



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Balance Turístico, Social y Económico de un
Palacio de Congresos
El caso del Lienzo Norte - Ávila
2009 -2016**

Presentado por Gonzalo Súnico Gimeno

Tutelado por D^a María de las Candelas Devesa Fernández

Segovia, 4 de Julio de 2016

Índice de contenidos

	PÁGINA
1. Introducción	7
2. Justificación, Objetivo y Metodología del TFG	9
2.1 Justificación	9
2.2 Objetivo y Alcance	12
2.3 Proceso y Metodología	13
3. Análisis de la Situación Actual del Lienzo Norte	19
3.1. Análisis de la organización y su entorno	19
3.2. Cuadro: Visión, Objetivos y líneas de trabajo	21
3.3 Análisis de la comunicación	23
3.3.1 Análisis DAFO de la comunicación	23
3.3.2 Diagnostico de la comunicación	25
3.3.3 Política General de comunicación	25
3.3.4 Posicionamiento	25
3.3.5 Objetivos	26
3.3.6 Ejes de la Comunicación	26
4. Análisis Impacto Económico	29
4.1. Incidencia del periodo de obra 2004-2009	29
4.2. Incidencia del periodo de operación 2009-2016	29
4.3. Impacto Inducido 2009-2016	35
4.4. Efecto Total 2009-2016	36
5. Análisis Impacto Social:	39
5.1. Análisis sobre el impacto generado en los habitantes de Ávila	39
5.2. Análisis sobre las relaciones del Lienzo Norte con su entorno	40
5.3 Redes Sociales	43
6. Análisis Impacto Cultural	45
7. Conclusiones	49
8. Bibliografía	51
9. Anexos	
Anexo I – Un estreno histórico	55
Anexo II – Número de asistentes a las actividades 2009 -2016	60
Anexo III – Número de actividades 2009 -2016	61
Anexo IV – Cuenta de explotación 2009 -2016	62
Anexo V – Modelo encuestas	64

10. Índice de Cuadros

Pág.

C.1 - Sedes en España capaces de albergar a mas de 500 personas	11
C.2 - Eventos y asistentes según tipología 2015 con datos de los espacios de la Asociación Española de Palacios de Congresos (APCE)	14
C.3 - Asistentes segmentados en el caso de estudio Lienzo Norte (LN) 2007-2016 y su incidencia en los impactos	15
C.4 - Visión, objetivos estratégicos y líneas de trabajo en el LN	22
C.5 - Análisis DAFO de la comunicación interna del LN	23
C.6 - Análisis DAFO de la comunicación externa del LN	24
C.7 - Propuestas de comunicación: tipos de público, ejes y mensajes.	27
C.8 - Tasa Media Ponderada del Índice de Precios Hoteleros 2010 - 2015	30
C.9 - Cálculo del impacto económico del sector de congresos en el LN	32
C.10 - Gasto Medio en alimentación al día de los asistentes al LN	32
C.11 - Gasto Medio en ocio y otros servicios al día de los asistentes al LN	33
C.12 - Cálculo del impacto económico del resto de segmentos en el LN	33
C.13 - Cálculo del impacto inducido del LN	35
C.14 - Efecto económico total del LN 2009-2016	36
C.15 - Frecuencia de visita del LN de los usuarios encuestados	39
C.16 - Gráfico por asistentes según tipo de evento en el LN 2009 -2015	39
C.17 - Segmentación seguidores página de Facebook del LN	44
C.18 - Rankin de potencial de publicaciones en Facebook de los asociados a APCE	44
C.19 - Gráfico por tipo de evento en el LN 2009 -2015	45
C.20 - Gráfico según tipo de espectáculo en el LN 2009 -2015	45
C.21 - Barómetro CIS Diciembre 2014 sobre los ámbitos de la cultura en España	46
C.22 - Gráfico encuesta sobre el impacto en la oferta cultural del LN	46

RESUMEN. El presente análisis se centra en el estudio de la construcción de palacios de congresos en España, desde los años noventa hasta ahora, y si ésta estaba justificada desde un punto de vista práctico o bien obedecía tan solo a cuestiones políticas y electoralistas. Para ello nos hemos centrado en un caso práctico, el Centro de Congresos y Exposiciones Lienzo Norte de Ávila, y en el que se han analizado las repercusiones de su construcción y del periodo de operación hasta el presente año 2016 en el ámbito del turismo. Nos hemos basado en tres aspectos fundamentales, el económico, el social y el cultural. También se ha analizado de forma pormenorizada la comunicación que el centro realiza tanto en el ámbito interno como externo para trasladar a la población su actividad. El objetivo principal es verificar si está cumpliendo las expectativas generadas. Con los resultados obtenidos; en este caso se comprueba, que a pesar de las dificultades logísticas de la ciudad, especialmente la poca capacidad hotelera, ha sabido adaptarse a sus circunstancias y mantener un alto nivel de actividad y por tanto está siendo de utilidad para la ciudad. Mejorando la imagen exterior de ésta. Finalmente se ofrecen conclusiones tanto para los centros que ya están en funcionamiento como para los que se pretenda proyectar en un futuro en cualquier localidad española.

PALABRAS CLAVE: Palacios de Congresos, Inversión pública, Lienzo Norte, Ávila, Comunicación, Impacto económico, Cultura, Indicadores, España.

ABSTRACT. This analysis focuses on the study of the construction of conference centre in Spain since the nineties until now, and if justified from a practical point of view or obeyed only a political and electoral issues. So we have focused on a study case, the Conference and Exhibition Centre in Ávila, named Lienzo Norte, in which is to have analyzed the impact of its construction and during the operation period until this year 2016, from the tourism point of view. We have based on three fundamental aspects, the economic, social and cultural. We also analyzed in detail the performing communication of this venue, both internally and external, and how it is transmitted to citizens. The main objective is whether the objectives have been achieved. With the results obtained; in this case that is checked, despite the logistical difficulties of the city, especially because the limited accommodation capacity. It has adapted to their circumstances and maintains a high level of activity, and therefore is being useful for the city, also improving the external image for tourism. Finally conclusions are offered for centres already opened and as for those are intended projecting in the future in any Spanish town.

KEYWORDS: Conference Centres, Public investment, Lienzo Norte, Ávila, Communication, Economic Impact, Culture, Indicators, Spain.

1. Introducción



Centro de Exposiciones y Congresos Lienzo Norte - Ávila

El hecho de si la construcción y puesta en marcha del Centro de Exposiciones y Congresos Lienzo Norte, en adelante LN, estaba justificado o no desde un punto de vista turístico, social y económico, es sin duda una cuestión a desentrañar para que en función de las conclusiones se pueda aplicar en futuros proyectos similares de otras ciudades. Con la experiencia y el conocimiento acumulado en siete años, es un buen momento para analizar con detenimiento los resultados obtenidos y extraer conocimiento y sensatez para el futuro.

El LN es claramente una de las motivaciones de los turistas a la hora de elegir Ávila como destino principal de su viaje, y no sólo en su vertiente MICE (Abreviatura de *Meetings, Incentives, Conferences, and Events*, que hace referencia a la llamada industria del turismo de negocios) sino también por razones sociales y culturales.

Inaugurado oficialmente el 13 de enero de 2010 por SSMM Los reyes de España Don Juan Carlos y Doña Sofía, este centro comenzó su actividad el 22 de abril de 2009 albergando la entrega de los Premios de Castilla y León con la asistencia en pleno del gobierno de la comunidad autónoma, presidido por D. Juan Vicente Herrera.



Acto apertura LN – 22 abril 2009

Previo a esta apertura se habían realizado ya más de una docena de visitas a distintos colectivos de la ciudad, con más de 1.000 asistentes. Una vez abierto se multiplicaron estas visitas hasta alcanzar un total de 30 tan solo durante el 2009. Este edificio, con una inversión de 37 millones de euros, ha sido financiado por la Junta de Castilla Y León en un 60% y en un 40% por el propio Ayuntamiento de Ávila, propietario del centro y responsable de su gestión. Su construcción comenzó a principios del año 2005 y finalizó en el 2009.

El edificio se adapta a la sección del terreno desarrollando un volumen tallado y trabajado como si de una pieza que emerge del subsuelo granítico del entorno se tratara. Sus fachadas de granito rugoso se funden con el entorno asegurando mediante superficies vidriadas la relación visual entre el interior del edificio y los magníficos lienzos de las murallas que constituyen su horizonte.

El LN dispone de dos grandes auditorios, el mayor para 1.400 personas, 3 salas de conferencias, 3 salas multifuncionales, sala de prensa, y todo lo necesario para realizar cualquier tipo de evento. Otro espacio importante es la sala de exposiciones con más de 2.000 m² donde realizar ferias comerciales, banquetes o reuniones. Una de sus mayores virtudes, además de su ubicación, es la versatilidad, algo especialmente importante en una ciudad como Ávila, en la que por su tamaño no podría permitirse disponer de instalaciones específicas para cada tipo de evento.



Sala de Exposiciones LN

Como relato de inicio e historia de cómo y porqué se llega a su culminación, reproducimos en el Anexo I el artículo de José Manuel Maíz publicado el día de la apertura, 22 de abril de 2009. Recomendamos la lectura de este anexo antes de continuar con el resto del trabajo.



D. Francisco Mangado

Su arquitecto, Francisco Mangado, nacido en Navarra en 1957, doctorado por la Escuela Superior de Arquitectura de la Universidad de Navarra, donde desarrolla su labor como profesor desde 1982. En el campo de la docencia, también ha sido profesor invitado en la Graduate School of Design de la Universidad de Harvard. Igualmente ha sido Eero Saarinen Visiting Professor of Architecture en la Escuela de Arquitectura de la Universidad de Yale.

La obra del Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila fue incluida en la exposición que el Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMa) organizó en 2006 sobre arquitectura española.

Este trabajo se estructura en cuatro grandes bloques, tomando la antes citada instalación como ejemplo. Tras la introducción ya realizada, en el capítulo 2, se desarrolla la motivación y el porqué de la temática elegida, también lo que se va a calcular y cómo se llevará a cabo.

En el capítulo 3 analizaremos la organización desde un punto de vista estructural y especialmente cómo se comunica ésta internamente y con su entorno, se proponen algunas mejoras. Una vez contextualizado, en los capítulos 4, 5 y 6 calcularemos el impacto que su construcción y puesta en marcha ha tenido en la ciudad en los distintos aspectos. Finalmente en el capítulo 7 plantearemos las conclusiones extraídas de todo lo anterior, no sólo para el caso de estudio concreto sino generalizando para el resto de palacios de congresos de España.

2. Justificación, Objetivo y Metodología del TFG

2.1 Justificación

El presente trabajo trata de valorar si la inversión realizada de 37 millones de euros entre los años 2004 y 2009 ha cumplido las expectativas de los abulenses. Para ello debemos valorar numerosos aspectos, y no limitarnos exclusivamente a los datos económicos.

España cuenta con casi 500 sedes capaces de albergar al menos a 500 personas [Periódico Conexo, Abril 2016 ¹]. El estudio demuestra que existe una clara sobreoferta con respecto a otros países similares que no llegan al 10% de esta cantidad; también que existen claras debilidades como la proporción entre estas sedes y la capacidad hotelera (3, 4 y 5 estrellas) de las ciudades donde se ubican.

Como se puede observar en numerosos trabajos periodísticos, el hecho de la construcción de estos edificios genera un amplio debate sobre si realmente se ponen en pie por razones de necesidad real, o tan solo por delirios megalómanos de los políticos y con un interés electoral y cortoplacista.

¿Tiene sentido la construcción de Palacios de Congresos pagados con dinero público? ¿Hay actividad suficiente que los justifique?

Por un lado tenemos a la Asociación Nacional de Palacios de Congresos que nos indica que el coste medio de construcción de los edificios asociados, 37 en el 2011 y 33 actualmente, es de 40,5 millones de euros. Según la última información ofrecida por esta misma asociación el impacto generado por estos 33 recintos en 2015 ha sido de 1.400 millones de euros, por lo que podemos deducir, y siempre de forma estadística, que cada uno genera un impacto económico anual de algo más de 42 millones de euros anuales en sus entornos. Según la misma fuente en estos 33 recintos se celebraron en 2015 en torno a 5.000 eventos con unos 4 millones de participantes.

Por otro lado tenemos multitud de artículos periodísticos en todos sus formatos que se cuestionan la idoneidad de la construcción de estos edificios.

Por ejemplo en el programa de televisión El Objetivo de La Sexta emitido el 22 Febrero de 2015 titulado “El auge de los Palacios de Congresos pagados con dinero público” dentro del espacio “Sé lo que hicisteis con el último contrato”, se indica que en Extremadura existen desde 2004 tres palacios de congresos abiertos. Se sitúan en las poblaciones de Mérida, Cáceres y Badajoz. Además de otros dos en ejecución y prácticamente listos para su inauguración (Plasencia y Villanueva de la Serena). El total de eventos que se realizan en los tres abiertos es de 157 eventos anuales, pero tampoco se especifican los eventos.

Según el Presidente de la Confederación de Turismo (CETEX), D. José Luis Ascarza sería suficiente para la región con un solo centro bien gestionado. El coste de construcción de los tres en funcionamiento ha sido de 73, 7 millones de euros, y según la Junta de Extremadura el mantenimiento de los mismos le cuesta anualmente 722.000 €. Los dos que están listos para su inauguración, y que probablemente no lo hacen por el coste que les supondría darle contenido a partir de ese momento, ha sido de 39,1 millones de euros. El coste de todos ellos ha sido financiado con dinero público de las administraciones españolas y europeas.

¹ - <http://www.nexotur.com/noticia/86750/CONEXO/Espana-cuenta-con-casi-500-sedes-capaces-de-albergar-al-menos-a-500-personas.html>].

Otro importante trabajo periodístico que refleja de forma precisa la situación del gasto público en arquitectura en España desde 1.990 es “Se acabó la fiesta”, Archivos Tema RTVE del 9 de diciembre de 2011. En él se describe, desde el punto de vista de los propios arquitectos, el uso que las administraciones han hecho de los grandes proyectos arquitectónicos, a raíz de los éxitos cosechados en Bilbao con el Museo Guggenheim y en Barcelona con el desarrollo urbanístico para las Olimpiadas de 1.992.

En el caso de Bilbao, los resultados turísticos desde la apertura del museo Guggenheim, hablan por sí solos: en el balance del último año, 2015 con 1.103.211 visitantes se convierte en el segundo con mayor afluencia de toda su historia. Hay que remontarse a 1998, primer año completo de funcionamiento, para encontrar una cifra que la supere -entonces fueron 1.307.200-. La pinacoteca rebasa por séptima vez la barrera del millón de visitantes. De ellos un alto porcentaje de extranjeros (63% del total), procedentes fundamentalmente de Francia (19%), Gran Bretaña (8%), Alemania (7%), Estados Unidos (6%) e Italia (4%). El nivel de afluencia de personas procedentes del País Vasco se sitúa en torno al 14%, mientras que el porcentaje de visitantes del resto de España se mantiene en el 23%. De estos datos ofrecidos por la propia institución podemos deducir que desde 1998 a 2015, tan solo el museo ha aportado por sí solo quince millones y medio de turistas, entendiendo éstos como los llegados de fuera del País Vasco.

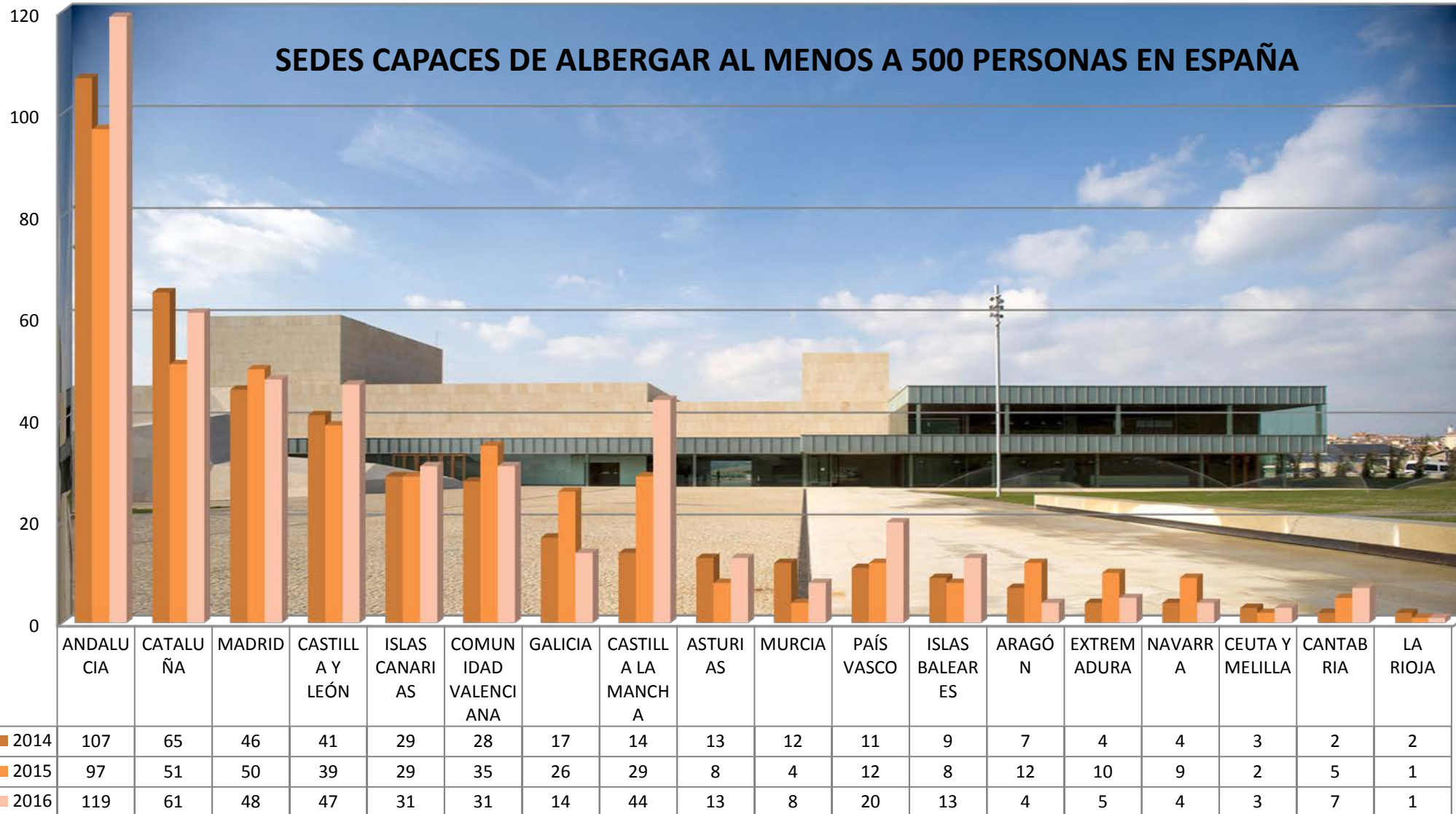
Todas las ciudades españolas vieron en ese modelo una garantía de éxito, si bien muchas de ellas se fijaron más en el continente que en el contenido y apostaron por grandes arquitectos y grandes presupuestos, aplicando la ecuación de que un mayor gasto sería igual a un mayor ingreso.

Un claro ejemplo de este error fue, y sigue siendo, La Ciudad de la Cultura de Galicia, en Santiago de Compostela. En 2014 la Junta de Galicia dio por finalizado este proyecto del arquitecto Eisenman, paralizando las construcciones más significativas de este conjunto arquitectónico, como son el Teatro de la Música y el Centro de Arte. Y esto tras más de 300 millones de euros gastados, y ahorrando así otros 153 millones de euros que hubiera costado continuar. También habría que sumarle el ahorro que significa el gasto que generan estos edificios una vez abiertos para darles contenido.

Estas y otras muchas reflexiones, en su mayoría negativas, nos llevan a cuestionarnos desde un punto de vista objetivo si realmente estas construcciones ha sido útiles para atraer turismo y mejorar el entorno. Para ello hemos decidido analizar un caso concreto en la ciudad de Ávila y tratar de desentrañar en todas sus vertientes la conveniencia de su existencia y si la gestión resulta la adecuada en el contexto actual.

A continuación reproducimos un cuadro en el que podemos ver por comunidad autónoma el número de sedes para más de 500 personas y su evolución en España durante los tres últimos años.

SEDES CAPACES DE ALBERGAR AL MENOS A 500 PERSONAS EN ESPAÑA



C 1 - Elaboración propia

Fuente: Estudio anual 2016 del Máster en Turismo de Reuniones, Organización de Congresos y Eventos (MOCE) de la Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Sevilla

2.2 Objetivo y Alcance

El objetivo principal de esta investigación es cuantificar a través de una serie de indicadores obtenidos mediante la aplicación de una metodología heterodoxa, el impacto en tres dimensiones generado por Lienzo Norte Centro de Congresos y Exposiciones de Ávila; el impacto económico, el impacto social y la incidencia en la actividad cultural.



Por otro lado pretendemos ahondar en tres aspectos más específicos:

- Conocer el retorno de las inversiones realizadas, tanto en el momento de la construcción como en la actividad diaria.
- Conocer la percepción de la población de Ávila con respecto al Centro y los efectos sociales que su construcción ha supuesto.
- Conocer cómo ha influido culturalmente en la ciudad, la construcción del Centro.

De nada serviría un análisis, si una vez finalizado ese resultado no es trasladado a la ciudadanía de forma nítida y efectiva. En numerosas ocasiones, las empresas públicas no consiguen transmitir de forma sencilla y directa las ventajas que sus proyectos aportan tanto al conjunto de los ciudadanos de la población donde se ubican como a la sociedad en general, por eso le dedicaremos una especial atención a la comunicación del LN.

2.3 Proceso y Metodología

Para comenzar el proceso de estudio y análisis, es necesario segmentar los tipos de actividades que se realizan en un centro como el que nos ocupa. Tradicionalmente la segmentación que se hacía, y que se sigue haciendo, es en tres grandes grupos y siempre en número mayor a 50 personas. A continuación reproducimos las definiciones de cada uno de ellos según el *Manual para la organización de congresos y ferias para todos*, Predif, Madrid 2008:

- **Congresos:** Se pueden definir como reuniones abiertas, convocadas por asociaciones o instituciones con el fin de hacer una puesta en común sobre los progresos, investigaciones o teorías de su disciplina o materia. Se trata de reuniones de carácter científico, social, económico, tecnológico o profesional, impulsadas y organizadas por Asociaciones, Instituciones u Organismos científicos o profesionales dirigidas a todo el colectivo relacionado con el tema que se debate.

Su celebración suele ser periódica, anual o bianual, con sede alternante y rotativa. La duración media de un congreso oscila entre 2-4 días y el número de participantes varía según la importancia, trascendencia y atractivo del mismo, pero en cualquier caso, suele ser el tipo de reunión, dentro de este mercado, de mayor número de participantes.

En los congresos, el elemento primordial es el programa científico o el tema central del debate, así como la importancia de los ponentes, siendo el programa social y de acompañantes complementario. El Spain Convention Bureau (en adelante SCB), entidad dependiente de la Federación de Municipios y Provincias de España, y que agrupa a las principales ciudades españolas como sede de congresos y convenciones, los define como reuniones que no están orientadas al negocio, generadas por organizaciones de vocación pública.

- **Convenciones:** Convocatoria cerrada, normalmente reuniones empresariales o de colectivos cerrados a modo de punto de encuentro para comunicar objetivos, análisis de resultados, dinámica y evolución del colectivo que a la vez sirva para mejorar la comunicación y estimular a los empleados de la empresa o colectivo. Su duración media suele ser de 2-3 días. Aunque en EEUU, el término Convención se asimila a Congreso, en España y en general en Europa, permanece la distinción en los términos expuestos. El SCB las define como reuniones corporativas, de vocación privada (empresas, entidades privadas, corporaciones), orientadas a los negocios en las cuales los participantes representan a la misma compañía, grupo de sociedades, relaciones cliente/proveedor. Las temáticas más comunes son comerciales, ventas, distribución o presentación de nuevos productos, etc... La duración mínima es de 2 días.

- **Jornadas:** estudio profundo de determinadas materias, mediante un diálogo interactivo entre especialistas. El número de participantes es limitado normalmente por la especialización requiriendo a menudo el pago de una cuota de inscripción. La especialización crea varios niveles dentro del foro, con maestros y alumnos trabajando a distintos niveles de conocimiento. Los acuerdos no se firman, tampoco los científicos. Normalmente este tipo de reunión se asocia a la palabra congreso. A efectos de sus estudios y estadísticas, el SCB, establece la duración mínima en 6 horas en un mismo día.

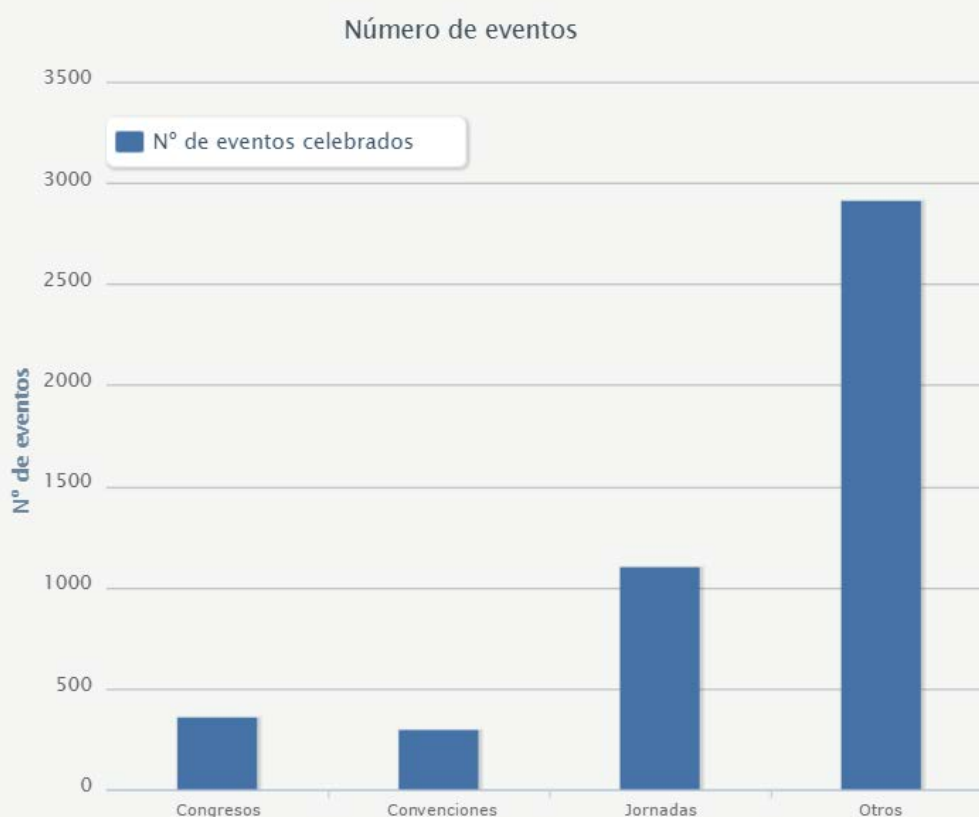
- **Otros:** cualquier otra reunión de personas, siempre que se cumpla el requisito de que sean más de 50 personas.

Como podemos observar en la propia web de la Asociación de Palacio de Congresos de España (en adelante APCE), esa clasificación ha quedado totalmente obsoleta, siendo mucho mayor los clasificados en otro tipo de eventos que la suma de los tres que se tratan de estudiar.

Estadísticas 2015

Eventos y asistentes según tipología

	Congresos	Convenciones	Jornadas	Otros
Eventos ■	361	301	1.104	2.912
Asistentes ■	593.832	274.326	558.879	2.768.386



C- 2 - Eventos y asistentes según tipología 2015 con datos de los espacios de la Asociación Española de Palacios de Congresos
Fuente: <http://www.palacios-congresos-es.com/estadisticas-2015-cms-3-50-56-216/>

Hoy en día y llevados por la necesidad de generar actividad en los palacios de congresos, la mayor parte de actividad son eventos que no corresponden a ninguna de las segmentaciones definidas, sino a la de “otros”, es por ello que para un mejor estudio de las evoluciones y la comercialización de espacios cada uno de ellos ha ido creando nuevas segmentaciones, pero aún no se han consensado entre los distintos espacios para que contribuya a mejorar el conocimiento y por tanto a una mejor gestión de los mismos.

En el LN, y en función de su realidad en cuanto a la tipología de eventos que realiza, se ha segmentado de la manera expresada en el siguiente cuadro (C-3). En este caso se han agrupado congresos, convenciones y jornadas en un solo grupo. Además señalamos cuál de cada una de ellas tiene influencia sobre los tres aspectos en los que vamos a examinar su repercusión.

NÚMERO DE ASISTENTES 23 abr 2009-2016	impacto en la ciudad			Total Asistentes
	Turístico económico	social	Turístico cultural	
<i>ESPECTÁCULOS</i>	●	●	●	296.123
<i>REUNIONES SOCIALES</i>	●	●		220.353
<i>RUEDAS DE PRENSA</i>				2.355
<i>CONGRESOS, CONVENCIONES</i> <i>E INCENTIVOS</i>	●			98.519
<i>VISITAS</i>	●			6.038
<i>FERIAS COMERCIALES</i>	●			82.280
<i>ACTOS ACADÉMICOS</i>	●	●		53.589
<i>CONFERENCIAS</i>		●	●	170
<i>CINE</i>			●	12.721
<i>EXPOSICIONES</i>	●	●	●	7.725
ASISTENTES TOTALES	777.518	577.960	316.739	

C- 3 – Número de asistentes por segmentos del LN Fuente: Anexo II

Para determinar el impacto que estos asistentes a los eventos del LN han tenido en Ávila, conviene antes definir el término impacto. De acuerdo con el Diccionario de uso del español de María Moliner (1988), proviene de la voz “*impactus*”, del latín tardío, y significa, en su tercera acepción, “*impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso*”.

Por otro lado el Diccionario de la Real Academia Española consigna una cuarta definición del vocablo, asociada a la cuestión ambiental, que dice “*...conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades*”.

A continuación se detalla cómo se van a calcular estos impactos atribuibles directamente a la organización LN y en cada uno de los tres aspectos indicados anteriormente.

- **Impacto Económico**

En primer lugar es importante decir que no se trata en este caso de llegar a unos resultados precisos, lo que implicaría un estudio de calado mucho más profundo y unos conocimientos estadísticos y económicos de mayor nivel, sino una aproximación a la realidad económica de lo ocurrido en estos siete años.

Se dispone de manera fehaciente de los datos de todos y cada uno de los eventos celebrados y la asistencia a los mismos (Anexos II y III). Por otro lado para averiguar el impacto económico de estos, utilizaremos distintas técnicas, tratando de ser lo más fiables y evitando de forma expresa engordar las cifras.

Para aproximarnos a los resultados del impacto económico dividimos el estudio en tres grandes bloques:

1. En primer término la incidencia económica de la obra, realizada entre 2004 y 2009.
2. A continuación el impacto generado por los eventos celebrados durante el periodo de operación comprendido entre el año 2009 y el 2016, y en el que distinguimos dos segmentos para el cálculo. En primer término el turismo MICE, al que aplicaremos de forma precisa los datos que nos ofrece el Spain Convention Bureau (SCB). Y en segundo término, para el resto de segmentos, se utilizará la encuesta realizada en el 2010 por Darío Parra (1984), en el marco de sus prácticas en las instalaciones del Lienzo Norte durante el verano de 2010.
3. En último lugar calcularemos el impacto inducido en el que se incluyen aquellas partidas de gasto que por su destino final han tenido efectos susceptibles de intervenir de hecho en el proceso económico de la ciudad y que no están contabilizados en las categorías anteriores

- **Impacto Social**

Medir los beneficios sociales que ha generado un proyecto es sin duda tan difícil como esencial, y cada vez más. Dentro de las empresas se habla de una triple cuenta de resultados (triple bottom line), en los que además de los resultados económicos se reporta sobre el impacto de una actividad en el medioambiente y en la sociedad.

Según Srandberg, L (2010) en su obra *La medición y la comunicación de RSE: Indicadores y Normas*. Cuaderno nº 9. Cátedra “la Caixa” de responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, términos como RSE (Responsabilidad Social Empresarial), GRI (Global Reporting Initiative) promovidos por las Naciones Unidas y en los que se aúnan metodologías y métricas para la medición de los resultados sociales, o el SROI (Social Return On Investment) o retorno social de la inversión que consigue ponderar el valor social generado en relación a la inversión económica, son elementos esenciales para las empresas privadas, pero vitales para la inversión pública.

En el proceso de elaboración de este estudio no hemos conseguido encontrar parámetros comparables entre distintos proyectos, sino tan solo realizar comparativos de indicadores dentro de un mismo proyecto y su evolución temporal.

En este caso nuestro interés sobre el LN es comprobar en qué ha mejorado la vida de los abulenses:

1. Saber cómo ha afectado a la sociedad abulense la construcción del Lienzo Norte.
2. Determinar en qué medida ha cambiado la imagen de Ávila en el exterior

Para ello se estudiará mediante encuestas directas al ciudadano la influencia que el edificio ha tenido en la ciudad en sus distintas facetas. Para el segundo punto recopilaremos todos aquellos premios, impactos mediáticos en medios de comunicación e instituciones.

- **Impacto Cultural**

Además de las complejidades metodológicas propias en el estudio de indicadores, nos encontramos en este caso, el sector cultural, con otra asociada, como es el concepto de cultura en sí mismo y que ha sido debatido y discutido por multitud de autores. Según Salvador Carrasco, A. (1999), catedrático de la Universidad de Valencia:

“En este sentido, cabe empezar esta reflexión sobre los indicadores culturales delimitando qué se entiende por cultura; si por ésta entendemos todo aquello que está inventariado como un patrimonio artístico y cultural, como son los museos, bibliotecas, catedrales, monumentos, o se considera también a todos aquellos valores morales, éticos y pautas de comportamiento que definen a un pueblo.”

Este caso se va a centrar en las distintas manifestaciones artísticas y en especial en artes escénicas, que son aquellas destinadas al estudio y/o práctica de cualquier manifestación y forma de expresión susceptible de ser escenificada y circunscrita a un espacio determinado. Concretamente la danza, el teatro y la música en todas sus variedades.

Se evaluará el aspecto cuantificable y no cualitativo de la cultura, a pesar de lo que sostiene Sakiko Fukuda (2000) Director de la Oficina del Informe sobre el Desarrollo Humano, dependiente de Naciones Unidas, y en el que critica que los indicadores culturales tan solo evalúan la cantidad, pero tampoco hemos encontrado que dé una respuesta a cómo evaluar la calidad, la ética y otros valores, que sin duda son esenciales.

“Hasta ahora la mayoría de los indicadores se han relacionado con la vitalidad cultural y especialmente con el nivel alcanzado en producción de bienes culturales o en participación en actividades culturales. Esto tiene el efecto desafortunado de dar mayor importancia a los logros materiales de las actividades creativas-la cosificación de la cultura- y, por tanto, de pasar por alto la cultura como una forma de vivir claramente sostenida por los valores y las instituciones sociales. Por tanto, para la futura investigación, debería ser prioritario centrarse en las otras cinco dimensiones, en otras palabras, la ética universal, la vitalidad cultural, la diversidad cultural, la participación en la actividad creativa y el acceso a la cultura y la capacidad de convivencia.”

La lógica nos lleva a centrarnos en aquellos indicadores medibles en cuanto a representaciones y asistentes sin entrar en la calidad artística de los mismos.

Por una parte se ha elaborado una estadística de asistencia de público abulense a las distintas propuestas culturales. Por otro lado hemos cuantificado las representaciones en cuanto al tipo de arte escénica.

3. Análisis de la Situación actual del Lienzo Norte

En este apartado se reflejan los datos más relevantes de la organización para dar sentido a los puntos posteriores. Se trata de analizar los aspectos internos y externos y detectar los puntos fuertes, los puntos débiles y las amenazas, en relación a cómo el LN debe comunicar a la sociedad.

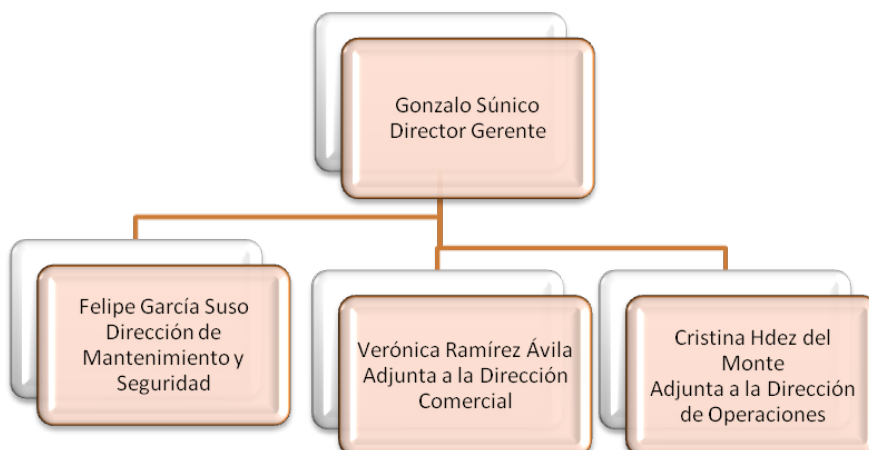


Ciudad de Ávila, el LN y Lienzo Norte de las Murallas

3.1 Análisis de la organización y su entorno

La unidad organizativa de LN está constituida como empresa pública, propiedad al 100% del Ayuntamiento de Ávila; esta empresa está supervisada por una Junta General de Accionistas que representa a todos los ciudadanos en el Ayuntamiento de la ciudad.

La empresa encargada de la gestión de Lienzo Norte tiene una plantilla de cuatro personas que se encargan de las diferentes áreas:



Fuente: Dirección de RRHH del LN

El resto de los servicios que se necesitan son subcontratados a otras empresas.

Existe una amplia autonomía para tomar decisiones, aunque los presupuestos y las cuentas anuales son aprobados por un consejo de Administración formado por 12 miembros en representación de las distintas agrupaciones políticas y sociales de la ciudad.

La dotación económica que se recibe cada año es menor, actualmente 150.000€ tratando de llegar a un momento en que Lienzo Norte sea un organismo capaz de autofinanciarse. Es importante destacar que el Ayuntamiento no asume absolutamente ningún coste de la empresa y además se le paga un alquiler mensual por las instalaciones. El coste anual para el adecuado funcionamiento de las instalaciones y los aproximadamente 190 eventos anuales es de 800.000€, por lo que la diferencia se consigue por ingresos propios de la actividad.

Qué es y por qué está el LN (Misión), y qué quiere ser en el futuro (Visión), son aspectos fundamentales dentro de cualquier organización, máxime en esta que está enfocada a la sociedad. En este caso se definen de la siguiente forma:

Misión

LN es un lugar multidisciplinar dedicado a diferentes ámbitos de la cultura, reuniones y eventos en la ciudad de Ávila, para conseguir ser un referente cultural y un dinamizador turístico, social y económico en la ciudad para beneficio de la ciudadanía.

Tratando de crear el mayor impacto económico y cultural con el mínimo coste posible, de tal manera que se beneficien el mayor número de agentes económicos de la ciudad (hoteles, restaurantes, oferta turística, comercio....) y el mayor número de usuarios intentando tener unas actividades variadas y de calidad.

Para eso trata de buscar y atraer actividades de distinto tipo y aportar así a sus ciudadanos una actividad cultural y económica satisfactoria, todo esto con un equipo motivado y con ganas de trabajar para ello.

Visión

- Ser un organismo autosuficiente a nivel económico.
- Disponer de una programación propia de carácter anual accesible a la ciudadanía.
- Prestar un servicio excelente a sus usuarios.
- Ser entendido por la ciudadanía.
- Mejorar la vida de las personas que trabajan en él.

Entorno

La empresa está ubicada en Ávila, ciudad española situada en la provincia de Ávila y a su vez en la comunidad autónoma de Castilla y León. Se trata de la capital de provincia más alta de España, a 1131 metros sobre el nivel del mar, en virtud de lo cual en su casco urbano son relativamente frecuentes las nevadas durante el invierno. La ciudad presenta un clima mediterráneo con rasgos continentales. Actualmente su población roza los 60.000 habitantes.

Ha sido considerada tradicionalmente como «ciudad de cantos y de santos» y su casco histórico medieval, en excelente estado de conservación, fue declarado Patrimonio de la Humanidad en 1985.

Su cercanía a Madrid, apenas a una hora de coche, hace que muchos de sus ciudadanos se desplacen a consumir a Madrid todo tipo de productos, incluidos los culturales.

Actualmente existen en la ciudad, además del que nos ocupa, tres espacios escénicos más:

- **Teatro de la Fundación Caja de Ávila:** Hasta la construcción del LN este ha sido el lugar tradicional donde se representaban artes escénicas, en este momento tiene una actividad muy reducida, por debajo de una docena de actividades anuales. Cámara negra completa ², foso de orquesta y 550 butacas, la estructura de la Fundación no le permite la rapidez, agilidad y flexibilidad que hoy en día requieren las representaciones escénicas, pero básicamente la gran diferencia con el LN es que no necesitan ingresos para su sostenimiento sino que pueden cubrir todas sus necesidades con el presupuesto de la fundación.
- **Auditorio de la Fundación Caja de Ávila:** Ubicado en el centro de la ciudad no dispone de cámara negra y aparte de la actividad corporativa propia, se limita a representaciones musicales, no tienen programación propia. 330 butacas.
- **Auditorio de San Francisco:** Al igual que este último no dispone de cámara negra, a pesar de lo cual y al ser ofrecido por el Ayuntamiento de forma gratuita lleva a realizar numerosas actividades escénicas aunque sea en pésimas condiciones técnicas. El aforo es para 320 personas y la actividad permanente.

3.2 Visión, Objetivos y líneas de trabajo

Para conseguir los resultados deseados se establecen una serie de objetivos y líneas de trabajo alineados a la visión antes detallada. En el siguiente cuadro se pueden ver de forma esquemática.

Dentro de estos objetivos, que nos ha facilitado la propia empresa, cabe destacar que en todos ellos hay un importante trasfondo social, incluso en aquellos que a primera vista pueden parecer exclusivamente económicos, trasciende que el fin que se pretende es que los recursos que pueda requerir el centro no sean necesarios y por tanto se destinen a otros fines sociales que no tiene posibilidades de generar ingresos.

² La cámara negra es esencial para la realización de la mayor parte de las artes escénicas, tiene la tarea de delimitar el espacio de escena de las áreas de servicio del escenario que tienen que quedar escondidos a la vista del espectador. Por lo general no es iluminada y, cuando ocurre, no tiene que reflejar la luz, pero sí absorberla. Tiene que además oscurecer, es decir hacer de barrera a cualquiera luz apuesta detrás de la misma (luces de escena y luces de las áreas de servicio). Esto se consigue generalmente con tejidos negros

VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LINEAS DE TRABAJO Y ACCIONES ESPECÍFICAS
QUE EL LN SEA UN ORGANISMO AUTOSUFICIENTE A NIVEL ECONÓMICO.	OE 1 – REDUCIR LA APORTACIÓN MUNICIPAL A 0 EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	LT 1.1 – Explicar al Consejo de Administración y a la Junta General la necesidad de conseguir los ingresos vía uso del edificio y no en forma de subvención. LT 1.2 – Cobrar lo inicialmente previsto en los servicios ofrecidos al Ayuntamiento....
	OE 2– AUMENTAR UN 10% ANUAL LOS INGRESOS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS, ROZANDO EL MILLÓN DE EUROS EN 2021	LT 2.1 – Aumentar el número de Congresos Anuales <ul style="list-style-type: none"> • Consensuar con la Concejalía de Turismo y las distintas asociaciones empresariales la fórmula adecuada para la puesta en marcha del Ávila Convention Bureau LT 2.2 – Aumentar la asistencia de público a los espectáculos <ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de fidelización para el público asistente. • Realizar dos jornadas didácticas para captar nuevo público.
DISPONER DE UNA PROGRAMACIÓN PROPIA ACCESIBLE A LA CIUDADANÍA	OE 3 – CREAR LA FUNDACIÓN LIENZO NORTE EN 2017	LT 3.1 – Crear un dossier de patronazgo específico para las empresas e instituciones, indicando claramente los aspectos por los que pertenecer a la fundación y las contraprestaciones que se obtendrían en función de la categoría. Finalizar el dossier a finales de agosto 2016 LT 3.2 – Realizar visitas durante el último trimestre de 2016 a las empresas susceptibles de participar.
	OE 4 – DISPONER DE UNA PROGRAMACIÓN DE 12 ESPECTÁCULOS PROPIOS EN 2017 y 24 A PARTIR DE 2015.	LT 4.1 – Realizar un presupuesto adecuado por temporada para conocer las necesidades económicas y obtener la financiación necesaria. <ul style="list-style-type: none"> • Asociarnos a La Red de Teatros para obtener mejores condiciones de contratación
PRESTAR UN SERVICIO EXCELENTE A LOS USUARIOS	OE 5– A FINALES DE 2016 CREAR UN SISTEMA DE ENCUESTAS DONDE LOS USUARIOS VALOREN LOS SERVICIOS PRESTADOS, OBTENIENDO UN RESULTADO EN 2015 POR ENCIMA DE 8 SOBRE 10	LT 5.1 – Realizar un estudio de satisfacción del cliente entre las personas que asistan a los espectáculos con LN dividido en 3 fases: <ul style="list-style-type: none"> - Segundo trimestre de 2017 - Tercer trimestre de 2017 - Último trimestre de 2017 <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los parámetros de: preferencias de los usuario, gasto medio por espectáculo, frecuencia de asistencia, medio de compra de las entradas y medio de información de los eventos, nivel de satisfacción del usuario con LN y un apartado de sugerencias. LT 5.2 – Formar adecuadamente a los prestatarios de los servicios <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos de formación a través de las empresas externas que nos proveen el personal de servicio.
SER ENTENDIDOS POR LA CIUDADANÍA	OE 6 –QUE LA CIUDAD COMPRENDA QUE EL LN HA SIDO CONCEBIDO PARA APORTAR EL MAYOR IMPACTO ECONÓMICO Y CULTURAL CON EL MÍNIMO COSTE	LT 6.1 Realizar un plan de comunicación dirigido a la ciudadanía <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los canales de comunicación. • Estar presente en todas las RRSS. • Hacer campañas para conseguir un número elevado de seguidores a través de sorteo de entradas y otras contraprestaciones. • Alimentar los contenidos diariamente, informando de todas las actividades realizadas.
MEJORAR LA VIDA DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ÉL	OE 7– QUE EL EQUIPO MANTENGA SU ILUSIÓN Y COMPROMISO CON EL PROYECTO	LT 7.1 En 2015 crear un plan profesional a medio plazo para cada uno de los componentes del equipo. LT 7.2 En 2015 establecer un sistema retributivo con un 20% del total en sistema variable y en función de la consecución de objetivos económicos y de calidad de servicio a clientes y proveedores.
	OE 8– CONSEGUIR UNA ADECUADA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	LT 8.1 – Realizar un programa de sustituciones entre los departamentos, estableciendo guardias de responsables de área para los fines de semana, proporcionado al volumen de actividad. LT 8.2 – Facilitar equipos portátiles para poder realizar las labores administrativas fuera de las oficinas.

3.3 Análisis de la Comunicación

Como se ha indicado anteriormente, la capacidad de comunicación se convierte en esencial para trasladar a los agentes sociales la actividad que se genera dentro del LN. Para ello le dedicamos un capítulo importante dentro de este estudio; y analizamos sus fortalezas y debilidades. También se establece un plan de mejora una vez detectada la problemática.

3.3.1 Análisis DAFO de la comunicación

- **INTERNA:** Cómo se comunica dentro de la organización

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNA CONTROLABLE	<ul style="list-style-type: none"> - Al ser un equipo muy reducido tiene una comunicación muy directa - Realización de briefing 2 o 3 veces por semana para revisar las actividades de la semana o bien cuando una actividad cómo tal lo requiere - Información cruzada y actualizada entre todos los miembros del equipo y resto de personal involucrado (técnicos, recepción, limpieza) a través de calendarios compartidos - Trabajo en equipo para la realización de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay establecida una sistemática, se realiza de forma intuitiva y aleatoria - No implantación de un Check- List de tareas
PROYECTOS INTERNOS CON FACTORES NO CONTROLABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Briefing para poner en común todas las características del evento, dudas y cuestiones pendientes de confirmación - Información cruzada permanente - Información actualizada y resumida de cada proyecto - Inclusión de publicidad de espectáculos y eventos en radios y tv local 	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmación o información tardía por parte de terceros de cierta información para la realización de actividades - Dificultad para llegar a todos los sectores de población -La política de precios corresponde al promotor y no a la dirección del LN - No implantación de un Check- List de tareas

C – 5: Análisis DAFO de la comunicación interna del LN

De este análisis DAFO INTERNO deducimos que se trata de un pequeño equipo ágil y motivado pero que no dispone de procedimientos sistemáticos para la comunicación.

También las dificultades propias de un sector en el que permanentemente están cambiando las circunstancias y que resulta poco predecible. Debido a que en muchos casos el cliente toma las decisiones una vez llega al lugar de celebración del evento y necesita respuestas de acción rápidas y efectivas.

- **EXTERNA:** Cómo se comunica hacia fuera de la organización

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
CONTROLABLE	<ul style="list-style-type: none"> - Dispone de amplia cobertura por parte de los medios de la ciudad - Información semanal actualizada con las diferentes actividades a medios de comunicación, hoteles y base de datos de Amigos de Lienzo Norte - Constante actualización de la información en la página web, y perfiles de Facebook y Twitter - Buena relación con los medios de comunicación - Una buena atención tanto telefónica como presencial en las taquillas 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene poco presupuesto en publicidad - Escasa información que recibe por parte de otras instituciones hace que tenga actividades muy similares de forma simultánea -No es capaz de comunicar a qué se dedica realmente el centro y cómo lo hace³
NO CONTROLABLE	<ul style="list-style-type: none"> -Es un espacio único y versátil -Apoyo Institucional -Alta capacidad de las salas , hasta 1.400 butacas -Arquitectura emblemática 	<ul style="list-style-type: none"> -Iva Cultural al 21% -Bajo interés del público en las artes escénicas -Alta competencia en el entorno de la ciudad con cesiones gratuitas de los espacios de forma discrecional

C – 6: Análisis DAFO de la comunicación externa del LN

En el análisis externo de la comunicación se aprecia como principal valor las buenas relaciones existentes con los medios de comunicación y una buena relación a través de las redes sociales. En la parte negativa, la dificultad de hacer entender a la sociedad cuál es realmente su misión y cómo la llevan a cabo.

³ <https://www.youtube.com/watch?v=BhCNsg4OxV4> ver minuto 5,30, ejemplo de otro recinto con dificultades de entendimiento, a pesar de que lleva ya 10 años en funcionamiento

3.3.2 Diagnóstico de la Comunicación

Una vez vista la matriz DAFO la situación en la que se encuentra describe una situación en general favorable, si bien se han detectado las siguientes situaciones a corregir:

- Se aprecian problemas en la comunicación con los sectores de la población no afines al grupo político en el Gobierno Municipal. Entienden que pertenece al grupo político y no que son profesionales de la gestión de espacios.
- Al público no le llega la información completa de los espectáculos.
- Los ciudadanos desconocen en su mayoría la fórmula de gestión del Lienzo Norte
- Cuando se ofrece la información sobre los resultados no se explica de forma adecuada para que sea entendido por una gran mayoría de público.
- No se entiende que los espectáculos que se desarrollan no son por la decisión del centro sino que vienen por parte de promotores externos.

3.3.3 Política general de comunicación

Para corregir los aspectos negativos la dirección del LN ha establecido las siguientes líneas generales de comunicación, diferenciando a los habitantes de Ávila de los foráneos. También se crea una política específica para los organizadores de eventos. Estas ideas deberían estar presentes en las distintas acciones de comunicación que se emprendan.

Para el público interno, ciudadanos de Ávila:

Es un espacio multidisciplinar y versátil en el que se trabaja de forma profesional para proporcionar a la ciudad de Ávila el mayor y mejor impacto económico y cultural con el mínimo coste.

Para el público externo, turistas que visitan la ciudad y potenciales clientes de las ciudades limítrofes:

Es asequible, dispone de toda la información de las actividades actualizada en todo momento, le da todas las comodidades en la compra de la entrada y va a ofrecerle su mejor atención durante su visita.

Para el organizador de eventos:

Tiene la mejor relación calidad precio para organizar sus eventos, ya sean espectáculos, reuniones, congresos, y cualquier otro evento. Es un equipo profesional y orientado al cliente.

3.3.4 Posicionamiento

LN quiere ser visto como un espacio multidisciplinar y versátil en el que se trabaja de forma profesional para proporcionar a la ciudad de Ávila el mayor y mejor impacto económico y cultural con el mínimo coste.

Uno de sus eslóganes de cara a la ciudad es “Lienzo Norte, estamos a su servicio”, cuando se dirige al exterior usa “Bienvenidos” en todos los idiomas.

De cara al cliente corporativo quiere ser visto como un lugar con excelente relación calidad precio para organizar sus eventos, ya sean espectáculos, reuniones, congresos, etc... con un equipo profesional y orientado al cliente.

3.3.5 Objetivos

Dentro del campo de la comunicación y con el objetivo de conectar con la sociedad y mejorar sus resultados en los distintos ámbitos de actividad se establecen una serie de objetivos:

- Conseguir que el mayor número de público tenga información de las diferentes actividades que se realizan en el LN para que puedan participar en ellas.
- Aumentar el número de usuarios que se mantienen informados de las distintas actividades a través de nuestra página web y mediante las newsletter semanales
- Conseguir que la población llegue a entender el funcionamiento y la manera de trabajar en LN y que hagan de Lienzo Norte algo suyo, con lo que sentirse identificados y sean partícipes de las actividades que se hagan en el.
- Implantar un Check List para así sistematizar las diferentes tareas que son básicas e imprescindibles para la realización de cada evento, ofreciendo así una información adecuada y fiable al resto de la organización.

3.3.6 Ejes de Comunicación

Una vez definida la política y los objetivos, en este punto se plantea cómo realizar esta comunicación, para ello se establecen distintos ejes desde donde girarán los mensajes. Dentro de ellos se distinguen los distintos públicos definidos en la política general:

Eje 1 - De espectador a protagonista

Público Principal: Personas que viven en Ávila capital (A)

Se trata de que el público abulense haga suyo el espacio, como ya hemos detallado anteriormente, este eje de comunicación debe generar una serie de mensajes que les lleven a conseguir los efectos deseados en el público al que se dirige.

Eje 2 - Mejor en Ávila

Público Secundario: Personas que viven a menos de 1h en coche del LN (B)

Con este eje se pretende transmitir a los posibles clientes cercanos a la ciudad la comodidad que van a encontrar en Ávila, para disfrutar de los espectáculos a diferencia de otras opciones como Madrid, Salamanca o Valladolid. Los mensajes se especifican en el siguiente cuadro.

Eje 3 -Las mejores instalaciones en la mejor ubicación y al mejor precio

Organizadores por tipo de evento (C)

Igualmente para los organizadores de eventos se pretende transmitir que Ávila es la mayor ubicación para sus eventos y dónde conseguirán los mejores precios, tanto en espacios como en el resto de servicios que requieran para sus eventos.

Para verlo de manera esquemática, a continuación reproducimos un cuadro resumen con los públicos, los ejes y los mensajes que deben girar a su alrededor.

Público			Comunicación	
			Eje	Mensajes
Externo	A - Personas que viven en Ávila capital	1, Mayores de 35 años	Eje 1 - De espectador a protagonista	Generamos un impacto económico en la ciudad
				Tu asistencia hace que haya más espectáculos
				Es democrático
		Aparcamiento gratuito		
		Estamos comprometidos con la ciudad		
		Somos profesionales		
		Somos eficaces		
		Generamos un impacto económico en la ciudad		
		Generamos un impacto cultural en la ciudad		
	B. Personas que viven a menos de una hora en coche de Ávila capital	1, Mayores de 35 años	Eje 2 - Mejor en Ávila	Es confortable y seguro Tienes tu asiento reservado
		2, Menores de 35 años		Tráfico fluido
	C. Corporativo - organizador de eventos	1. Empresas	Eje 3 -Las mejores instalaciones en la mejor ubicación y al mejor precio	Buena gastronomía
				Avila ciudad amable
				Amplia oferta hotelera de calidad
		2. Instituciones		Media de asistencia alta a los eventos
3, Promotores de espectáculos		Buenas comunicaciones		
Ocio nocturno				
Buena gastronomía				
Aparcamiento gratuito				
Avila ciudad segura				

C. 7: Propuestas de comunicación, tipos de público, ejes y mensajes

4. Análisis del Impacto Económico

Una vez se ha contextualizado el caso práctico, comenzamos a cuantificar los efectos económicos generados por el LN en su entorno, como ya se ha indicado en la metodología comenzaremos por el impacto del periodo de obra, a continuación el generado durante el periodo de operación y finalizaremos con el impacto inducido, para tener una visión global de la repercusión económica del proyecto.

4.1 Incidencia del periodo de obra 2004-2009

El LN, ya durante su obra, supuso un empuje económico para la ciudad de Ávila. La creación de numerosos empleos del sector de la construcción, la compra de materiales y suministros, así como el uso de diferente maquinaria pesada y transporte ayudaron a un leve crecimiento local, unido a los numerosos desplazamientos a la ciudad de los equipos de dirección de obra, estudio de arquitectura, etc. No se han encontrado estudios sobre cómo calcular el impacto económico de forma sencilla de una obra en el lugar donde se ejecuta.

La obra, tras el concurso de ofertas, se le concedió a la empresa constructora Volconsa con un presupuesto inicial de 24.506.136€ (iva incluido), que tras varias modificaciones ascendió a 36.433.476,04€. De estos fueron aportados el 60% (21.860.085 €) por la Junta de Castilla-León y el 40% (14.573.390 €) por el Ayuntamiento de Ávila.

Una vez finalizada la obra, y gracias a la fórmula elegida para la gestión del edificio; como fue la creación de una empresa pública, propiedad 100% del Ayuntamiento de Ávila, a la que se alquila el edificio para que lo gestione de forma autónoma, y tras un arduo trabajo, se consigue recuperar el iva de la obra, íntegramente para el Ayuntamiento de Ávila, como único propietario del inmueble. El importe recuperado ascendió a la cantidad de 5.557.646 €

4.2 Incidencia del periodo de operación 2009-2016

Para poder cuantificar el impacto dejado en la ciudad en el caso del turismo MICE vamos a utilizar el dato de impacto publicado por el SCB en el 2008, de 234,34€ que es la cifra que se da para ciudades de menos de 200.000 habitantes, por participante y día (en el que se incluyen los gastos del posible acompañante). Si bien este dato puede parecer desactualizado, consideramos que se sitúa más cerca de la realidad en el caso de estudio.

En el 2014 se publica un nuevo informe encargado por el mismo SCB (Medición del Turismo de Reuniones. Año 2013. MADISON Market Research 2014) en el que se dice que cada participante se gastó en 2013 una media de 451 euros; casi la mitad por la inscripción y el resto por el viaje y el alojamiento y en el que además dice que empleó otros 68,21 euros en gastos diarios, principalmente en alimentación (casi la mitad), compras, transporte o entretenimiento. Consideramos que ese dato, si bien puede acercarse a la realidad en ciudades como Madrid o Barcelona, está muy alejado en pequeñas capitales como la que nos ocupa, y en el estudio, al contrario que en el del 2008 no se establece una diferenciación por tamaño de ciudad.

Además desestimamos el incremento producido de IPC de productos y servicios entre 2009 y 2016, ya que en una gran mayoría de los servicios turísticos se han mantenido los precios entre los citados años, en el caso de Ávila así ha sido. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el Índice de Precios Hoteleros (IPH)⁴, no sólo no ha aumentado sino que se han abaratado desde el 2010, en 8,5 puntos:

TASA MEDIA PONDERADA IPH (BASE 2008)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (provisional)
CASTILLA Y LEÓN	-2,1	-2	-2	-4,3	0,1	1,8
	-8,5					

C-8 - Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2016

Para el cálculo se han tomado los datos de asistencia a los eventos MICE y se han multiplicado por el dato dado por el SCB de forma directa, obteniendo un resultado de algo más de 23 millones de euros de impacto por este sector de actividad del LN.

NÚMERO DE ASISTENTES	Desde el 23 abr							Hasta el 23 abr
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CONGRESOS, CONVENCIONES E INCENTIVOS	14.755	7.239	25.820	15.796	11.045	9.637	13.747	480
GASTO MEDIO SEGÚN EL SCB	234,34 €							
	3.457.687	1.696.387	6.050.659	3.701.635	2.588.285	2.258.335	3.221.472	112.483
	23.086.942,46 €							

C-9: Cálculo del impacto económico en el sector de congresos del LN

En un segundo lugar se analizan el resto de segmentos, este grupo abarca la parte del turismo de espectáculos y por extensión el resto de actividades que hacen uso de las salas. Para ello se ha realizado un análisis empírico mediante una encuesta realizada en el 2010 por Darío Parra (Cuenca, 20 de agosto de 1984, Diplomado en Turismo por la Universidad de Salamanca y Máster en Dirección y Planificación turística por la Universidad de Alicante), en el marco de sus prácticas en las instalaciones del LN durante el verano de 2010. El objeto de estudio eran los asistentes a eventos excluyendo el segmento MICE del Lienzo Norte durante el 2009/2010. Hasta el día final objeto de este estudio, 23 de abril de 2016, han pasado por sus salas un total de 681.354 asistentes (descontado el segmento MICE).

Para el estudio se eligieron varios eventos de diferentes categorías, desde musical, a teatro infantil pasando por conciertos, entregas de premios, exposiciones y actos académicos relevantes en los que se distribuyeron entre los asistentes 500 encuestas para obtener una muestra representativa (Anexo V). Objetivamente 300 fueron hechas durante la temporada de invierno y 200 han sido realizadas durante el periodo estival.

⁴ El índice de precios hoteleros (IPH) es una medida estadística de la evolución del conjunto de precios aplicados por los empresarios a los distintos clientes que se alojan en los hoteles de España. Mide, por tanto, la evolución de los precios del sector desde la óptica de la oferta. A partir de enero de 2009, los índices publicados están calculados en base 2008, estando disponibles las series enlazadas desde enero de 2001. El cambio de base está motivado por mejoras introducidas en el cuestionario de la Encuesta de Ocupación Hotelera, en el apartado sobre precios.

En la encuesta se preguntaban datos básicos del espectador como origen, edad y profundizando en el gasto medio que éste se dejaba en alojamiento, alimentación y/u otros servicios. De esta manera se consiguió una cifra de gasto medio diario por turista de espectáculos del Lienzo Norte, que se fijaba en 104,45€ los espectadores que pernoctaban y en 70,01€ los que no pasaban la noche en la ciudad de Ávila.

De este análisis de 500 encuestados, se obtuvo un porcentaje de error del 2,6%, siendo rechazadas a estudio 13 de las encuestas rellenas. Fuera de este análisis también quedaron algunas reuniones sociales y actos académicos, considerándolos de interés local sin que llegasen a atraer un número significativo de turistas. Considerándose únicamente para el estudio el 10º Aniversario de la Universidad Católica de Ávila, el Honoris Causa de Antonio Cañizares, la gala del deporte de Castilla-León, la Concentración de Vespas, la gala primer aniversario de TVCyL canal 8 Ávila, las graduaciones de la UCAV y el concurso hípico de saltos.

Una vez desglosada la encuesta se obtuvo que el 13% de los encuestados eran turistas y el 87% locales.

De las 487 encuestas objeto de estudio se obtuvieron 424 formularios rellenos por espectadores locales y 63 por turistas. Así para analizar la parte que nos compete, excluimos las encuestas de abulenses, quedándonos únicamente con las de foráneos. Ya que en esta caso analizamos la repercusión económica que genera el turista en la economía local.

Ya dentro de la muestra de 63 turistas, al preguntar el motivo su la visita, 23 contestaron por motivos culturales (37%), 17 familiares (27%), 9 por ocio y espectáculos (15%), 7 por congresos (11%), y 6 por otros motivos como religiosos, académicos, etc.(10%).

En cuanto la pregunta referida a la duración de su estancia en Ávila, se tiene que hacer una división entre las encuestas realizadas en invierno y las de verano ya que resultaron datos bastante diferentes. Mientras que en invierno el 79% de los turistas encuestados señaló que su estancia era 1 a 3 noches, en verano ese porcentaje descendió hasta un 24%. Por el contrario los turistas cuya estancia fue de más de 3 noches, en invierno se situaban en un 21% alcanzando en verano a un 76% de los foráneos encuestados. En ambos casos es de un 1,6% la cantidad de asistentes que no se aloja en la ciudad de Ávila.

Siempre sometidos a los periodos festivos y vacacionales, los porcentajes estivales e invernales hacen resultar cantidades bastante parejas. Así, mientras que el verano es el periodo durante el que más turistas recibe Ávila, su duración se reduce a los meses de julio y agosto, describiendo el turista una tendencia de fin de semana durante los otros diez meses. Por ello, aunque la mayor parte del año el turista viene dos noches, viernes y sábado, el gran volumen que suponen los meses estivales hacen que el turista, al tener más periodos vacacionales, se decida por una visita a Ávila más extensa, teniendo que acudir a la oferta turística complementaria, espectáculos, ferias, exposiciones, etc, mientras que el turista de fin de semana se limita a conocer el patrimonio abulense y la mayoría de las veces no cuenta con tiempo suficiente como para asistir a algún evento cultural.

Los porcentajes en cuanto el lugar de pernoctación se refiere se sigue observando la supremacía de hoteles y hostales sobre otro tipo alojamiento, sin embargo se observan dos nuevas modalidades, la casa rural y el apartamento se consolidan como alternativa al hotel. Además, movido por la situación de crisis económica un 13% afirma quedarse en casas de amigos o familiares.

Por otro lado, se puede deducir claramente, el perfil de no-turista de los alojados en casa propia, un 22% de los encuestados. Tratándose de emigrantes abulenses o antiguos residentes en Ávila.

Refiriéndonos al gasto medio por día del turista cultural asistente al Lienzo Norte se obtuvo la cantidad de 87,23€/día, realizando una media entre los que pernoctaban, cuyo gasto medio diario es de 104,45€/día y los que no se alojaban en la ciudad de Ávila, que se cuantificaba en 70,01€/día.

Dividiendo estas cantidades en función del objeto percibido, analizaremos el gasto medio diario en alojamiento, alimentación y ocio y otros servicios obteniendo los siguientes resultados:

Los alojados gastan entre 1 y 75 euros al día en el alojamiento, un 58%, mientras que sólo un 13% gastan más de 75 euros por día. En cuanto a lo que no gastan en pernoctar se observa como el porcentaje varía poco de la suma de los alojados en casa propia, de amigos o familiares.

De esta manera, realizamos un análisis entre los hoteles de Ávila capital, para obtener el precio medio de la habitación. Tras estudiar los 12 hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas de Ávila capital resultó, tras un media aritmética, en 58,75€ (29,38€ por personas) el precio medio diario de la habitación doble y en 39,50€ el de la individual, obteniendo así los 34,44€ euros que se gastan a diario de media en alojamiento en la ciudad de Ávila.

En cuanto a lo que el gasto medio al día en alimentación se refiere, el mayor porcentaje de encuestados gastan menos de 75 euros al día en alimentación, un 95%. Habiendo un escaso 5% de asistentes de los eventos del Lienzo Norte, que superen los 75 euros diarios.

De estos intervalos de la encuesta hemos considerado los siguientes valores para obtener el gasto medio diario en alimentación y realizar el posterior análisis:

	DE 1€ A 25€	DE 25€ A 75€	MÁS DE 75€
GASTO MEDIO EN ALIMENTACIÓN AL DÍA	10€	50€	80€

C – 10: Gasto medio en alimentación al día de los asistentes al LN

Así extrapolamos dicha información a nuestro estudio consiguiendo una media de 34,28€ destinados al día a alimentación por los asistentes.

Finalmente en cuanto a ocio y otros servicios, de las 63 encuestas de turistas se obtuvieron las siguientes cifras, 48 (76%) gastan de media entre 1 y 75 euros diarios, 10 (16%) gastan más de 75€ y 5 (8%) no gastan normalmente nada.

Para proseguir con el estudio debemos estimar unos valores para hacer numéricos los intervalos. Así conseguimos los 35,73€/día que se gastan de media en ocio y otros servicios, los encuestados. Los valores consideramos son los siguientes:

	NADA	DE 1€ A 75€	MÁS DE 75€
GASTO MEDIO EN OCIO Y OTROS SERVICIOS	0€	30€	90€

C – 11: Gasto medio en ocio y otros servicios al día de los asistentes al LN

De esta manera, y como ya apuntamos anteriormente, conseguimos los números que nos servirán como multiplicador para alcanzar el gasto medio que el turista de eventos asistente al LN desembolsa en la ciudad de Ávila. La cifra se cuantifica en 87,23€ diarios.

Por otro lado, sabiendo según las encuestas que el 13% de los asistentes son turistas, y siempre dentro de los segmentos estimados en la metodología, se obtiene que durante el periodo de estudio, entre el 23 de abril del 2009 y el mismo día del 2016 el número de turistas ha sido de 88.270, a continuación reproducimos la tabla con los cálculos realizados.

NÚMERO DE ASISTENTES	Desde el 23 abr								Hasta el 23 abr	TOTAL
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
ESPECTÁCULOS	39.483	51.398	45.503	37.373	31.065	36.245	45.703	9.353	296.123	
REUNIONES SOCIALES	7.170	28.628	16.590	22.530	30.460	37.402	71.618	5.955	220.353	
VISITAS	2.727	1.515	261	230	165	655	465	20	6.038	
FERIAS COMERCIALES	2.550	19.580	22.350	16.050	10.400	7.550	3.800	-	82.280	
ACTOS ACADÉMICOS	1.290	2.390	4.694	9.910	13.175	11.785	9.055	1.290	53.589	
CONFERENCIAS	-	120	50	-	-	-	-	-	170	
CINE				6.484	4.300	80	450	1.407	12.721	
EXPOSICIONES	-		875	150	3.095	1.650	1.405	550	7.725	
	53.220	103.631	90.323	92.727	92.660	95.367	132.496	18.575	678.999	
Nº DE TURISTAS QUE PERNOCTAN	13%									
	6.919	13.472	11.742	12.055	12.046	12.398	17.224	2.415	88.270	
GASTO MEDIO									87,23 €	
TOTAL IMPACTO ECONÓMICO									7.699.780,76 €	

C – 12: Cálculo del impacto económico del resto de segmentos en el LN

Sin duda se trata de una cifra importante, máxime cuando se ha sido muy prudente en su cálculo, y con la intención de que el resultado no sobrepase en ningún caso la realidad, asumiendo incluso el riesgo de quedarnos por debajo.

Se tiene constancia de que incluso en los espectáculos, eventos que se puede pensar que no atraen turistas, pueden llegar a atraer más de un 50% de personas de fuera de la ciudad y que aprovechan la excusa de un espectáculo concreto para disfrutar de un fin de semana en la ciudad, con el impacto económico que eso implica, mayor incluso del derivado de los asistentes a congresos. Uno de los más claros ejemplos fue el realizado el 28 de enero de 2012 con el concierto de David Bisbal, en el que se ocuparon numerosas plazas de hotel y restaurantes. Evidentemente no siempre es así, y depende mucho del artista y de su itinerario en gira.

Desde el punto de vista de los artistas y sus equipos existe en algunos casos una importante repercusión económica, por ejemplo en las óperas, ya que pueden superar la cifra de 100 personas entre músicos, cantantes y figurantes, los cuales bien la noche antes o la del mismo día del espectáculo duermen en Ávila y realizan todo tipo de actividad comercial. Lógicamente existe también el otro extremo como es el caso de los monólogos, que independientemente del precio del espectáculo, no requieren apenas preparación del escenario, y suelen llegar en coche particular una hora antes del inicio del espectáculo el propio artista junto a su manager y una vez finalizado el monologo se van sin haber generado en este caso ninguna actividad económica.

En estos ejemplos se evidencia la dificultad de establecer unas cantidades iguales para los espectáculos, incluso para los de la misma tipología, y se tendría que evaluar uno por uno, tanto desde el punto de vista del artista, como del público, incluso de la dificultad y el tiempo de su preparación.

4.3 Efecto Inducido 2009-2016

En este caso vamos a tomar aquellas partidas de gasto que por su destino final han tenido efectos susceptibles de intervenir de hecho en el proceso económico de la ciudad y no están contabilizados en las categorías anteriores y calcular el efecto sobre la ciudad.

Si bien conocemos que a estas cifras deberíamos aplicarles distintas tablas de efectos multiplicadores, en este caso las vamos a tratar de forma directa:

LIENZO NORTE 2009-20016	
IMPACTO ECONÓMICO INDUCIDO	TOTAL
** GASTOS DE PERSONAL **	
Sueldos y Salarios	1.147.532,87
Incentivos	35.000,00
Seguridad Social	296.191,47
Otros Gastos Sociales	7.060,56
Total Gastos de Personal	1.485.784,91
** GASTOS DE OPERACIONES **	
Otros Aprovisionamientos	61.141,19
Trabajos Realizados por Otras Empresas	615.038,01
Servicios de ETTs	282.442,58
Servicios de Profesionales Independientes	203.792,72
Recepción, Servicios de Venta entradas y Seguridad	494.088,11
TOTAL GASTO INDUCIDO	3.142.287,52

C – 13: Cálculo del impacto inducido en el LN

4.4 Efecto Total 2009-2016

Para completar esta parte y a modo de resumen, se incorpora una tabla con los resultados finales. Reiterando que no se pretende unos datos científicos, sino una aproximación de los costes y los beneficios generados para la ciudad de Ávila.

APORTACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN (40% DEL TOTAL)	14.573.390 €
APORTACIONES ECONÓMICAS ANUALES	
CONSTITUCIÓN SOCIEDAD ECASAU 2007	60.000 €
AÑO 2009	300.000 €
AÑO 2010	200.000 €
AÑO 2011	200.000 €
AÑO 2012	200.000 €
AÑO 2013	200.000 €
AÑO 2014	200.000 €
AÑO 2015	200.000 €
AÑO 2016	150.000 €
TOTAL APORTACIONES	16.183.390 €

RENDIMIENTOS ECONÓMICOS	
DEVOLUCIÓN IVA	5.557.646 €
IMPACTO ECONÓMICO EN LA CIUDAD MICE	23.086.942 €
IMPACTO OTRAS ACTIVIDADES	7.726.486 €
IMPACTO INDUCIDO	3.142.288 €
ACTIVOS NO CORRIENTES CONTABLES (A 31/12/2015)	442.362 €
ACTIVOS INMOBILIARIOS - COSTE EDIFICIO	36.433.476 €
TOTAL RENDIMIENTOS	76.389.201 €

RESULTADO ECONÓMICO ACTUAL PARA LA CIUDAD DE ÁVILA	60.205.811 €
---	---------------------

C- 14 Efecto económico total del LN 2009-2016 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el LN – Anexo IV

En cuanto a las aportaciones del Ayuntamiento, en el año 2015, último año completo objeto del estudio, el presupuesto total de la ciudad rozó los cincuenta y cinco millones de euros y la cantidad aportada al LN fue de doscientos mil, esto supone 0,36% del presupuesto municipal anual. Como referencia, decir que el coste de personal del propio Ayuntamiento roza los veintiún millones de euros, (Memoria Presupuestos Ayuntamiento de Ávila, año 2015). Hay que destacar que la sociedad municipal que gestiona el LN paga un alquiler al ayuntamiento de dieciocho mil euros anuales.

Respecto a los activos corrientes, se han reflejado los que figuran en la propia contabilidad de la sociedad, y que figuran en el Registro Mercantil, también se ha considerado como activo inmobiliario el valor del edificio por su coste total en 2009. Aunque probablemente por sus características arquitectónicas, y casi lo definiríamos como una obra de arte, el valor es difícil de calcular

No hemos considerado oportuno reflejar el valor de la marca o valor de la empresa como negocio, ya que este tipo de instalaciones no se ponen en marcha como negocio sino como servicio a la sociedad y por tanto en este caso no sería relevante.

El resultado total, teniendo en cuenta el método de cálculo conservador que se ha realizado, lo podemos denominar de adecuado, pero sin duda no excelente, para ello debería de aumentar considerablemente su actividad en MICE, si bien esto conlleva necesariamente que en la ciudad mejorara la capacidad y calidad de alojamientos en al menos en 500 habitaciones más de cuatro estrellas. El transporte, si bien es importante, queda por detrás de la variable de la capacidad hotelera.

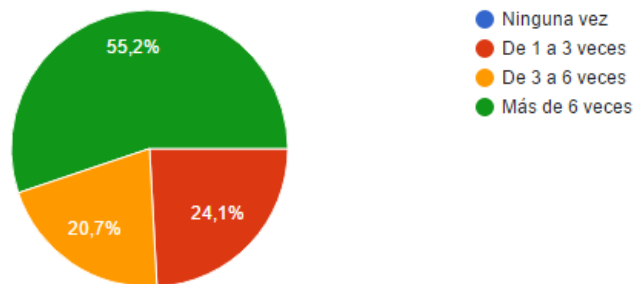
5. Análisis del Impacto Social

5.1 Análisis sobre el impacto generado en los habitantes de Ávila

Desde su apertura en 2009 el LN se ha convertido, como era lógico y previsible tras la importante inversión realizada, en el centro de los actos sociales abulenses. Retomamos la encuesta realizada en el 2010, según la cual el 87% de los asistentes a los eventos no MICE eran de la ciudad y provincia de Ávila, con lo que tenemos que anualmente han pasado por las instalaciones del LN entre los 46.301 asistentes en el 2009 y los 115.272 que se recibieron durante el año 2015. Teniendo en cuenta que los habitantes de la ciudad son 58.358 en el 2015 y 107.015 habitantes de la provincia se deduce una amplia asistencia a los eventos que allí se celebran.

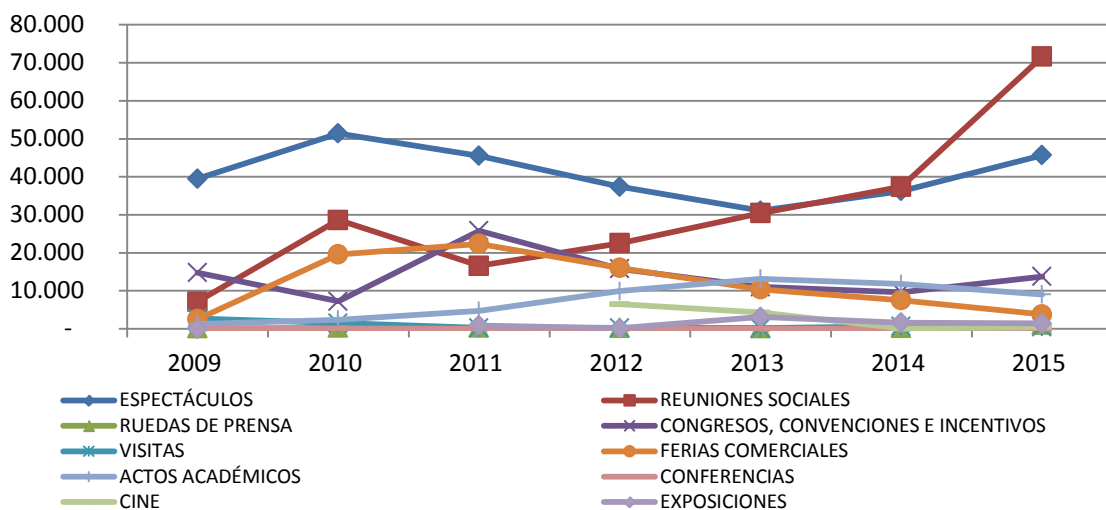
En un pequeño muestreo realizado a través de la página web www.lienzonorte.es desde el 20 de junio de 2016 disponemos del índice de afluencia al LN, si bien por su número de respuestas no podemos aplicarlo a los datos anteriores para determinar el número de abulenses que pasan anualmente por el LN.

Cuántas veces visita el Lienzo Norte al año: (29 respuestas)



C-15- Frecuencia de visita al LN de los usuarios encuestados. Elaboración propia Datos Anexo II

Los segmentos que más se han incrementado en estos años son aquellos en los que participan de forma casi exclusiva los ciudadanos de Ávila y pueblos cercanos, especialmente el de reuniones sociales, donde se engloban reuniones no corporativas, como presentaciones de libros, pregones, entregas de premios, celebraciones de todo tipo, etc.



C-16- Gráfico de cantidad de asistentes según tipo de eventos al LN. Elaboración propia. Datos Anexo II

Durante estos años la tendencia ha sido la de ir contactando a los distintos colectivos locales para que elijan el LN para sus reuniones, una vez conseguidas y gracias a la comodidad de las instalaciones y como no, al servicio y la atención prestados, estas se han ido consolidando de forma general. A pesar de que se encontraba con la situación adversa de que las instalaciones tenían un coste, mientras que la costumbre era que este tipo de espacios era gratuito. La reacción de los asistentes ha sido positiva y ha asumido ese pequeño coste, en general por debajo de los 5€ la entrada. De esta forma se realizan anualmente finales de curso de academias de baile con asistencias de una sola academia del entorno de las 1.000 personas, graduaciones de colegios, institutos y universidades y cualquier otra tipología de reunión social en la que se requiera un gran recinto.

El centro realiza también numerosas labores solidarias, durante el 2015 se realizaron las siguientes actividades benéficas sin que estas tuvieran ningún coste para los organizadores:

- Campaña de donación de sangre- 19 de septiembre
- Presentación del calendario de la Asociación Síndrome de Down – 2 de diciembre
- Desayuno de Asociaciones con personas con discapacidad – 3 de diciembre
- Clase Solidaria de Yoga a beneficio de los refugiados Sirios – 13 de diciembre
- Mercadillo Huellas a beneficio de la protectora de animales – 13 de diciembre

5.2 Análisis sobre las relaciones del Lienzo Norte con su entorno

El Lienzo Norte pertenece a distintos colectivos y asociaciones que tienen relación con su actividad, tanto en el sector MICE como en su vertiente artística y cultural, en ellas colabora de forma activa. Además consigue que la ciudad de Ávila sea reconocida el mercado español en ambos sectores de manera relevante.

- **Asociación de Palacios de Congresos de España** desde el 4 de marzo de 2011, momento en el que se consiguen superar las exigentes condiciones que solicita esta asociación y que reflejamos a continuación de forma literal:



1. Tratarse de un edificio, ya sea de titularidad pública o privada, cuya finalidad primordial sea la celebración de congresos, convenciones y reuniones de carácter científico, cultural, político, religioso, técnico o de otro tipo, dotado de los medios tecnológicos necesarios para su buen desarrollo.
2. Que el edificio Palacio de Congresos contenga, como mínimo, las siguientes dependencias:
 - Un auditorium con capacidad para acoger a todos los participantes en una reunión o a los que el organizador del evento estime necesario.
 - Varias salas de apoyo a la plenaria, de diferentes tamaños y con capacidad suficiente para reuniones de comisiones, grupos de trabajo de diferente tipo, etc.
 - Áreas para la organización de exposiciones comerciales que puedan ilustrar los temas de la reunión.
 - Despachos para la organización, zona de recepción para la acreditación de congresistas.
 - Medios audiovisuales, de traducción simultánea y técnicos, sean fijos o móviles.

- Instalaciones de restauración aptas para prestar servicio a las necesidades del evento.
 - Instalaciones como sala de prensa, sala VIP y similares.
3. Podrán ser miembros de la Asociación todos los centros existentes que cumplan con los criterios descritos en el apartado anterior y que, una vez inaugurados, hayan celebrado en un mismo año, un mínimo de cinco congresos o convenciones nacionales o internacionales con una asistencia mínima de 500 asistentes cada uno. Esta última premisa deberá ser certificada documentalmente.
 4. La contratación de espacios y servicios en palacios miembros, debe realizarse mediante el pago de los mismos.

Como hemos visto las rigurosas condiciones que debe superar un palacio de congresos para ingresar en esta asociación nos dan idea de la importancia que tiene estar dentro del grupo de los más importantes e influyentes recintos de España. Como ya reflejamos en el Cuadro 1, España tiene 476 sedes capaces de acoger reuniones de más de 500 personas, pero tan solo 33 están dentro de la asociación. El formar parte de la misma no solo genera más negocio sino que también establece sinergias de conocimiento y capacidad de influencia en el sector.

- También, desde el 2010 pertenece a la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública, que es una asociación cultural sin ánimo de lucro constituida en febrero del año 2000, en convenio de Colaboración con el INAEM (Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música), Ministerio de Educación Cultura y Deportes.



Esta red agrupa a 148 asociados que a su vez reúnen a más de 700 espacios escenográficos. El formar parte de la red ayuda al LN a captar mayor negocio en el segmento de espectáculos, y al igual que en APCE, compartir conocimiento y experiencias.

Además la mera construcción del edificio ha generado un gran impacto social a tenor de los premios obtenidos por su arquitectura, lo cual ha generado numerosas visitas de profesionales y estudiantes de arquitectura:

Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila		DESCRIPCIÓN	MAPA	PREMIOS	PUBLI
<p>AIT Awards 2012. Categoría Oficinas (Centros de Congresos)</p> <p>2012</p> <p>AIT Awards. Proyecto Seleccionado: Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila.</p> 	<p>Premio MIES VAN DER ROHE 2011</p> <p>2011</p> <p>Premio MIES VAN DER ROHE. Proyecto Seleccionado: Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila.</p> 	<p>XI Bienal Española de Arquitectura y Urbanismo</p> <p>2011</p> <p>Bienal Española de Arquitectura y Urbanismo. Proyecto Finalista y reconocimiento expreso del jurado: Museo Arqueológico de Álava, Vitoria. Proyecto Seleccionado: Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila.</p> 	<p>THE INTERNATIONAL ARCHITECTURE AWARDS 2011</p> <p>2011</p> <p>THE INTERNATIONAL ARCHITECTURE AWARDS. Concedido por el Chicago Athenaeum (Museo de Arquitectura y Diseño) y por el Centro Europeo de Arquitectura, Arte, Diseño y Estudios Urbanísticos. Premio: Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila.</p> 	<p>Premios FAD 2010. Categoría Arquitectura.</p> <p>2010</p> <p>Premios FAD. Proyectos Seleccionados: Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila y Piscinas para la Universidad de Vigo.</p> 	<p>Concurso para Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila</p> <p>2002</p> <p>Primer Premio.</p> 

Fuente: www.fmangado.es

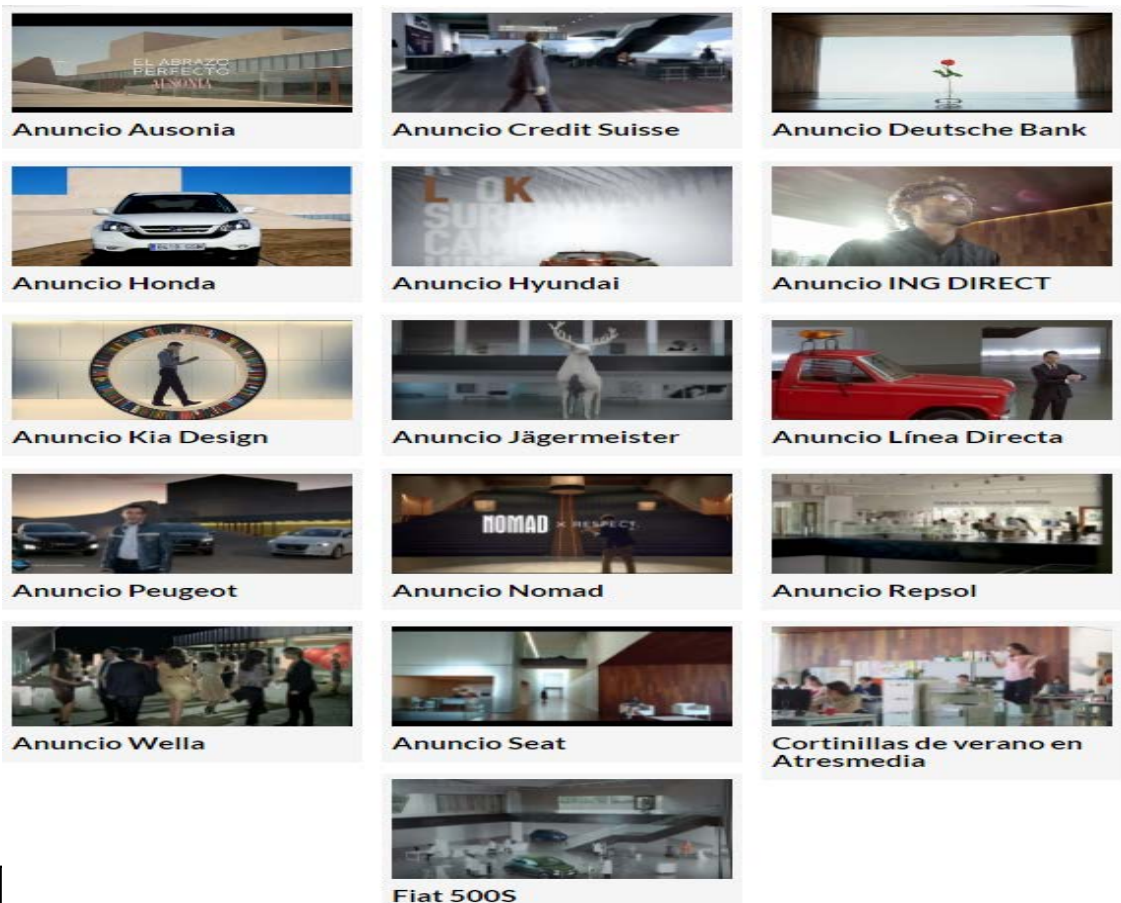
Como ya comentamos en la introducción, la obra del Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila fue incluida también en la exposición que el Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA) organizó en 2006 sobre la "nueva arquitectura" de España. sobre 35 futuros edificios y 18 obras terminadas. La muestra, anunciaba que España se había convertido en un "centro internacional de innovación y excelencia en el diseño".

Muchos de esos 35 "futuros" edificios no han llegado ni siquiera a iniciarse diez años después de su presentación, como por ejemplo el Palacio de Congresos de Córdoba o el Palacio de la Música y Artes Escénicas de Vitoria, ambos desechados por la falta de necesidad y sustituidos por la remodelación de espacios ya existentes en ambas ciudades.

Además en estos años y fruto de la operativa se han obtenido premios y distinciones:

- Reconocimiento de la Asociación de Familiares de enfermos de Alzheimer por la colaboración y solidaridad en distintos actos.
- Agradecimiento del Ilustre Patronato de la Santísima Trinidad y Nuestra Señora de las Vacas.
- Premio INCOSA CASTILLA Y LEON 2010 Accésit de Finalista, (el primer premio fue para la LINEA DE ALTA VELOCIDAD (AVE) VALLADOLID - SEGOVIA – MADRID) AL CENTRO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES LIENZO NORTE DE AVILA, por el impacto que ha supuesto para la sociedad y economía abulense, además de aportarle un patrimonio cultural de primer orden.
- Reconocimiento de la Dirección General de la Policía por la colaboración prestada.
- ...

Otro de los aspectos a destacar es la importante repercusión en medios de comunicación bien a través de noticias, como de anuncios grabados en las instalaciones, lo cual tiene un efecto importante sobre la población local al ver reflejado su edificio a nivel nacional.



5.3 Redes Sociales

Como no puede ser de otra manera, para medir el impacto de una organización en la sociedad, es fundamental hacer referencia a su presencia en las redes sociales, en el caso del LN las redes que analizaremos serán Facebook y Twitter, como referencia tomaremos el lugar más similar y más cercano, como es el Palacio de Congresos de Castilla y León en Salamanca.

Facebook: Haciendo un análisis comparativo de las dos organizaciones mediante “Page Rank” LN sale ganador en cuanto a crecimiento, actividad e interacción del público; en lo único que es superior Palacio de Salamanca es en número de seguidores ya que la población de Salamanca es mayor que la de Ávila y además tiene un fuerte colectivo estacional como son los estudiantes.

El tipo de información que da es muy similar, dando información sobre las diferentes actividades, cambios en la programación aunque no con tanta frecuencia como LN (estos post son casi a diario mientras que en los suyos no hay tanta frecuencia, la mayor frecuencia en sus post se nota cuando está próxima la fecha de celebración de algún evento)

Twitter: Las diferencias en Twitter de uno y otro son abismales; Mientras que el Palacio de Congresos de Salamanca (@PalacioSalamank) tiene 1318 seguidores, sigue a 204 perfiles y tiene publicados 450 tweets.

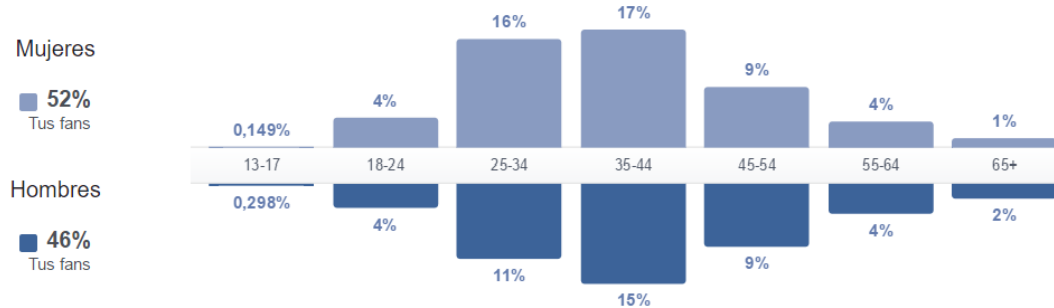
LN (@LIENZONORTE) tiene 3.299 seguidores, sigue a 258 perfiles y tiene publicados 49.782 tweets.



Análisis de público de RRSS

Las estadísticas de Facebook nos indican que los usuarios que más interactúan son mujeres y tienen una edad comprendida entre los 35 y los 44 años.

Personas a las que les gusta tu página

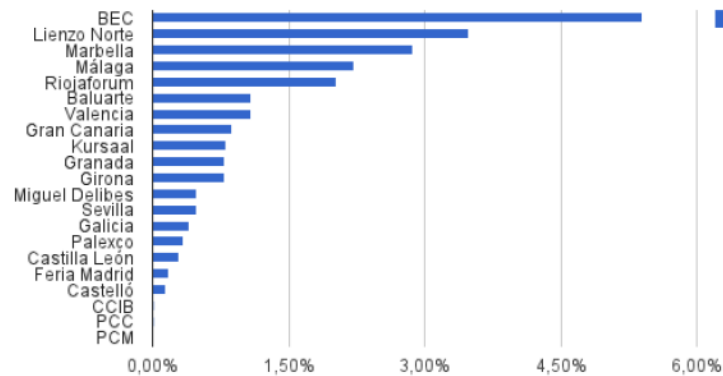


C- 17 - Fuente: Facebook – fan page Lienzo Norte

Mientras que en Twitter, LN con un mayor número de seguidores de menor edad (14-25 años) ya que para determinados eventos que comprendían esta franja de edad se crea un perfil concreto para el evento, y para tener opción a las diferentes promociones y sorteos tenían que ser seguidores de @LIENZONORTE

Dentro de los palacios de congresos, el LN está en segundo lugar en cuanto alcance potencial total de sus publicaciones, referido a la proporción entre los seguidores activos en Facebook y el total de la población donde se ubica el espacio:

Alcance de los Palacios APCE en Facebook



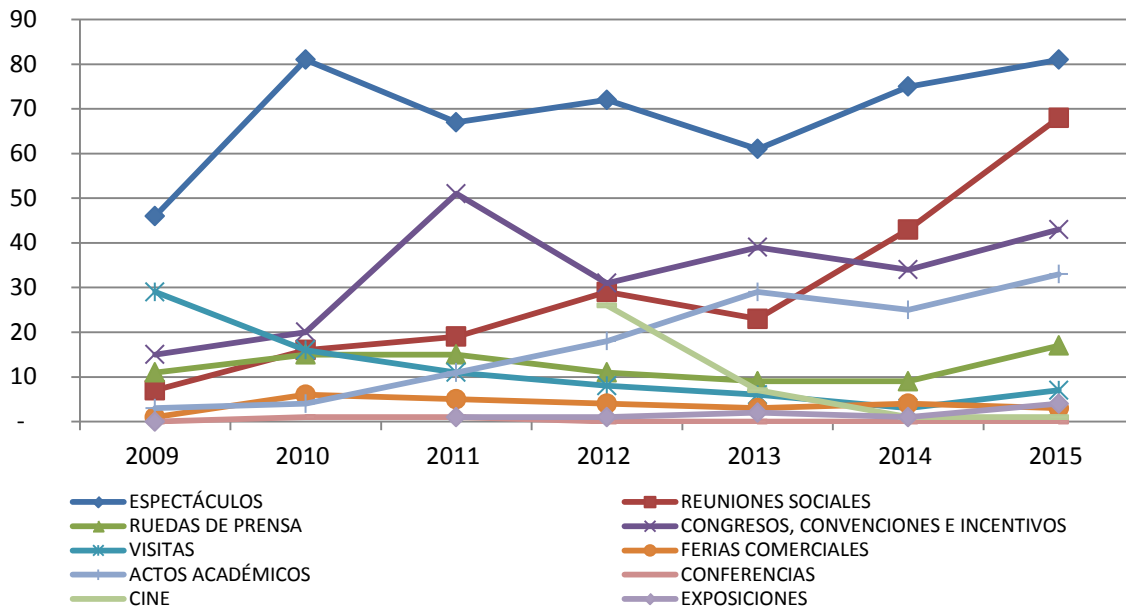
% seguidores en función del alcance potencial total

C- 18 - Fuente: APCE

6. Análisis del Impacto Cultural

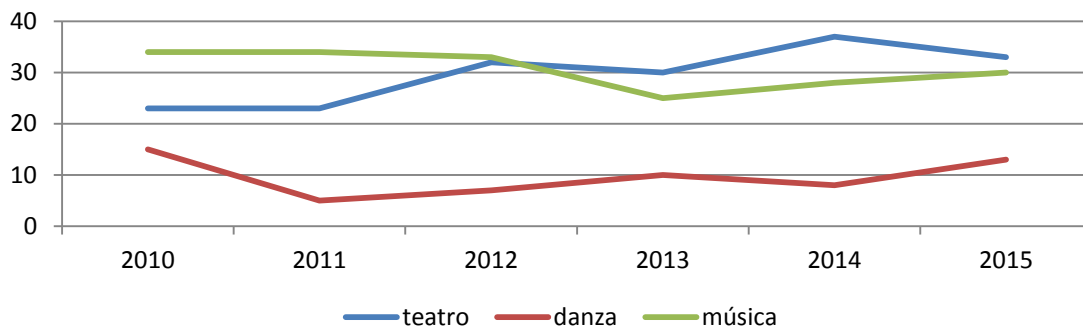
Como ya se ha indicado en la metodología, nos centraremos en los datos obtenidos a nivel cultural. En primer lugar se calcula el número total de actos culturales celebrados.

En siete años completos se han ofrecido un total de 502 espectáculos con 296.123 espectadores, 38 películas de cine con 12.721 asistentes y 11 exposiciones de artes plásticas con 7.725 concurrentes.



C- 19 - Elaboración propia Datos Anexo III

Como se puede observar el resultado en el sector de la cultura ha sido el más importante en cuanto a número de eventos realizados, muy por encima del resto de segmentos. El promedio de espectáculos en años completos es de 73. De ellos se ha realizado un análisis de los distintos tipos generales de artes escénicas:



C- 20 - Elaboración propia Datos Anexo III

Los datos del último gráfico coinciden con los últimos datos del Centro de Investigaciones Sociológicas sobre las preferencias de los españoles en cuanto a sus gustos por las artes escénicas, con la danza en último lugar.

CIS

Estudio nº3047. BARÓMETRO DE DICIEMBRE 2014

Diciembre 2014

Pregunta 9

Me gustaría que me dijera, en qué medida le interesan los siguientes ámbitos de la cultura que voy a mencionarle.

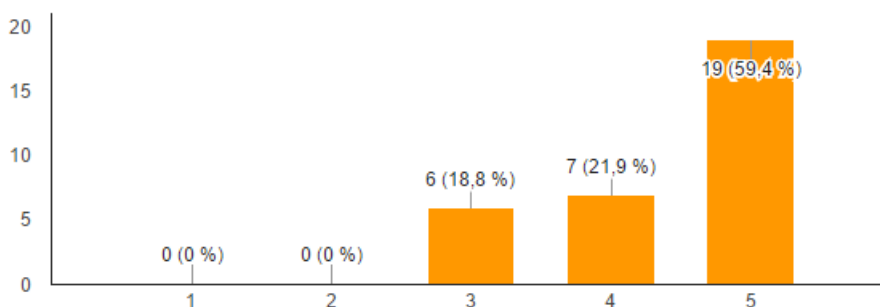
	Mucho	Bastante	Poco	Nada	N.S.	N.C.	(N)
La música	31,0	42,4	20,7	5,7	0,1	0,2	(2.477)
El cine	23,9	43,8	24,1	8,0	-	0,2	(2.477)
La lectura	27,6	34,1	27,6	10,4	0,1	0,2	(2.477)
El teatro	14,0	25,6	38,8	21,0	0,3	0,4	(2.477)
Las artes plásticas (pintura, fotografía)	13,2	26,9	37,0	22,6	0,1	0,2	(2.477)
La danza	8,1	16,2	39,2	36,0	0,2	0,3	(2.477)

C- 21 - Elaboración y Datos: CIS

Según un pequeño muestreo realizado en la propia web del equipamiento, el 100% de los encuestados asegura que ha contribuido de manera significativa a muy significativa a la oferta cultural de la ciudad, a pesar de que no se realiza una programación propia, sino la propuesta por promotores externos, en su gran mayoría.

Indique, por favor, cómo ha contribuido el Lienzo Norte a la oferta cultural de la ciudad

(32 respuestas)



C- 22 - Elaboración Google, según datos obtenidos en la encuesta Lienzo

Se considera relevante valorar de alguna manera la entidad de la oferta cultural ofrecida por el LN⁵, destacamos algunos de los 81 eventos culturales habidos durante el año 2015 para evitar ser excesivamente descriptivos:

- Nueve de enero: Se celebró un concierto de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León, con motivo del inicio de la celebración del V Centenario del nacimiento de Santa Teresa de Jesús, Ávila, 1515. Este fue gratuito para el público mediante invitación y con una asistencia de 1.390 personas.

⁵ En el apartado agenda de la web lienzonorte.es están todas las actividades culturales desde su apertura en 2009

- Doce de marzo: Ópera Nabucco con primeros solistas internacionales del teatro de la Ópera Nacional de Moldavia. Casi cien personas encima del escenario dieron vida a esta gran ópera de Verdi con su conocidísimo coro "Va Pensiero" con subtítulos en castellano: Asistencia de 310 personas y un precio desde 18€.
- Veintiocho de marzo: Amancio Prada, 960 asistentes, gratuito. Patrocinado por el Ayuntamiento de Ávila.
- Cinco de abril y veintidós de junio: Conciertos de la Orquesta Sinfónica de Ávila, a la que LN patrocina anualmente sus dos conciertos con servicios cuantificados en más de cuarenta mil euros.
- Nueve de mayo: Concierto de Manantial Folk, 320 asistentes.
- Dieciocho de abril: Concierto de Ainhoa Arteta, 960 asistentes. Gratuito.
- Veinte de junio: Teatro, El Brujo con la obra Teresa o El sol por dentro, 410 personas.
- Durante el mes de noviembre: Muestra de Teatro con trece obras de teatro de primer nivel y unas ventas de 7.512 entradas.
- Además Ara Malikian, Luis Piedrahita, Ana Belén y otros muchos artistas pasaron durante el 2015 por este escenario.

Hasta la apertura del Centro de Exposiciones y Congresos Lienzo Norte, la ciudad de Ávila no contaba con ninguna instalación capacitada para la organización tanto de óperas como de conciertos con orquesta sinfónica. Las necesidades que conllevan tanto de espacio como de calidad de infraestructuras (foso de orquesta, concha acústica) no se encontraban en ningún espacio existente hasta el momento. Por ello, podemos afirmar que el LN ha venido a complementar de forma relevante la oferta de espacios culturales existente en Ávila.

Destacar que en los últimos años, el cierre o inutilización de instalaciones relacionadas con la promoción cultural, únicamente promovidas por las Cajas de Ahorros existentes en la ciudad (Caja Ávila, Caja Duero) han hecho que, hasta la apertura del LN, la vida cultural de la ciudad se viera muy disminuida.

Es muy importante destacar que el LN no tiene programación propia sino que el desarrollo de la actividad cultural viene siempre organizado y promocionado por empresas externas lo que conlleva no tener que utilizar fondos públicos, con la consiguiente repercusión que tendría en el ciudadano.

Los indicadores utilizados para la medición del impacto cultural durante los primeros años fueron escasos habiendo evolucionado y mejorado con la implantación de las encuestas a los usuarios de los diferentes espacios.

Por último queremos destacar que toda esta actividad se ha generado gracias a la puesta en marcha de la instalación y que de alguna manera se ha democratizado la cultura, anteriormente los espacios pertenecían a distintas fundaciones, Cajas de Ahorros básicamente, que eran los que decidían qué cultura se debía ofrecer al público. En este caso son los promotores quienes proponen y el público quien decide ir, o no.

7. Conclusiones

Para concluir este balance en el que se ha tomado como ejemplo el Centro de Exposiciones y Congresos Lienzo Norte situado en la ciudad de Ávila, destacar por una lado el trabajo que se ha realizado y los resultados que se han obtenido en este espacio en concreto; y por otra parte reflexionar sobre la utilidad de las instalaciones ya en funcionamiento en el resto de España y las que se puedan plantear para el futuro.

En cuanto a la evolución del LN podemos decir:

- En el aspecto económico, considero que la evolución en la gestión del espacio ha sido positiva, a pesar no existir unas expectativas objetivas y sin olvidar las dificultades con las que se encuentra la organización de grandes eventos por la escasez de infraestructura hotelera.
- En el aspecto social, la ciudad y el ciudadano de Ávila han visto aumentada su relevancia gracias a la potente repercusión que el edificio ha tenido en el exterior.
- En el aspecto cultural, el LN ha llenado un espacio vacío por completo debido a los cierres de otras infraestructuras derivados de la crisis económica. Por primera vez, la ciudad ha podido asistir a grandes representaciones artísticas (óperas, zarzuelas, conciertos sinfónicos,...) de primer nivel así como a realizar sus propias actividades haciendo suyo este espacio municipal.

Se han detectado ciertas deficiencias en cuanto a la gestión de la comunicación y en la sistematización de tareas, se han planteado algunas mejoras para que la actividad y los hechos más importantes de la gestión se trasladen a la ciudadanía.

Respecto al volumen de actividad y los impactos generados, teniendo en cuenta las circunstancias de Ávila, se consideran adecuadas en comparación con organizaciones similares, si bien y como ya hemos comentado no podemos contrastarlo de forma objetiva.

A continuación y para terminar una reflexión sobre la utilidad de estos espacios en el contexto general de España:

“Lo peor que le puede ocurrir a una obra de arquitectura es que esté vacía...”
(Emilio Tuñón, 1959, Arquitecto)

Los edificios que ya están construidos deberían de ponerse en funcionamiento de forma inmediata y dar el servicio requerido a los ciudadanos que los han pagado.

Existen distintas fórmulas, como hemos visto, para que con escasos recursos económicos generen una importante actividad que justifique su existencia. Contratar equipos profesionales que sean capaces de analizar adecuadamente las circunstancias del entorno y enfocar adecuadamente la actividad, es esencial.

Quizás el hecho de que gran parte de ellos tengan poca o ninguna actividad se deriva en parte de su nombre: “Palacios de Congresos”. Como hemos visto no sólo en el caso de Ávila, sino también en el resto de España, la actividad que menos se desarrolla es la de congresos. Esto paraliza a las administraciones públicas promotoras de estos espacios al cerciorarse de la dificultad que entraña, en muchas ocasiones, el conseguir ese tipo de eventos ya que no se

dispone de la logística necesaria (hoteles, transporte, etc.). Esta paralización es especialmente visible en el caso de edificios cuyos costes están cubiertos y no necesitan ingresos para hacer frente a los gastos que generan.

En cuanto a los que aún no se han construido, en primer lugar se debe analizar si su existencia es necesaria; si se justifica el coste tanto de su construcción como de su posterior mantenimiento con los beneficios económicos, sociales y culturales. Es importante conocer las circunstancias del entorno como número de habitantes, medios de transporte, capacidad hotelera y todo aquello que pueda influir en las actividades.

Si la respuesta, una vez analizado de forma objetiva, es afirmativa, el siguiente paso es comprobar si alguno de los edificios ya existentes es susceptible de reformar para obtener el resultado buscado, si es posible, será la alternativa más adecuada, con creatividad, ingenio e inteligencia puede resultar tan exitoso o más que una gran construcción con un arquitecto de renombre, los ciudadanos sabrán valorar la eficacia y la eficiencia de sus gestores.

Véase por ejemplo el caso de Vitoria, en el que en un primer momento se proyectó un gran palacio de congresos con un coste de ciento cincuenta y cuatro millones de euros, para una población de algo menos de doscientos cincuenta mil habitantes. Este fue desechado y sustituido por la remodelación del espacio ya existente, Palacio de Congresos Europa, con una inversión para su reforma de menos de medio millón de euros, y con un jardín colgante espectacular ha conseguido la atención de todos los medios especializados y una gran repercusión a nivel internacional.

Para poder realizar un análisis exhaustivo de los impactos generados de los centros que ya están en funcionamiento, no existen indicadores comparables entre ellos de ninguno de los aspectos analizados (económicos, sociales y culturales). Tan sólo se pueden aplicar a un solo proyecto y a su evolución temporal. Esto impide la comparativa en cuanto a la gestión realizada de los mismos y permite que cada uno de ellos comunique sus propios resultados generados con metodologías diferentes y por tanto con resultados muy dispares, lo que genera una gran confusión al ciudadano.

Destacar también la disparidad en cuanto a las fórmulas de gestión de los distintos espacios, de los recursos consumidos por cada uno de ellos y de las variadas e imaginativas formas de comunicación, en la totalidad de los casos tergiversadas e influenciadas por los intereses políticos.

8. Referencias bibliográficas

Libros

Herrero, P. (2000): *Gestión y organización de congresos: operativa, protocolo y ceremonial*. Madrid: Ed. Síntesis.

Moix Puig, Ll. (2010) *Arquitectura Milagrosa*. Barcelona: Anagrama.

Muñoz Molina, A. (2013) *Todo lo que era sólido*. Barcelona : Seix Barral.

Sudjic, D. (2005). *La arquitectura del poder*. Barcelona: Editorial Planeta.

Diccionario del Uso del Español de María Moliner (2007) .Madrid: Editorial Gredos.

Informes y Artículos

Carrasco, S. (1999) Indicadores culturales: una reflexión.

Castellanos, A. (2003) *El sistema de información cultural: situación actual y perspectivas. Hacia un sistema de indicadores culturales*. Ponencia en el Seminario Internacional sobre indicadores culturales, México

Fukuda, S. (2000) *En busca de indicadores de cultura y desarrollo: avances y propuestas*. En *Informe Mundial sobre la cultura. 2000-2001*. Ed. UNESCO.

Garonna, P. (2000) *Hacia un sistema internacional de estadísticas e indicadores culturales: la experiencia italiana*. En *Informe Mundial sobre la cultura 2000-2001*. Ed. UNESCO.

Gómez de la Iglesia, R . (2006)- *El Plan de Comunicación Global de las Organizaciones Culturales – Resumen*. Vitoria-Gasteiz: Grupo Xabide

Mc PHIE, P. (2000) *El Programa Nacional de Estadísticas Culturales de Canadá: Un cuarto de siglo de desarrollo*. En Informe Mundial sobre la cultura 2000-2001. Ed. UNESCO.

Muñoz Molina, A. (7 Agosto 2010) Milagros Ruinosos, El País Babelia, (http://elpais.com/diario/2010/08/07/babelia/1281139939_850215.html)

Pfenniger, M (2004). *Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual*- Artículo cedido por la autora al Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para su publicación en el Boletín GC: Gestión Cultural Nº7: Indicadores y Estadísticas Culturales, abril de 2004. ISSN: 1697-073X.

Puig de la Bellacasa, B (2006) – *Segmentación de Públicos y Estrategias de Comunicación Cultural – Resumen*. Madrid, Universidad Complutense

SCB (2009): *Informe estadístico del Mercado de Reuniones 2008*. SCB, Madrid

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)- *Guía para elaborar un plan de comunicación, edición Marzo 2010* – Programa Máster en Dirección de Marketing y Comunicación.

Tolila, P. (2000) La cultura y sus cifras: un vistazo a la experiencia francesa. En Informe Mundial sobre la cultura 2000-2001. Ed. UNESCO.

Actas del Seminario Midiendo la Cultura y el Desarrollo: perspectivas y límites en la construcción de Indicadores Culturales, realizado en Florencia, Italia, 1999

Recursos Electrónicos

Pastor, A (Directora) (2015) *El auge de los Palacios de Congresos pagados con dinero público, en Sé lo que hicisteis con el último contrato, El Objetivo, La Sexta, emitido el 22 Febrero 2015*. [http://www.lasexta.com/programas/el-objetivo/se-lo-](http://www.lasexta.com/programas/el-objetivo/se-lo)

hicisteis-ultimo-contrato/jose-luis-arcaza-buena-gestion-palacio-toda-extremadura-seria-suficiente_2015022257254cc94beb28d446015908.html

Rohrer, G (Productor), García Villalueva, Y (Directora) *Se acabó la fiesta*, ARCHIVOS TEMA 9 diciembre 2011 - <http://www.rtve.es/alacarta/videos/archivos-tema/archivos-tema-se-acabo-fieta/1269406/>. España, RTVE

Páginas Web

http://www.abc.es/cultura/arte/abci-guggenheim-bilbao-registra-2015-segunda-mayor-afluencia-visitantes-historia-201601041311_noticia.html

http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/ctcd-docs/custom_doc/1210579227519_manual_ferías_y_congresos_para_todos.pdf

9. Anexos:

ANEXO I

DIARIO DE ÁVILA

Urbanismo

Un estreno histórico

José Manuel Maíz - miércoles, 22 de abril de 2009

El Centro Municipal de Exposiciones y Congresos Lienzo Norte acogerá hoy su primer acto formal culminando así una trayectoria que se inició en el año 2002 con la convocatoria del concurso de ideas

El Centro Municipal de Exposiciones y Congresos Lienzo Norte de Ávila acogerá hoy, 22 de abril (2009), su primer acto formal, siete años después de que se dieran los primeros pasos de la tramitación de uno de los proyectos más importantes que se han ejecutado en Ávila en las últimas décadas, y que está llamado a convertirse en protagonista de su futuro. Desde que un 21 de febrero de 2002 la Comisión de Gobierno del Ayuntamiento de Ávila, presidida por Agustín Díaz de Mera en aquellas fechas, aprobase las bases del concurso de ideas para la redacción del proyecto de un Centro de Exposiciones y Congresos hasta el día de hoy muchos han sido los obstáculos salvados hasta ver concluido uno de los proyectos que está llamado a revolucionar a esta ciudad Patrimonio de la Humanidad, que ve en este edificio un referente que pueda guiar su actividad cultural. Fue el comienzo formal de un proceso que tuvo como precedentes los contactos entre Ayuntamiento de Ávila y Junta de Castilla y León para sufragar su coste (Díaz de Mera efectuó una petición a Juan Vicente Herrera para que la Administración regional cofinanciase el proyecto) y el debate social que se generó para decidir el lugar donde se construiría: el antiguo Mercado de Ganados.

Año 2002

*De aquel concurso de ideas, al que se presentaron **117 proyectos**, resultó vencedor el presentado bajo el lema "PAR", perteneciente al equipo de arquitectos **Mangado y Asociados**. El jurado, que se reunió los días 13 y 14 de septiembre, estuvo compuesto por representantes del Ayuntamiento y de la Junta y los arquitectos Luis Fernández Galiano Ruiz y Josep Llinas Carmona, y su decisión la dio a conocer el alcalde de Ávila, Miguel Ángel García Nieto, el 16 de septiembre. El proyecto vencedor recibió un premio de 12.020 euros; el segundo premio, dotado con 6.010 euros, fue para el trabajo "Adaja", de Juan Arana, Álvaro Moreno, Luis Perea y Rogelio Ruiz; mientras que el tercer premio fue para "Extramuros", de María José Aranguren y José González, y "Girasol", de Carlos Domínguez y Beatriz Civera, que recibieron 4.507 euros. También recibieron una mención honorífica los otros 10 proyectos finalistas. De los 117 trabajos que se presentaron se hizo una preselección primera de 29 proyectos, en una segunda ronda se escogieron 14 y siete fueron seleccionados para la ronda final, de la que salieron los cuatro premiados.*

Año 2004

A partir de ese instante llegó la hora de Francisco José Mangado Beloki y su equipo, que a principios del verano de 2004, después de cerca de año y medio de labor técnica, entregó el proyecto para su licitación. El 31 de julio de 2004, el anuncio de licitación del Centro Municipal de Exposiciones y Congresos se publicó en el Diario Oficial de la UE (el 5 de agosto de 2004 en el BOE), con un presupuesto base de licitación de 27.847.881,69 euros (IVA incluido), y el 24 de septiembre de 2004, en el Ayuntamiento, se procedió a la apertura de plicas con las ofertas

presentadas por las trece empresas que optaron a su construcción. El 10 de diciembre, tras un pormenorizado estudio de las propuestas que se tuvo que prorrogar, **la Junta de Gobierno Local adjudicó su construcción a Volconsa por un importe de 24.506.136 euros (IVA incluido)**, previa deliberación de la mesa de contratación que estuvo compuesta por representantes al más alto nivel, tanto políticos como técnicos, de Ayuntamiento y Consejería de Fomento, así como por el propio arquitecto Francisco José Mangado. A esa cantidad habría que sumar posteriormente el coste del equipamiento escénico, para lo que se solicitaría ayuda al Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, del Ministerio de Cultura, ayuda que nunca llegó. Los detalles de la adjudicación, incluido el plazo de ejecución, que era de 30 meses, fueron dados a conocer por el alcalde de Ávila, que estuvo acompañado por el director general de Vivienda, Urbanismo y Ordenación del Territorial de la Junta, Gerardo Arias, en una comparecencia en la que también se dio cuenta del convenio de colaboración por el que **la Consejería de Fomento se comprometía a aportar 18 millones de euros (60% del total) y el Ayuntamiento de Ávila, 12 millones de euros (el 40%)**. En aquel momento, la fecha de inauguración del centro estaba prevista para otoño de 2007.

Año 2005

Los **primeros trabajos se iniciaron en febrero de 2005**, con las tareas previas de desmontaje del Mercado de Ganados, frente al lienzo norte de la Muralla. Y el 1 de marzo de 2005 se procedió a la firma del acta de replanteo y a la colocación de la primera piedra, en un acto que estuvo presidido por Juan Vicente Herrera y que contó con la presencia del consejero de Fomento, Antonio Silván, el presidente de las Cortes, José Manuel Fernández Santiago, el alcalde de Ávila, Miguel Ángel García Nieto, el delegado de la Junta, Francisco José Sánchez, el subdelegado del Gobierno, César Martín, y el presidente de la Diputación, Agustín González, entre otras autoridades. El arquitecto encargado de dirigir el proyecto, Francisco José Mangado, realizó una visita guiada virtual por cada una de las salas y espacios que conformarían el centro, a través de una exposición que se instaló en el Centro Medioambiental de San Segundo, y posteriormente se procedió a la colocación de la primera piedra, tras la bendición del obispo, Jesús García Burillo, en la que se incluían un ejemplar de Diario de Ávila del día, varias monedas, el proyecto y un boceto del centro, el Estatuto de Autonomía, el acta de replanteo y las banderas de España, Castilla y León y Ávila.

La primera fase de las obras, centrada en la excavación, se prolongó hasta finales de septiembre de 2005, momento en que comenzó la cimentación. Esa primera fase, en la que se movieron alrededor de 60 metros cúbicos de granito y tierra, se vio dificultada precisamente por la presencia de granito y del antiguo vertedero, que obligó a cambiar la forma de cimentación en esa zona.

Año 2006

Las características de este singular proyecto suscitó interés desde el punto de vista arquitectónico desde el primer momento, y muestra de esa relevancia fue que el proyecto del Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila, tras una dura selección donde **se escogió entre 800 obras, estuvo presente desde el 7 de febrero de 2006 en el Museo de Arte Contemporáneo de Nueva York formando parte de la exposición "On site: New Architecture in Spain", junto a otros 25 proyectos arquitectónicos españoles, en una muestra que fue inaugurada por los Reyes de España. Al hilo de esta exposición, el New York Times publicó un artículo donde entre las dos o tres obras que se citaban de la muestra se hacía referencia del centro abulense.**

La labor de promoción también se inició con prontitud y ha llevado a estar presente a Ávila en los últimos años en foros que hasta la fecha no incluía en su calendario. Así, en enero de 2006, participó en el congreso que la Alianza para la Excelencia Turística, Exceltur, celebró en el

Palacio de Congresos y Exposiciones de Madrid, y coincidiendo con esas fechas, la oferta congresual de Ávila estuvo presente en la Feria Internacional de Turismo de Madrid (Fitur). En este escenario, el Ayuntamiento dio a conocer la solicitud para incluir a la ciudad en el Spain Convention Bureau, entidad dependiente de la Federación Española de Municipios y Provincias que aglutina a las ciudades especializadas en el turismo de congresos.

En febrero de 2006, Félix Olmedo, aquellos días alcalde en funciones, anunció que **el Palacio de Congresos sería gestionado mediante una sociedad anónima mercantil que se constituiría con capital público desembolsado en su totalidad por el Ayuntamiento de Ávila**, y que desde esa sociedad se abriría a la participación de «toda la sociedad abulense». Además, contaría con un gerente, que se encargaría de la explotación de las actividades que se organizaran, y se constituyó una comisión encargada de elaborar una memoria de explotación del centro, que estaría compuesta por representantes de los grupos municipales, un técnico de Turismo, otro de Cultura, el interventor municipal, el tesorero municipal, el secretario de la Corporación y el jefe del Servicio de Gestión Tributaria.

Dos meses después, el 26 de abril, la Asamblea General de Spain Convention Bureau, que se celebró en Cuenca, admitió la candidatura abulense, con lo que formaría parte de las acciones promocionales nacionales e internacionales que se desarrollan desde este organismo de cara al mercado de congresos y reuniones.

Un día después, la Junta de Gobierno Local aprobó los estatutos de la sociedad mercantil, acuerdo que sería ratificado posteriormente en Pleno. Así, si en el Pleno de marzo se había acordado que la fórmula de explotación de este espacio sería una S.A. con capital cien por cien público, en el de abril se ratificaron los estatutos de la sociedad, cuyo **capital social inicial sería de 60.200 euros**, representado por 100 acciones nominativas de 602 euros cada una. Los órganos de los que se dotaba la sociedad anónima era la Junta General, el Consejo de Administración y el Gerente.

Hubo que esperar al mes de julio, concretamente al día 13, para conocer el nombre de la sociedad, Exposiciones y Congresos Adaja S.A, tras su aprobación en la Junta de Gobierno Local. De igual modo, se decidía la composición del Consejo de Administración, que estaría presidido (en esta legislatura) por el alcalde, Miguel Ángel García Nieto, y tendría como vocales a los tenientes de alcalde Félix Olmedo y José María Monforte, los portavoces de PSOE (Tomás Blanco) e IU (Pedro Tomé), el presidente de la Diputación, Agustín González, el director general de Caja de Ávila, José Manuel Espinosa, y los presidente de la Cámara de Comercio, José Ángel Domínguez, y Confae, Jesús María Terciado. En cuanto a la Junta General, estaría compuesta por los miembros de la Corporación Municipal. En ese momento, la apertura del centro ya se retrasaba al primer semestre de 2008, estando prevista la finalización de las obras para finales de 2007 para acometer después la instalación del equipamiento.

La política de adhesión a organismos congresuales continuó, y el 14 de julio, el alcalde de Ávila firmó el protocolo de adhesión a la Alianza de Ciudades Patrimonio de Congresos de España, de la que forman parte Santiago de Compostela, Toledo, Córdoba, Salamanca y Cuenca. Ese verano, las obras del Centro Municipal de Exposiciones y Congresos consiguieron recuperar un tanto el retraso acumulado, y se daban los últimos retoques al pliego de condiciones del concurso para suministrar el equipamiento del edificio, que se elevaría a cerca de 6 millones de euros. En el mes de agosto, se estaba iniciando la construcción de los cerramientos de los diferentes espacios de los que consta el centro, así como de la sala de exposiciones, y se preveía que en octubre empezaría a levantarse la cubierta granítica de dicha sala, uno de los elementos más singulares del edificio.

Año 2007

En febrero de 2007, se dio a conocer que la empresa constructora solicitó al Ayuntamiento una prórroga para retrasar la culminación de la obra civil hasta abril de 2008, la cual fue autorizada, con lo que la apertura se retrasaba, como muy pronto, para el mes de octubre. Y un mes después tenía lugar la visita de un centenar de alumnos de la Escuela de Arquitectura de Madrid, con lo que se iniciaba ese capítulo de visitas guiadas que han presidido la recta final de la obra.

El 17 de abril de 2007 quedó constituida ante notario la sociedad Exposiciones y Congresos S.A., y en el mes de septiembre de ese año se anunciaron los primeros trámites para las reservas de congresos para el centro, siendo el primero que se confirmó oficialmente el V Congreso Forestal Español para septiembre de 2009, en enero de este último año.

Año 2008

El alcalde de Ávila, Miguel Ángel García Nieto, en Fitur 2008, concretamente el día 1 de febrero, dio a conocer **el nombre escogido para el Centro Municipal de Exposiciones y Congresos de Ávila: a partir de ese momento pasaría a denominarse Lienzo Norte: «Con la palabra Lienzo se pretende evocar la cultura», mientras que Norte, además de por su ubicación, porque «es el objetivo, donde hay que ir»,** explicó sobre la denominación. Además se aprovechó ese escenario para presentar el logotipo, que recrea la parte superior de la gran sala expositiva que tiene este espacio, e informar de los trabajos que se estaban realizando para atraer actividades. De igual modo, se indicó que en abril se iniciaría una campaña, bajo el lema "Abierto por obras", para dar a conocer a los abulenses este espacio. Esa campaña se inició el 25 de abril, con la visita de los miembros del Consejo de Administración y de la Corporación Municipal, y durante tres meses, todos los viernes, decenas de abulenses pudieron recorrer las instalaciones del Lienzo Norte.

Entre esas visitas, destacó la que tuvo lugar en mayo, el día 28, en la que el consejero de Fomento, Antonio Silván, y el alcalde de Ávila, Miguel Ángel García Nieto, confirmaron que el Lienzo Norte se inauguraría en el primer trimestre de 2009. Acompañados por Francisco José Mangado, tuvieron oportunidad de contemplar el avanzado estado de las obras.

En julio, el Ayuntamiento de Ávila solicitó a la Consejería de Fomento una partida de 8 millones de euros para ejecutar las obras complementarias y el equipamiento del palacio. Esa partida se ejecutaría en dos anualidades, 5,6 millones en 2008, y 2,4 en 2009, para lo cual sería necesario firmar un nuevo convenio de colaboración.

También en ese mes de julio se iniciaron los trámites para buscar gerente, que culminó con la elección de Gonzalo Súnico Gimeno, hasta ese momento director de El Rompido Golf & Beach Resort, entre los más de trescientos candidatos que se presentaron. Su elección tuvo lugar en noviembre y el día 19 de ese mes se incorporó a su puesto. También en noviembre, del 27 al 30 de noviembre, Ávila acudiría por primera vez a Intur Negocios, dentro de la XII Feria de Turismo de Interior de Valladolid, gracias al Lienzo Norte, que desde esa fecha inició una frenética actividad de promoción en ferias turísticas nacionales e internacionales.

Año 2009

La recta final de las obras se acercaba y con ella se empezaban a conocer más detalles de su futuro funcionamiento, y también de su inauguración. En enero de 2009, ya se habían confirmado cuatro grandes congresos para los meses de abril, mayo y junio que reunirían a unas 3.000 personas, y en febrero prácticamente se daba por concluida la obra civil, a falta únicamente de pequeños arreglos interiores. En esas fechas también se conocía que los Premios Cecale de Oro se entregarían en junio en el Lienzo Norte y que la ópera "Rigoletto", de Verdi, se representaría el 8 de mayo en el Palacio de los Congresos.

Hubo que esperar al 21 de marzo de 2009 para conocer *la fecha del primer acto formal: la puesta de largo sería el 22 de abril, acogiendo los Premios Castilla y León*. No obstante, el preestreno tuvo lugar el pasado 26 de marzo con un acto en el que la Universidad Católica de Ávila quiso agradecer a toda la sociedad abulense el apoyo dado durante sus primeros doce años de vida.

El 22 de abril ha llegado, y el Lienzo Norte abre sus puertas al futuro.

El interés que ha despertado el Centro Municipal de Exposiciones y Congresos ha llegado a la Casa Real, que ha mostrado su interés en asistir a la inauguración oficial del edificio, pero ese momento aún tendrá que esperar, por lo que la entrega de los Premios de Castilla y León de hoy será el primer acto formal que acoja el palacio congresual abulense.

Según informó ayer el Ayuntamiento de Ávila, ante el interés que ha mostrado la Casa Real a la Junta de Castilla y León para poder estar presente en la inauguración del Lienzo Norte, se ha decidido que se llevará a cabo un acto en este sentido en una fecha que será fijada por la propia Casa Real, «considerándose que la entidad del edificio merece contar con la presencia de la misma».

*Por otra parte, ayer tuvo lugar la entrega de la obra por parte de Volconsa a las instituciones promotoras, Ayuntamiento de Ávila y Junta de Castilla y León, con lo que *se culmina una actuación que arrancó el 1 de marzo de 2005, fecha en la que se firmó el acta de replanteo de los trabajos y se colocó la primera piedra del edificio, y finaliza el 21 de abril de 2009: cuatro años, un mes y 20 días de trabajo que han dado como resultado un edificio realmente espectacular.**

ANEXO II – NÚMERO DE ASISTENTES A LAS ACTIVIDADES DEL LN ENTRE EL 23 DE ABRIL DEL 2009 Y LA MISMA FECHA DE 2016

NÚMERO DE ASISTENTES	<i>Desde el 23 abr</i>							<i>Hasta el 23 abr</i>	
	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>TOTAL</i>
<i>ESPECTÁCULOS</i>	<i>39.483</i>	<i>51.398</i>	<i>45.503</i>	<i>37.373</i>	<i>31.065</i>	<i>36.245</i>	<i>45.703</i>	<i>9.353</i>	<i>296.123</i>
<i>REUNIONES SOCIALES</i>	<i>7.170</i>	<i>28.628</i>	<i>16.590</i>	<i>22.530</i>	<i>30.460</i>	<i>37.402</i>	<i>71.618</i>	<i>5.955</i>	<i>220.353</i>
<i>RUEDAS DE PRENSA</i>	<i>110</i>	<i>285</i>	<i>295</i>	<i>200</i>	<i>170</i>	<i>210</i>	<i>1.060</i>	<i>25</i>	<i>2.355</i>
<i>CONGRESOS, CONVENCIONES E INCENTIVOS</i>	<i>14.755</i>	<i>7.239</i>	<i>25.820</i>	<i>15.796</i>	<i>11.045</i>	<i>9.637</i>	<i>13.747</i>	<i>480</i>	<i>98.519</i>
<i>VISITAS</i>	<i>2.727</i>	<i>1.515</i>	<i>261</i>	<i>230</i>	<i>165</i>	<i>655</i>	<i>465</i>	<i>20</i>	<i>6.038</i>
<i>FERIAS COMERCIALES</i>	<i>2.550</i>	<i>19.580</i>	<i>22.350</i>	<i>16.050</i>	<i>10.400</i>	<i>7.550</i>	<i>3.800</i>	<i>-</i>	<i>82.280</i>
<i>ACTOS ACADÉMICOS</i>	<i>1.290</i>	<i>2.390</i>	<i>4.694</i>	<i>9.910</i>	<i>13.175</i>	<i>11.785</i>	<i>9.055</i>	<i>1.290</i>	<i>53.589</i>
<i>CONFERENCIAS</i>	<i>-</i>	<i>120</i>	<i>50</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>170</i>
<i>CINE</i>				<i>6.484</i>	<i>4.300</i>	<i>80</i>	<i>450</i>	<i>1.407</i>	<i>12.721</i>
<i>EXPOSICIONES</i>	<i>-</i>		<i>875</i>	<i>150</i>	<i>3.095</i>	<i>1.650</i>	<i>1.405</i>	<i>550</i>	<i>7.725</i>
	<i>68.085</i>	<i>111.155</i>	<i>116.438</i>	<i>108.723</i>	<i>103.875</i>	<i>105.214</i>	<i>147.303</i>	<i>19.080</i>	<i>779.873</i>

ANEXO III – NÚMERO DE ACTIVIDADES DEL LN CELEBRADOS ENTRE EL 23 DE ABRIL DEL 2009 Y LA MISMA FECHA DE 2016

NÚMERO DE EVENTOS	<i>Desde el 23 abr</i>							<i>Hasta el 23 abr</i>	TOTAL
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
<i>ESPECTÁCULOS</i>	46	81	67	72	61	75	81	19	502
<i>REUNIONES SOCIALES</i>	7	16	19	29	23	43	68	5	210
<i>RUEDAS DE PRENSA</i>	11	15	15	11	9	9	17	1	88
<i>CONGRESOS, CONVENCIONES E INCENTIVOS</i>	15	20	51	31	39	34	43	5	238
<i>VISITAS</i>	29	16	11	8	6	3	7	1	81
<i>FERIAS COMERCIALES</i>	1	6	5	4	3	4	3	-	26
<i>ACTOS ACADÉMICOS</i>	3	4	11	18	29	25	33	2	125
<i>CONFERENCIAS</i>	-	1	1	-	-	-	-	-	2
<i>CINE</i>				26	7	1	1	3	38
<i>EXPOSICIONES</i>	-		1	1	2	1	4	2	11
	112	159	181	200	179	195	257	38	1.321

ANEXO IV – CUENTA EXPLOTACIÓN

LIENZO NORTE 2009-20016

RESULTADOS	REAL 2009	REAL 2010	REAL 2011	REAL 2012	REAL 2013	REAL 2014	REAL 2015	PRESUPUESTO	
								2016	TOTAL
** INGRESOS DE EXPLOTACION **									
Ingresos Alquiler Salas y Espectáculos	197.826,00	392.315,28	320.513,40	211.747,93	219.349,97	187.538,94	295.387,89	219.420,56	2.044.099,97
Ingresos Cine	136.959,00		102.278,74	164.559,88	146.862,18	0,00	545,45	0,00	551.205,25
Ingresos por servicios empresas externas	14.904,00	24,46	60.555,61	40.151,52	36.350,00	151.022,77	166.170,68	140.172,29	609.351,33
Ingresos por Alquileres Cafetería y Restaurante	44.789,00	0,00	78.195,64	31.371,48	28.485,25	39.600,00	40.806,34	41.094,99	304.342,70
Facturación Suministros						25.933,97	35.610,88	36.430,86	97.975,71
TOTAL INGRESOS EXPLOTACION	394.478,00	392.339,74	561.543,39	447.830,81	431.047,40	404.095,68	538.521,24	437.118,70	3.606.974,96
** COSTES **									
** GASTOS DE PERSONAL **									
Sueldos y Salarios	114.238,46	155.932,95	129.867,47	157.560,87	143.510,08	155.097,58	143.510,08	147.815,38	1.147.532,87
Incentivos			0,00	0,00	10.000,00		10.000,00	15.000,00	35.000,00
Seguridad Social	27.772,36	34.805,52	33.672,32	37.986,17	39.436,08	40.943,94	40.184,77	41.390,31	296.191,47
Otros Gastos Sociales	1.045,06	613,87	720,85	1.281,75	1.262,31	768,64	770,65	597,43	7.060,56
Total Gastos de Personal	143.055,88	191.352,34	164.260,64	196.828,79	194.208,47	196.810,16	194.465,50	204.803,13	1.485.784,91
** GASTOS DE OPERACIONES **									
Otros Aprovisionamientos	29.555,11	14.821,50	3.388,32	-4.834,45	1.966,41	3.061,42	8.798,77	4.384,11	61.141,19
Trabajos Realizados por Otras Empresas	99.217,52	192.634,60	62.543,89	55.860,07	48.515,01	59.288,19	57.220,77	39.757,96	615.038,01
Contratación de Espectáculos	0,00		67.609,51	27.672,82	21.588,00		39.000,00	0,00	155.870,33
Servicios de ETTs	37.418,47		44.945,56	52.836,50	43.563,82	31.473,20	43.179,11	29.025,92	282.442,58

	REAL 2009	REAL 2010	REAL 2011	REAL 2012	REAL 2013	REAL 2014	REAL 2015	2016	TOTAL
Servicios de Profesionales Independientes	15.023,25	69.319,73	28.912,21	20.767,76	16.742,01	16.354,63	15.984,57	20.688,56	203.792,72
Contratos de Mto. Reparación, Conservación y Limpieza	53.587,57	69.019,88	65.252,75	34.693,03	38.426,42	36.440,50	58.525,89	47.470,59	403.416,63
Comunicaciones (Telefonía, Internet, Correos y Mensajería)	4.405,96		8.319,98	9.645,36	10.410,19	9.185,65	8.564,12	7.723,67	58.254,93
Gastos de Viaje	7.087,48		6.099,25	5.965,47	6.501,07	6.969,64	5.099,92	6.075,87	43.798,70
Publicidad, Asociaciones y representación	36.330,95	16.946,84	26.506,23	24.592,56	32.816,05	23.537,08	24.106,89	17.947,63	202.784,23
Consumo Eléctrico	81.261,08	109.438,77	65.699,89	61.519,23	54.738,04	64.439,55	83.060,42	63.959,80	584.116,78
Consumo de Gas	3.081,44		28.815,10	15.925,24	17.869,13		0,00	0,00	65.690,91
Otros Suministros	3.219,04	290,52	2.682,81	2.066,68	2.349,59	24.926,60	41.821,14	29.564,19	106.920,57
Recepción, Venta entradas y Seguridad	74.073,38	141.179,37	50.494,57	41.331,28	47.105,74	45.047,67	51.222,31	43.633,79	494.088,11
Total Gastos de Operación	444.261,25	613.651,21	461.270,07	348.041,55	342.591,48	320.724,13	436.583,91	310.232,09	3.277.355,69
	-					-			-
RESULTADO DE EXPLOTACION	192.839,13	-412.663,81	-63.987,32	-97.039,53	-105.752,55	113.438,61	-92.528,17	-77.916,52	1.156.165,64
** GASTOS DE ESTRUCTURA **									
Ingresos Financieros	138,00		52,03	27,34	135,25	70,11	102,86	133,24	658,83
Gastos Financieros	4.442,70	11.939,78	10.247,19	14.165,00	6.365,14	3.013,81	2.907,45	2.216,72	55.297,79
APORTACIÓN AYUNTAMIENTO	300.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	150.000,00	1.650.000,00
SUBVENCIONES Y APORTACIONES DE OTRAS ENT.		30.000,00	16.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	46.000,00
Ingresos Extraordinarios y Patrocinios	2.718,97		0,00	760,00	0,00	144,01	3.313,46	0,00	6.936,44
Otros Impuestos	0,00	-77.017,44	12.607,00	1.053,62	520,86	128,05	124,45	0,00	-62.583,46
Seguros	20.342,05	27.273,43	25.538,19	25.448,31	27.414,53	24.983,08	24.267,93	25.000,00	200.267,52
Arrendamientos	12.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	138.000,00
Amortizaciones	19.449,99	68.491,43	47.850,95	42.297,67	40.903,74	39.594,04	38.058,15	27.000,00	323.645,97
Total Gastos e Ingresos de Estructura	246.622,23	181.312,80	101.808,70	99.822,74	106.930,98	114.495,14	120.058,34	77.916,52	1.048.967,45
RESULTADO FINAL	53.783	-231.351	37.821	2.783	1.178	1.056	27.530	0	-107.198

ANEXO V

ENCUESTA AL ESPECTADOR DE LIENZO NORTE

****Rellene este formulario y deposítelo en el buzón de la entrada****

- Indique su origen, edad y sexo.....

ENCUESTA AL TURISTA:

Si reside en Ávila capital dele la vuelta a la hoja

- **Motivo de la visita a Ávila:**

Turismo cultural	<input type="checkbox"/>	Ocio y espectáculos.	<input type="checkbox"/>	Congresos.	<input type="checkbox"/>
Motivos familiares.	<input type="checkbox"/>	Otros.	<input type="checkbox"/>		

- **Duración de su estancia:**

No pernocta.	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 noches	<input type="checkbox"/>	Más de 3	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------	--------------------------

- **¿Dónde se aloja?:**

Casa propia	<input type="checkbox"/>	Casa de amigos o familiares.	<input type="checkbox"/>	Casa Rural	<input type="checkbox"/>
Apartamento	<input type="checkbox"/>	Hotel / hostel / Pensión	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

- **Gasto medio diario destinado al alojamiento:**

Nada	<input type="checkbox"/>	De 1 a 75€	<input type="checkbox"/>	Más de 75€	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------

- **Gasto medio diario destinado alimentación:**

De 1 a 20€	<input type="checkbox"/>	De 25 a 75€	<input type="checkbox"/>	Más de 75€	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------

- **Gasto medio diario destinado ocio u otros servicios:**

Nada	<input type="checkbox"/>	De 1 a 75€	<input type="checkbox"/>	Más de 75€	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------

¿Le gustaría ser del Círculo de Amigos Lienzo Norte?

- Déjenos su email y su nombre.....

ENCUESTA AL ESPECTADOR DE LIENZO NORTE

****Rellene este formulario y deposítelo en el buzón de la entrada****

- Indique su edad y sexo.

.....

ENCUESTA AL RESIDENTE EN ÁVILA CAPITAL:

Si es usted turista dele la vuelta a la hoja

- **¿Cuántas veces ha estado antes en el Lienzo Norte?:**

Ninguna De 1 a 3 veces Más de 3

- **¿Ha asistido alguna vez antes a algún evento cultural?:**

Si, sólo en Ávila Si, pero en Ávila no Nunca
Si, en Ávila y fuera

- **¿Cuál es su gasto medio mensual en eventos culturales?:**

Menos de 75€ De 75 a 150€ Más de 150€

- **Entre los eventos culturales ¿cuál prefiere?:**

Exposiciones /ferias Infantil Teatro
Musicales Ópera Conciertos

¿Le gustaría ser del Círculo de Amigos Lienzo Norte?

- Déjenos su email y su nombre.....