naturalmente podemos cambiar las variables de precio de contratación de artistas, de margen, de las plazas, de la disposición a pagar y de las residencias, hasta que tengamos un resultado aceptable, pero probablemente sea más sensato plantear nuestro circuito de un modo más reducido, trabajando tan solo con aquellas pocas residencias que

tengan una disposición a pagar relativamente alta y usando esta modalidad como rama complementaria de Senexos de Cultura, dedicada a no perder el vínculo con la escena y acumular experiencias, pero a sabiendas de que el verdadero negocio rentable, más que en atender a medida a cada una de las residencias comarcales con un elevado factor trabajo, está para Senexos de Cultura en la modalidad 2 de la plataforma.

3.3.2.2. Publicidad y comunicación

Nuestra intención es que Senexos de Cultura sea percibida como una empresa solvente; creativa también, porque lo somos, pero más sobria que entusiasta. Que contratar con nosotros no sea una caja de sorpresas, sino un valor seguro. Ya los artistas serán muy variopintos, transmitirán el valor de la diversidad; y habrá unos mejores que otros, inevitablemente sufriremos algún desengaño. Por eso es tan importante que al menos el paraguas de Senexos de Cultura en el que tienen lugar los espectáculos, sea uniforme y transmita confianza. El logotipo de la empresa (ver apéndice ilustración 3) aúna sobriedad y creatividad (ver apéndice ilustración 4), es reconocible y vertebrará las distintas actuaciones, a las que acompañará publicitariamente. La gama de colores será amplia, para adaptarse a la imagen corporativa de cada una de las residencias, pero nunca estridente (ver apéndice ilustración 5). Nuestro sello acreditativo, en línea con nuestra imagen global, huye de la estética esnob que apreciamos en la Wohnstift Mozart (ver apéndice ilustración 6). Se podría colocar como pegatina o placa identificativa a la entrada del centro, a guisa de la guía Michelin u otras gastronómicas.

No hemos hablado aún del nombre de la empresa. Se trata de un inocente juego de palabras compuesto por ‘senectud’, por nuestra especialización o segmento de mercado, ‘nexos’, por la plataforma que conecta a las residencias con los artistas y ‘cultura’ por cultura. Si la empresa marcha bien sería aconsejable registrar también la marca ‘nexos de cultura’, cuya enajenación nos podría perjudicar por contigüidad.

Respecto a la visibilidad de nuestra empresa, se planea llevar un blog en nuestra página web con noticias y crónicas de las actuaciones, además de entrevistas a los participantes, que será nuestra carta de presentación. Aparte de explicar así nuestra actividad con ejemplos reales y concretos, una página de contenidos actualizados es premiada en los buscadores de la red. He aquí por qué es relevante una cierta presencia en las residencias del gestor de Senexos, incluso si se prima la modalidad 2.

La labor comercial será presumiblemente a base de entrevistas personales con los responsables del centro, en las que el gestor cultural deberá ser muy pedagógico y resaltar

el valor añadido de la cultura. Una vez afianzado el modelo es cabal insertar publicidad en revistas especializadas.

Si bien con nuestros proveedores artísticos de la plataforma podemos inicialmente inflar la oferta recurriendo a artistas amigos y animar a los que hayan participado en el circuito de residencias a que se suscriban a la plataforma, tendremos que dar a conocer la plataforma allí donde se reúna gente con inquietudes artísticas: en otros espectáculos, en bares, facultades. Para ello se planea imprimir unos dípticos publicitarios que remitan a nuestra página web. No obstante, confiamos igualmente en que nuestra gestión sea exitosa y funcione el boca a boca.

3.3.2.3. Análisis de riesgos

Haciendo especial hincapié en la plataforma, su desarrollo y puesta en marcha tiene un coste X, pero al ser un producto novedoso, su acogida puede ser incierta a pesar de nuestros esfuerzos comerciales, esto es, tenemos unos costes hundidos y no podemos regular la intensidad de nuestra actividad como en el circuito que tutelamos y tenemos un *feedback* casi inmediato sobre su rentabilidad, permitiendo hacer ajustes o liquidar la actividad sin un perjuicio económico grande.

A este riesgo económico se le añade otro riesgo de funcionamiento, a saber, que la relación entre oferta y demanda estuviera muy desacompañada. Si no participan suficientes artistas, el daño es para las residencias, si hay demasiados artistas y no tocan apenas a nada, se sentirán frustrados. Confiamos que la relación se autorregule con el tiempo.

A pesar de estos riesgos y otros que no se pueden prever, consideramos que en relación a la inversión los riesgos son asumibles, al ser estos limitados y aquella no muy grande.

3.4. Plan económico-financiero

3.4.1. Activos de partida – Plan de inversiones

Hemos apuntado en diversas ocasiones que Senexos de Cultura S.L., por su función intermediadora de prestación de servicios sin apenas estructura, no requiere de unas grandes inversiones. Dado que está previsto que la empresa se instale de alquiler en un vivero de empresas, no hay ninguna partida para la adquisición de un inmueble. En el inmovilizado material figura un vehículo (5000 €, de segunda mano) para los desplazamientos, un equipo de sonidos muy básico que se pondrá a disposición de los

artistas, para el caso de que ellos no cuenten con equipo propio (en las residencias pequeñas puede ser hasta prescindible). Los 3.000 € de esta inversión figuran bajo el epígrafe *Otro Inmovilizado Material*. El mobiliario sólo se ve reflejado en 500 € porque las oficinas del vivero de empresas están equipadas. El ordenador igualmente se supone un modelo modesto, ya que la aplicación informática no la desarrollará Senexos de Cultura.

Como inmovilizado intangible están listadas las aplicaciones informáticas precisadas para poner en marcha la web-plataforma de la empresa, que engloba el gasto inicial a pagar al programador informático, presupuestado todo en 3.000 €. Figura también el registro de la marca comercial “Senexos de Cultura” por valor de unos 125 €. Por último, necesitamos disponer de una tesorería suficiente para afrontar los pagos. Así

ACTIVOS DE PARTIDA – PLAN DE INVERSIONES				
ACTIVO	Importe de la Adquisición de Activos	% sobre el Total	% IVA Soportado	Importe IVA
ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")	12.125,0	48,5%		2.546,3
Inmovilizado Material	9.000,0	36,0%		1.890,0
Mobiliario	500,0	2,0%	21%	105,0
Elementos de Transporte	5.000,0	20,0%	21%	1.050,0
Equipos Informáticos	500,0	2,0%	21%	105,0
Otro Inmovilizado Material	3.000,0	12,0%	21%	630,0
<i>Amortización Acumulada Inmovilizado Material</i>	0,0	0,0%		
Inmovilizado Intangible	3.125,0	12,5%		656,3
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	3.000,0	12,0%	21%	630,0
Propiedad Industrial	125,0	0,5%	21%	26,3
<i>Amortización Acumulada Inmovilizado Intangible</i>	0,0	0,0%		
ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")	12.875,0	51,5%		
Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)	2.546,3	10,2%		
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	2.546,3	10,2%		
Tesorería Inicial (Disponible)	10.328,8	41,3%		
ACTIVO TOTAL	25.000,0	100,0%		

Plan de Inversiones

pues, el activo total de la empresa asciende a 25.000 €.

Respecto a la amortización contable de los activos objeto de deterioro, remitimos al cuadro detallado que se presenta a renglón seguido:

CUADRO DE AMORTIZACIÓN CONTABLE								
Conceptos	Importes de los Activos de Partida	Tasa Anual de Amortización	Años de vida restantes	Cuota Anual 2020	Cuota Anual 2021	Cuota Anual 2022	Cuota Anual 2023	Cuota Anual 2024
Mobiliario	500	10,0%	10	50	50	50	50	50
Elementos de Transporte	5.000	20,0%	5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Equipos Informáticos	500	33,3%	3	167	167	167	0	0
Otro Inmovilizado Material	3.000	20,0%	5	600	600	600	600	600
Inmovilizado Material	9.000			1.817	1.817	1.817	1.650	1.650

Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	3.000	33,3%	3	1000	1000	1000	0	0
Propiedad Industrial	125	20,0%	5	25	25	25	25	25
Inmovilizado Intangible	3.125			1.025	1.025	1.025	25	25

Total Anual	12.125			2.842	2.842	2.842	1.675	1.675
--------------------	---------------	--	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Cuadro de Amortización contable

3.4.2. Pasivos de partida – Plan de financiación

La financiación de estos activos proviene de tres fuentes. El socio fundador aporta a la empresa unos 10.000 €. Los restantes 15.000 € se deben a recursos ajenos, divididos en dos préstamos, ambos a largo plazo.

PLAN DE FINANCIACIÓN		
PATRIMONIO NETO y PASIVO	Importe	% sobre el Total
PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)	10.000,0	40,0%
Capital	10.000,0	40,0%
Aportación en efectivo	10.000,0	40,0%
PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)	15.000,0	60,0%
Deudas a Largo Plazo	15.000,0	60,0%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamo (1)	10.000,0	40,0%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamo (2)	5.000,0	20,0%
PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL	25.000,0	100,0%

Plan de Financiación

El primer préstamo por importe de 10.000 € a un plazo de 5 años lo suscribe la empresa con un banco y tiene un interés del 5 % (incluidos los gastos de formalización). El segundo préstamo se lo conceden al socio fundador familiares y amigos por importe de 5.000 € a 5 años y sin interés. Se acuerdan 12 pagos mensuales con los dos prestamistas. Sigue un cuadro-resumen de amortización de préstamos.

CUADRO-RESUMEN AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS, AÑO 1				
	Mes	Cuota	Intereses	Devolución del Capital
2020	Enero	272,0	41,7	230,4
	Febrero	272,0	41,1	231,0
	Marzo	272,0	40,4	231,6
	Abril	272,0	39,8	232,2
	Mayo	272,0	39,2	232,8
	Junio	272,0	38,6	233,5
	Julio	272,0	38,0	234,1
	Agosto	272,0	37,3	234,7
	Septiembre	272,0	36,7	235,4
	Octubre	272,0	36,1	236,0
	Noviembre	272,0	35,4	236,6
	Diciembre	272,0	34,8	237,3

Amortización de Préstamos 1

CUADRO-RESUMEN AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS, AÑOS 1-5				
Totales por Ejercicio Operaciones de Préstamos	Cuota	Intereses	Devolución del Capital	Capital Pendiente
2020	3.264,5	459,0	2.805,6	12.194,4
2021	3.264,5	366,6	2.897,9	9.296,5
2022	3.264,5	269,5	2.995,0	6.301,5
2023	3.264,5	167,4	3.097,1	3.204,4
2024	3.264,5	60,2	3.204,4	-0,0

Amortización de Préstamos 2

3.4.3. Coste y precio de los productos comercializados

De acuerdo con lo planteado en el plan de marketing la empresa ofrece dos productos (ver tabla de productos comercializados). Calculamos que el abono mensual al circuito de cultura (dos actuaciones/mes) se ofrece a unos 460 €, teniendo un coste de 300 € y por lo tanto un margen del 34,8 %, fruto del abaratamiento del circuito. Para calcular las ventas/comisiones de la plataforma establecemos un valor medio de 100 €/actuación sobre el cual se aplicaría una comisión del 5 %, más un coste de gestión de 10 €/actuación.

Como lo que se comercializa son espectáculos de artes vivas, aplicamos un IVA cultural del 10 %. A efectos de calcular los flujos de caja diremos que estas cuantías son fijas.

3.4.4. Salario del gestor

COSTE Y PRECIO DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS							
DESCRIPCIÓN	Unidad de Medida de Referencia (Unidad Física o Monetaria)	IVA Repercutido	IVA Soportado	Precio Venta Unitario (sin IVA)	Precio Coste Directo Variable Unitario (sin IVA)	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
Abono Circuito de Cultura	Euros	10 %	10 %	460,0	300,0	160,0	34,8%
Suscripción Plataforma	Euros	10 %	10 %	115,0	100,0	15,0	13,0%

Tabla de Productos Comercializados

El socio se asigna un salario de 18.000 € brutos, del que se le practican unas retenciones del 12 % del IRPF. Se dará de alta en la Seguridad Social en régimen de autónomo, por lo cual no procede en este caso el pago del porcentaje de la cuota de afiliación correspondiente a la empresa, como sería si se tratara de un trabajador por cuenta ajena. Así pues, el salario neto (del que el socio deberá sufragar su afiliación a la Seguridad Social) queda fijado en 15.840 €. En los cinco ejercicios que estudiamos en esta previsión, no se contemplan aumentos de salario. En consecuencia, el coste laboral para la empresa será invariablemente de 18.000 €.

3.4.5. Evolución de ventas

Senexos empieza a funcionar con 5 residencias adscritas a su circuito cultural. A los cuatro meses de iniciar su actividad incorpora a otras 5 residencias. A partir de ahora y durante los próximos 5 años estos 10 centros formarán el circuito estable. Son sólo unas pocas de entre las residencias porque hemos puesto una mensualidad relativamente alta, no interesa ampliar a estos clientes si no están dispuestos a pagar los 460 € mensuales. También fijamos el tope en 10 porque el gestor de la empresa no puede atender solo más de 20 (=2 espectáculos * 10 residencias) compromisos al mes. Los incrementos en ventas de este producto para los años 2021-2024 del 5 % anual responden en realidad al aumento de precios para compensar la inflación, no a que se vendan más abonos o se incremente la actividad de los abonados.

El servicio de suscripción a la plataforma, por el contrario, no empieza a andar sino ya bien entrado el año. A finales de noviembre de 2020 es cuando de verdad despegaba y se alcanza la cifra de 30 contrataciones en un mes. En 2021 la plataforma empieza a expandirse rebasando el ámbito de gestión provincial hasta incrementarse en un 100 %. En 2022 la plataforma sigue creciendo a un 50 %. En los siguientes dos años la plataforma alcanza su madurez y el crecimiento se desacelera (20 % en 2023 y 2024). A la par de este crecimiento de la actividad en la red, suben los gastos de mantenimiento de la plataforma que la empresa debe pagar a su proveedor informático, pero de manera más moderada, pues como dijimos, el facilitar *una operación más* en línea tiene un coste marginal que tiende a cero. Al cabo de los 5 años, el servicio de plataforma ha superado en ingresos al modelo de negocios tradicional.

VARIACIÓN EVOLUCIÓN DE VENTAS 2020														
	Ventas	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Diciem.	Totales
Abono Circuito de Cultura	Uds a vender	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	100,0
	Precio Venta Unitario	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	
	Venta Mensual	2.300,0	2.300,0	2.300,0	2.300,0	4.600,0	4.600,0	4.600,0	4.600,0	4.600,0	4.600,0	4.600,0	4.600,0	46.000,0
Suscripción Plataforma	Uds a vender	0	0	2	2	7	7	7	7	14	14	30	30	120,0
	Precio Venta Unitario	115,0	115,0	115,0	115,0	115,0	115,0	115,0	115,0	115,0	115,0	115,0	115,0	
	Venta Mensual	0,0	0,0	230,0	230,0	805,0	805,0	805,0	805,0	1.610,0	1.610,0	3.450,0	3.450,0	13.800,0
	Total Ventas	2.300,0	2.300,0	2.530,0	2.530,0	5.405,0	5.405,0	5.405,0	5.405,0	6.210,0	6.210,0	8.050,0	8.050,0	59.800,0
	<i>Total IVA Repercutido por Ventas</i>	230,0	230,0	253,0	253,0	540,5	540,5	540,5	540,5	621,0	621,0	805,0	805,0	5.980,0

Evolución de Ventas 2020

3.4.6. Plan de tesorería

Tal y como se aprecia en el cuadro del plan de tesorería para el primer ejercicio, el saldo disponible va en descenso. Esto se debe principalmente a que la empresa debe hacer frente a los costes fijos o de estructura –concretamente 24.488 € para el ejercicio 2020– sin tener apenas ingresos. Esto es especialmente significativo en lo que concierne a la plataforma cultural, que tiene un coste de lanzamiento, pero de inicio no genera ninguna entrada. Además Senexos de Cultura debe afrontar los pagos de los gastos en publicidad o promoción para darse a conocer, y naturalmente pagar el salario del gerente. En los dos primeros años la empresa sobrevive gracias a la alta dotación inicial en liquidez.

PLAN DE TESORERÍA – AÑO 2020														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Diciem.	Total	
Saldo Inicial (1)	10.328,8	9.160,3	8.091,9	7.056,4	5.591,0	5.628,0	5.665,1	5.062,1	5.099,2	5.251,7	4.864,3	5.280,8		
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	2.530,0	2.530,0	2.783,0	2.783,0	5.945,5	5.945,5	5.945,5	5.945,5	6.831,0	6.831,0	8.855,0	8.855,0	65.780,0	
Retenciones IRPF	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	2.160,0	
Total Entradas (2)	2.710,0	2.710,0	2.963,0	2.963,0	6.125,5	6.125,5	6.125,5	6.125,5	7.011,0	7.011,0	9.035,0	9.035,0	67.940,0	
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	1.650,0	1.650,0	1.870,0	1.870,0	4.070,0	4.070,0	4.070,0	4.070,0	4.840,0	4.840,0	6.600,0	6.600,0	46.200,0	
Sueldos y Salarios de Socios (del Periodo en Curso)	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	18.000,0	
Material de Oficina	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	60,0	
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0	
Primas de Seguros	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0	
Trabajos Realizados por Otras Empresas	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0	
Arrendamientos y Cánones	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	1.428,0	
Gastos financieros	41,7	41,1	40,4	39,8	39,2	38,6	38,0	37,3	36,7	36,1	35,4	34,8	459,0	
Devolución del Capital del Préstamo	230,4	231,0	231,6	232,2	232,8	233,5	234,1	234,7	235,4	236,0	236,6	237,3	2.805,6	
IVA Soportado Inversiones y Gº de Explotación	32,4	32,4	32,4	22,4	22,4	22,4	22,4	22,4	22,4	22,4	22,4	22,4	298,8	
Total Salidas (3)	3.878,4	3.778,4	3.998,4	3.888,4	6.088,4	6.088,4	6.188,4	6.088,4	6.858,4	6.858,4	8.618,4	8.618,4	70.951,3	
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)				-2.400,5				-2.043,7		-1.588,9				-1.065,1
Liquidación IRPF (5)				540,0				540,0		540,0				540,0
Tesorería del Periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	-1.168,4	-1.068,4	-1.035,4	-1.465,4	37,1	37,1	-602,9	37,1	152,6	-387,4	416,6	416,6		IRPF a Liquidar
Saldo Final = Tesorería Periodo Siguiente	9.160,3	8.091,9	7.056,4	5.591,0	5.628,0	5.665,1	5.062,1	5.099,2	5.251,7	4.864,3	5.280,8	5.697,4		IVA a Liquidar

Plan de Tesorería

A efectos de simplificar los datos hemos asumido que cobros y pagos se abonan al contado.

El ejercicio 2021 es especialmente crítico para la liquidez de Senexos de Cultura a pesar de que ya consigue un resultado operativo o EBITDA positivo (ver tabla de cuentas de pérdidas y ganancias en pág. 45). A partir del ejercicio 3 o año 2022 la empresa remonta ya claramente su escasa liquidez, debido a que logra un buen resultado neto, que se irá incrementando en los próximos dos ejercicios hasta superar los 7.300 €. Al cierre del ejercicio de 2024 la empresa tiene una tesorería (contable) de 14.594 €, superior a aquella con la que se inició el proyecto y cualitativamente distinta, ya que no está vinculada a ninguno de los dos préstamos, que han sido devueltos en su integridad.

3.4.7. Balances de la empresa

Al cabo de cinco años de actividad la empresa presenta un balance favorable (ver tabla de balances de situación en pág. 46). A pesar de que al cierre del ejercicio 2022 la empresa apenas cuenta con unos activos por valor de 8.778 € de los cuales los recursos propios no alcanzan la $\frac{1}{4}$ parte y el panorama es bastante sombrío, tres resultados muy positivos dan la vuelta a esta situación transitoria. Al cierre del ejercicio de 2024 el activo de Senexos de Cultura es de 15.859 €. Es un importe menor que aquel con el que se inició la actividad, pero con la diferencia de que casi el 90 % de los recursos son propios. En cierto modo hemos recuperado nuestra inversión, pero la situación es mejor ahora que de partida, pues ya tiene una cartera de clientes y un mayor fondo de maniobra.

Según esta previsión, Senexos de Cultura ha conseguido mantener la actividad, ha conseguido devolver los préstamos y compensar gran parte de las pérdidas de los dos primeros ejercicios. Aunque nuestra previsión acaba aquí, ahora sería tal vez el momento de afrontar nuevas inversiones, pues algunos de nuestros inmovilizados se han amortizado. También se debería meditar subir el salario del socio, que no se ha tocado en cinco años (y además era bajo). Al mismo tiempo uno debe ser consciente que el crecimiento de la plataforma no puede ser infinito –ya se ha ralentizado– y es probable que esta actividad se estabilice en los niveles de 2024.

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2020-2024

	Cierre Ejerc. 2020	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2021	% sobre Ventas	Variación ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2022	% sobre Ventas	Variación ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2023	% sobre Ventas	Variación ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2024	% sobre Ventas	Variación ejerc. anterior
Ventas (Ingresos)	59.800,0	100,0%	75.900,0	100,0%	26,9%	92.115,0	100,0%	21,4%	102.930,8	100,0%	11,7%	115.529,3	100,0%	12,2%
Abono Circuito de Cultura	46.000,0	76,9%	48.300,0	63,6%	5,0%	50.715,0	55,1%	5,0%	53.250,8	51,7%	5,0%	55.913,3	48,4%	5,0%
Suscripción Plataforma	13.800,0	23,1%	27.600,0	36,4%	100,0%	41.400,0	44,9%	50,0%	49.680,0	48,3%	20,0%	59.616,0	51,6%	20,0%
Coste de Ventas (Costes Variables)	42.000,0	70,2%	53.307,7	70,2%	26,9%	64.696,2	70,2%	21,4%	72.292,5	70,2%	11,7%	81.141,0	70,2%	12,2%
Margen Bruto s/Ventas	17.800,0	29,8%	22.592,3	29,8%	26,9%	27.418,8	29,8%	21,4%	30.638,3	29,8%	11,7%	34.388,3	29,8%	12,2%
Sueldos y Salarios	18.000,0	30,1%	18.000,0	23,7%	0,0%	18.000,0	19,5%	0,0%	18.000,0	17,5%	0,0%	18.000,0	15,6%	0,0%
Material de Oficina	60,0	0,1%	61,8	0,1%	3,0%	63,7	0,1%	3,0%	65,6	0,1%	3,0%	67,5	0,1%	3,0%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	300,0	0,5%	309,0	0,4%	3,0%	318,3	0,3%	3,0%	327,8	0,3%	3,0%	337,7	0,3%	3,0%
Primas de Seguros	200,0	0,3%	206,0	0,3%	3,0%	212,2	0,2%	3,0%	218,5	0,2%	3,0%	225,1	0,2%	3,0%
Trabajos Realizados por Otras Empresas	1.200,0	2,0%	1.800,0	2,4%	50,0%	2.700,0	2,9%	50,0%	3.105,0	3,0%	15,0%	3.415,5	3,0%	10,0%
Arrendamientos y Cánones	1.428,0	2,4%	1.428,0	1,9%	0,0%	1.428,0	1,6%	0,0%	1.428,0	1,4%	0,0%	1.428,0	1,2%	0,0%
Resultado Operativo (EBITDA)	-3.388,0	-5,7%	787,5	1,0%	123,2%	4.696,7	5,1%	496,4%	7.493,3	7,3%	59,5%	10.914,5	9,4%	45,7%
Dotación Amortizaciones	2.841,6	4,8%	2.841,6	3,7%	0,0%	2.841,6	3,1%	0,0%	1.675,4	1,6%	-41,0%	1.675,0	1,4%	0,0%
Total Gastos de Explotación	24.029,6	40,2%	24.646,4	32,5%	2,6%	25.563,7	27,8%	3,7%	24.820,3	24,1%	-2,9%	25.148,8	21,8%	1,3%
Resultado de Explotación (EBIT)	-6.229,6	-10,4%	-2.054,0	-2,7%	67,0%	1.855,2	2,0%	190,3%	5.818,0	5,7%	213,6%	9.239,5	8,0%	58,8%
Ingresos Financieros	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Gastos Financieros	459,0	0,8%	366,6	0,5%	-20,1%	269,5	0,3%	-26,5%	167,4	0,2%	-37,9%	60,2	0,1%	-64,1%
Resultado Financiero	-459,0	-0,8%	-366,6	-0,5%	20,1%	-269,5	-0,3%	26,5%	-167,4	-0,2%	37,9%	-60,2	-0,1%	64,1%
Resultado Antes de Impuestos (EBT)	-6.688,5	-11,2%	-2.420,7	-3,2%	63,8%	1.585,7	1,7%	165,5%	5.650,5	5,5%	256,3%	9.179,4	7,9%	62,5%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	0,0	0,0%	0,0	0,0%		317,1	0,3%	NS	1.130,1	1,1%	256,3%	1.835,9	1,6%	62,5%
Resultado Neto	-6.688,5	-11,2%	-2.420,7	-3,2%	63,8%	1.268,5	1,4%	152,4%	4.520,4	4,4%	256,3%	7.343,5	6,4%	62,5%
Cash-Flow Económico 1	-3.847,0	NS	420,9	0,6%		4.110,1	4,5%		6.195,8	6,0%		9.018,5	7,8%	

Tabla Cuentas de Pérdidas y Ganancias

BALANCES DE SITUACIÓN 2020-2024

	Apertura Ejerc. 2020		Cierre Ejerc. 2020		Cierre Ejerc. 2021		Cierre Ejerc. 2022		Cierre Ejerc. 2023		Cierre Ejerc. 2024	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	12.125,0	48,5%	9.283,5	59,9%	6.441,9	63,2%	3.600,4	41,0%	1.925,0	17,5%	250,0	1,6%
Inmovilizado Material	9.000,0	36,0%	9.000,0	58,0%	9.000,0	88,3%	9.000,0	102,5%	9.000,0	81,7%	9.000,0	56,7%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	0,0	0,0%	-1.816,7	-11,7%	-3.633,3	-35,7%	-5.450,0	-62,1%	-7.100,0	-64,5%	-8.750,0	-55,2%
Inmovilizado Intangible	3.125,0	12,5%	3.125,0	20,2%	3.125,0	30,7%	3.125,0	35,6%	3.125,0	28,4%	3.125,0	19,7%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0,0	0,0%	-1.024,9	-6,6%	-2.049,8	-20,1%	-3.074,7	-35,0%	-3.100,0	-28,1%	-3.125,0	-19,7%
Activo Corriente ("Circulante")	12.875,0	51,5%	6.222,5	40,1%	3.745,4	36,8%	5.177,6	59,0%	9.089,2	82,5%	15.609,1	98,4%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	2.546,3	10,2%	525,0	3,4%	666,4	6,5%	808,8	9,2%	903,7	8,2%	1.014,4	6,4%
Tesorería (Disponible)	10.328,8	41,3%	5.697,4	36,7%	3.079,0	30,2%	4.368,8	49,8%	8.185,5	74,3%	14.594,8	92,0%
Total Activo	25.000,0	100,0%	15.505,9	100,0%	10.187,3	100,0%	8.778,0	100,0%	11.014,2	100,0%	15.859,1	100,0%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	10.000,0	40,0%	3.311,5	21,4%	890,8	8,7%	2.159,3	24,6%	6.679,8	60,6%	14.023,2	88,4%
Capital	10.000,0	40,0%	10.000,0	64,5%	10.000,0	98,2%	10.000,0	113,9%	10.000,0	90,8%	10.000,0	63,1%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-6.688,5	-65,7%	-9.109,2	-103,8%	-7.840,7	-71,2%	-3.320,2	-20,9%
Resultado del Ejercicio	0,0	0,0%	-6.688,5	-43,1%	-2.420,7	-23,8%	1.268,5	14,5%	4.520,4	41,0%	7.343,5	46,3%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	15.000,0	60,0%	12.194,4	78,6%	9.296,5	91,3%	6.301,5	71,8%	3.204,4	29,1%	-0,0	0,0%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos (1+2)	15.000,0	60,0%	12.194,4	78,6%	9.296,5	91,3%	6.301,5	71,8%	3.204,4	29,1%	-0,0	0,0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	317,1	3,6%	1.130,1	10,3%	1.835,9	11,6%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	317,1	3,6%	1.130,1	10,3%	1.835,9	11,6%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	25.000,0	100,0%	15.505,9	100,0%	10.187,3	100,0%	8.778,0	100,0%	11.014,2	100,0%	15.859,1	100,0%
Total Recursos Permanentes	25.000,0	100,0%	15.505,9	100,0%	10.187,3	100,0%	8.460,8	96,4%	9.884,1	89,7%	14.023,2	88,4%
Total Recursos Ajenos	15.000,0	60,0%	12.194,4	78,6%	9.296,5	91,3%	6.618,6	75,4%	4.334,5	39,4%	1.835,9	11,6%

Tabla Balances de Situación

3.4.8. VAN, TIR y Pay-Back

VAN (Valor actual neto)	Valor actual, en términos absolutos, de un proyecto de inversión.	1.582, 39
	<i>Tasa de Descuento aplicada.</i>	<i>3 %</i>
TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0.	5, 51 %
Pay-Back (Plazo de Recuperación de la Inversión)	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial.	4, 58

Aplicando una tasa de descuento del 3 %, el VAN que se obtiene de este plan de empresa es positivo en 1582 €. Esto implica que el proyecto de Senexos de Cultura S.L. ha generado valor económico (descontado ya el salario del socio fundador con el que afronta los gastos de su vida privada). La tasa de descuento del 3 % toma en consideración la tasa de inflación y posibles alternativas de inversión financiera en el mercado de capitales.

La TIR resultante de este plan de empresa es de un 5,51 %. Significa que el proyecto ofrece un retorno y añade valor económico, siempre que la tasa de descuento no supere la barrera del 5,51 %. De algún modo la TIR indica una superioridad del proyecto frente a inversiones alternativas (por ejemplo, invertir los 10.000 € del patrimonio inicial en un producto financiero con intereses del 3 %).

El Pay-Back se sitúa en 4,58 años, un periodo que se puede considerar aceptable. Expresa que el socio emprendedor tendrá que sostener el negocio durante un periodo de al menos 5 años. Solo un vez transcurrido este lapso empieza a disfrutar de un *cashflow* acumulado positivo. Un cese de la actividad empresarial antes de completar dicho periodo llevaría a una pérdida parcial del patrimonio (a no ser que se produzca una venta de la sociedad o de activos a terceros en condiciones favorables).

Cabe decir que todos estos indicadores financieros de Senexos de Cultura S.L. pueden variar no solo en función de las ventas y de los costes fijos y de producción, sino también en función del salario asignado al socio-gerente. Si el desarrollo de la facturación fuese más lento de lo previsto en el plan financiero, los indicadores financieros pueden mantenerse intactos, siempre y cuando el socio-gerente aceptase un salario inferior a los 18.000 € estipulados. Dicho de otro modo: en un escenario desfavorable, la viabilidad del proyecto de Senexos de Cultura S.L dependería de la capacidad de la persona física de

subsistir con unos ingresos inferiores a 18.000 €. De igual manera, una desviación favorable de las estimaciones permitiría al socio-gerente asignarse un salario más alto.

Conclusiones

En el presente trabajo hemos identificado la necesidad de cultura de las personas mayores internas en centros residenciales, así como la posibilidad de crear nuevas necesidades distintivas a los gerentes de estos centros. La provisión de cultura, tal y como la hemos descrito a lo largo de estas páginas, constituye un nicho empresarial y una oportunidad de negocio. En el plan de viabilidad hemos hecho una previsión de cómo puede funcionar una empresa dedicada a este producto-mercado.

A esto se añadía el desafío que planteaba el entorno geográfico específico, caracterizado por una baja densidad de población y la práctica ausencia de estructuras del sector cultural escénico en ese territorio, con la excepción de la capital de provincia.

La apuesta empresarial ha sido dotar a la empresa de la mínima estructura imprescindible, abarcando el socio y gestor la parte comercial y artística, pero externalizando todas las demás labores, en especial la informática. La puesta en marcha de una plataforma para relacionar a artistas y clientes se encamina igualmente al objetivo de reducir la estructura, aunque al inicio de la actividad su desarrollo requiera de una inversión relativamente grande respecto a los activos totales de la sociedad.

Como todo plan de viabilidad, este de Senexos de Cultura S.L. no deja de ser una estimación. El servicio de plataforma virtual de contratación de cultura es innovador, pero esto hace que su acogida entre los clientes objetivo sea en verdad incierta. En la previsión hemos visto que para que la empresa sobreviva es necesario que al año de la actividad esta rama del negocio obtenga ya una facturación alta y entre en fase de expansión. Así pues, es imposible asegurar al 100 % la rentabilidad de Senexos de Cultura S.L. Sería necesario realizar una investigación de mercados más detallada a fin de determinar la receptividad real de las residencias acerca de esta propuesta. Sin embargo, ha quedado claro que si existe un modelo efectivo de provisión de cultura a las residencias del mundo rural, y se llega a poner en marcha, probablemente se parecerá al aquí expuesto.

Con todo, como reflexión final, uno se podría replantear si no sería tal vez aconsejable admitir, además, un patrocinio con otra empresa o convenios con la

administración, sin renunciar por ello al espíritu original que se ha tratado de poner de manifiesto en estas páginas. El hecho de identificar una fuente de ingresos, la demanda natural de cultura del mercado en este caso, no significa necesariamente prescindir de otras fuentes. Sobre todo al principio del recorrido empresarial, cuando Senexos de Cultura parece especialmente vulnerable, iría esto en aras de una mayor estabilidad. Concretamente se podría plantear como un método de colaboración que permitiese a la empresa patrocinadora beneficiarse del capital cultural y social de Senexos anunciándose en las publicaciones de esta (cartelería, página web, folletos, lonas en los conciertos,...), en contrapartida el patrocinador abonaría una determinada suma de dinero. Al poder contar con una partida de ingresos asegurados, rebajaría notablemente el riesgo para el socio fundador.

Bibliografía

Abellán García, A., Aceituno Nieto, M. y Ramiro Fariñas, D.: Estadísticas sobre residencias. Distribución de centros y plazas residenciales por provincia. Datos de julio de 2017. Informes Envejecimiento en red nº 18, Madrid 2018. Disponible en línea: <<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-estadistiasresidencias2017.pdf>> (ref. 12 de junio de 2019).

Alcelay, S.: La avalancha de «baby boomer» provocará un gasto histórico en pensiones en 2040, en: ABC del 6 de mayo de 2019. Disponible en línea: <https://www.abc.es/economia/abci-avalancha-baby-boomer-provocara-gasto-historico-pensiones-2040-201905060159_noticia.html> (ref. 22 de junio de 2019).

Asociación Proyecto Los Argonautas [sin autor]: Memoria abreviada de actividades, Madrid 2017, disponible en línea: < <https://losargonautas.org/transparencia/>> (ref. 2 de junio de 2019).

Benjamin, W.: Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, en: Zeitschrift für Sozialforschung 5 (1936), 40-66.

Boal San Miguel, I. y Herrero Prieto, L.: La distribución espacial de las actividades culturales y creativas en Castilla y León: un análisis mediante técnicas de econometría espacial, en: Marcos Valdivia López y Juan R. Cuadrado-Roura (Eds.): La Economía de las actividades creativas. Una perspectiva desde España y México, Cuernavaca 2017, 169-194.

Bolea, I.: Qué CCAA han superado mejor y cuáles peor la crisis económica, en: Expansión del 18 de agosto de 2018, disponible en línea: <<http://www.expansion.com/economia/2018/08/17/5b75d3b6e5fdea4d338b465a.html>> (ref. 10 de junio de 2019).

Bourdieu, P. : La Distinction. Critique sociale du jugement, Paris 1979.

Casillas, T. y Martí, J.: Cómo hacer un Plan de Empresa. Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha, Madrid 2014.

Consejo Superior de Investigaciones Científicas [sin autor]: Envejecimiento en red. Mapa de recursos sociales y sanitarios. Disponible en línea: <<http://envejecimiento.csic.es/recursos/residencias/resultado.htm?irPag=2&clave=km8mr4U7iz>> (Ref. 14 de junio de 2019).

Diputación Provincial de Ávila: Boletín Oficial de la Provincia de Ávila, del 3 de febrero de 2011: Anuncio del Reglamento de Régimen Interno del Vivero de Empresas de Ávila "Plaza de Abastos", Núm. 23, 9-27.

Escalona Orcao, A., Sáez Pérez, L. y Sánchez-Valverde García, B.: Los clusters de actividad creativas en las áreas extrametropolitanas españolas: localización y factores, en: Marcos Valdivia López y Juan R. Cuadrado-Roura (Eds.): La Economía de las actividades creativas. Una perspectiva desde España y México, Cuernavaca 2017, 145-168.

Esteban, E.: Música en directo, la nueva terapia para pacientes del Hospital Clínico de Valladolid, en: El Norte de Castilla del 30 de mayo de 2019. Disponible en línea: <<https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/musica-directo-nueva-20190530083424-nt.html>> (ref. de 2 de junio de 2019).

Fundación Jesús Pereda y CCOO de Castilla y León [sin autor]: La Cultura en Castilla y León 2018. Disponible en línea: <<http://www.castillayleon.ccoo.es/12dcf97b366d7ad907ebafa23ecb858c000054.pdf>> (ref. 12 de junio de 2019).

Herrero Prieto, L.: Economía del patrimonio histórico, en: Información Comercial Española. Revista de Economía 792 (2001), 151-168.

Hobsbawn, E. y Ranger, T.: The Invention of Tradition, Cambridge 1983.

Huitzinga, J.: Homo ludens, essai sur la fonction sociale du jeu, Paris 1951 [reedición del original neerlandés de 1938].

Instituto Nacional de Estadística: Culturabase. Indicadores de actividad, disponible en línea: <<http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase/indicadores-actividad/reultados-indicadores-actividad.html>> (ref. 10 de junio de 2019).

Instituto Nacional de Estadística: INEbase. Principales series de población desde 1998. Disponible en línea: <<http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=03002.px&L=0>> (ref. 12 de junio de 2019).

Instituto Nacional de Estadística: Notas de Prensa del INE. Proyecciones de Población 2018. Disponible en línea: <https://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf> (ref. 12 de junio de 2019).

Jiménez-Palomares, M., Rodríguez-Mansilla, J., González-López-Arza, M., Rodríguez-Domínguez, M. y Prieto-Tato, M.: Beneficios de la musicoterapia como tratamiento no farmacológico y de rehabilitación en la demencia moderada, en: Revista Española de Geriátría y Gerontología 48/5 (2013), 238-242.

Junta de Castilla y León: Boletín Oficial de Castilla y León, del 17 de mayo de 2018: *Extracto de la Resolución de 20 de abril de 2018, de la Presidenta del Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva para la concesión de las subvenciones destinadas a financiar proyectos empresariales promovidos por emprendedores dentro del ámbito territorial de la Comunidad de Castilla y León, así como las disposiciones específicas que la regulan, cofinanciadas con el FEDER*, Núm. 94, 19328-19329.

Junta de Castilla y León: Programa de Desarrollo Rural: Criterios de Selección de las Operaciones del Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2014-2020. Convocatorias de Ayuda, Versión 8.1, Septiembre de 2018, disponible en línea: <http://www.jcyl.es/web/jcyl/AgriculturaGanaderia/es/Plantilla100/1284319661743/1246464862173/_/_> (ref. 2 de junio de 2019).

Martínez Camacho, M.: El sector cultural en España durante la primera década del siglo XXI. Análisis económico de las variables de oferta y de la incidencia de la enfermedad de los costes de Baumol, Sevilla 2017.

Maslow, A.: A Theory of Human Motivation, en: Psychological Review 50 (1943), 370-396.

Música en Vena [sin autor]. Memoria de actividades 2018, disponible en línea: <<http://www.musicaenvena.com/asociacion/transparencia/>> (ref. 2 de junio de 2019).

Patiño Correa, J.: Artes Escénicas e Inclusión Social. Diseño de un Plan de Comercialización, Trabajo Fin de Master presentado en la Universidad de Valladolid, 2018, 12.

Quero Gervilla, M. y Ventura Fernández, R.: El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios. Una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España, en: Cuadernos de Gestión 11 (2011), 15-36.

Rausell Köster, P.: Economía y artes escénicas, en: El Libro Blanco de la Academia de las Artes Escénicas, Madrid 2015, pág. 121 -130.

Subirats, J.: Ciudadanía e Inclusión Social. El Tercer Sector y las políticas públicas de acción social, en: Documentos para el debate 4 (2010).

Wohnstift Mozart [sin autor]: Zuhause im Wohnstift Mozart. Disponible en línea: <<https://www.wohnstift-mozart.de/haus-seniorenresidenz-bayern.html>> (ref. 2 de junio de 2019).

Apéndice



Residencia Virgen de las Nieves, Navarredonda de Gredos



Ilustración 3 - Logotipo



Ilustración 4 – Desarrollo del Logotipo



Ilustración 5 – Logotipo sobre distintos fondos



Ilustración 6 – Sello acreditativo del Programa Cultural