

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

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y
LEÓN - CIUDAD RODRIGO”**

VÍCTOR ENCINAS CIFUENTES

FACULTAD DEL COMERCIO DE VALLADOLID, JULIO 2023



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

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**“PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN –
CIUDAD RODRIGO”**

Trabajo presentado por:

VÍCTOR ENCINAS CIFUENTES

TUTORA:

MARÍA JOSÉ DEL BARRIO TELLADO

FACULTAD DEL COMERCIO DE VALLADOLID, JULIO 2023



Quiero agradecer el interés mostrado por **Manuel J. González Fernández**, Director de la Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo y Presidente de Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral, así como el apoyo recibido por el profesorado del Máster en Economía de la Cultura y Gestión Cultural, familiares y amigos.

RESUMEN

La Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo es uno de los eventos más valorados de la comunidad de Castilla y León (España). Se trata de un híbrido entre feria y festival organizado y liderado por la Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral e impulsado por la Junta de Castilla y León.

El objetivo de este trabajo es investigar qué factores afectan a la sostenibilidad social y económica-financiera de la Feria, así como tratar de dar soluciones a los problemas del exceso de dependencia en subvenciones, a los límites de crecimiento, y a la enfermedad de los costes. El empeorar, mantenerse o mejorar, dependerá de la estrategia futura que se tome en la gestión.

La investigación se ha realizado de forma cualitativa a través de conversaciones mantenidas con la dirección de la Feria, así como una investigación cuantitativa analizando fuentes primarias y secundarias.

Para sintetizar las soluciones se ha creado un plan de mejora que incluye acciones en cuatro áreas: *marketing estratégico, comunicación y promoción, sostenibilidad económica-financiera y sostenibilidad social.*

Palabras clave: sostenibilidad de proyectos culturales, enfermedad de los costes, subvenciones, feria, arte escénico, viabilidad de proyectos.

ABSTRACT

Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo is one of the most valued events in the community of Castilla y León (Spain). It is a hybrid between a fair and a festival organised and led by the Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral and promoted by the Junta de Castilla y León.

The aim of this work is to investigate what factors affect the social and economic-financial sustainability of the Fair, as well as to try to find solutions to the problems of over-reliance on subsidies, the limits of growth, and the disease of costs. Whether it will get worse, stay the same or get better will depend on the future management strategy.

The research has been conducted qualitatively through conversations with the Fair's management, as well as quantitative research analysing primary and secondary sources.

In order to synthesise the solutions, an improvement plan has been created that includes actions in four areas: strategic marketing, communication and promotion, economic-financial sustainability and social sustainability.

Keywords: sustainability of cultural projects, cost disease, subsidies, fair, performing arts, project viability.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	9
IMÁGENES	9
ÍNDICE DE CUADROS	9
1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	10
2. PRESENTACIÓN. LA FERIA DE TEATRO DE CyL – CIUDAD RODRIGO	12
2.1. OBJETIVOS DE LA FERIA	14
2.2. ACTIVIDADES	14
2.3. DESTINATARIOS	14
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO – ANÁLISIS EXTERNO	15
3.1 ANÁLISIS PESTEL	15
3.1.1. FACTORES ECONÓMICOS	15
3.1.2. FACTORES POLÍTICOS	22
3.1.3. FACTORES LEGALES	23
3.1.4. FACTORES DEMOGRÁFICOS	24
3.1.5. FACTORES TECNOLÓGICOS	26
3.1.6. FACTORES MEDIOAMBIENTALES	27
3.2. DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	28
3.3. ANÁLISIS PORTER	28
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO – ANÁLISIS INTERNO	31
4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	31
4.2. MODELO DE NEGOCIO	32
4.2.1. OFERTA DE SERVICIOS	32
4.2.2. LIENZO BUSINESS MODEL CANVAS	32
4.3. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	34
4.4. FINANCIACIÓN	34
4.4.1 EL CONVENIO A CUATRO	35
4.5. EVALUACIÓN INTERNA DE LA FERIA	38
4.5.1. TÉCNICA	38
4.5.2 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	39
4.5.3. COMUNICACIÓN INTERNA	39
4.5.4. INTERÉS DEL EVENTO	40

4.5.5. PROPUESTAS ARTÍSTICAS	40
4.5.6 RELACIONES PÚBLICAS.....	41
4.5.7. EXPLOTACIÓN DE DATOS	41
4.5.8. MEDIOS DE TRANSPORTE	42
4.5.9. ACCESIBILIDAD	42
4.5.10. TECNOLOGÍA	42
4.5.11. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA	43
4.6 LA FERIA EN DATOS	44
4.6.1. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	44
4.6.2. INTERÉS ARTÍSTICO Y PROFESIONAL	46
4.6.3. EVOLUCIÓN DE LOS ESPECTADORES.....	47
4.6.5. EVOLUCIÓN DE LOS COLABORADORES.....	48
4.6.6. SOSTENIBILIDAD SOCIAL	48
4.7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	50
4.7.1. CONSIDERACIONES PREVIAS. OBLIGACIONES DE UNA ASOCIACIÓN Y ESTATUTOS.....	50
4.7.2. COMPOSICIÓN Y EVOLUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	52
4.7.3. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO	61
5. DAFO.....	62
6. PLAN DE MEJORA.....	65
6.1. MARKETING ESTRATÉGICO.....	65
6.1.1. FERIA PARA PROFESIONALES	65
6.1.2. FERIA PARA ESPECTADORES.....	66
6.2. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	67
6.3. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA	68
6.3.1. DEPENDENCIA DE FINANCIACIÓN DE PÚBLICA.....	68
6.3.2. AUMENTO DEL GASTO EN PROVEEDORES	69
6.3.3. AUMENTO DEL GASTO EN PERSONAL	70
6.3.4. AFORO LIMITADO	70
6.4. SOSTENIBILIDAD SOCIAL	71
6.5. CUADRO DE ACCIONES	72
7. CONCLUSIONES	76
8. ANEXOS.....	77
9. BIBLIOGRAFÍA.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. PIB en España (2016-2021)	16
Gráfico 2. PIB de España, Portugal y NUTS II (2016-2021).....	16
Gráfico 3. PIB de actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, reparación de uso doméstico y otros servicios (miles de EUR).....	17
Gráfico 4. Evolución PIB del cultural, su peso sectorial y el peso de las artes escénicas con respecto al sector cultural	18
Gráfico 5. Evolución tasa de variación IPC de servicios recreativos, deportivos y culturales (medias anuales)	19
Gráfico 6. Coste salarial para empleados de artes, entretenimiento y actividades recreativas (en EUR) .	19
Gráfico 7. Empleo en actividades de diseño, creación, traducción, artísticas y espectáculos. Valores absolutos (en miles) y porcentaje.....	22
Gráfico 8. Evolución de la población de Ciudad Rodrigo. Cifras absolutas (en miles) y tasa de variación	25
Gráfico 9. Evolución de la población en Ciudad Rodrigo 2003-2022.....	25
Gráfico 10. Crecimiento de las redes sociales de la Feria	44
Gráfico 11. Composición de seguidores en redes sociales.....	45
Gráfico 12. Evolución de los medios acreditados (prensa).....	45
Gráfico 13. Evolución de las visitas en la web.....	46
Gráfico 14. Número de propuestas presentadas	46
Gráfico 15. Evolución de los acreditados profesionales	47
Gráfico 16. Evolución de los espectadores	47
Gráfico 17. Evolución de las empresas colaboradoras.....	48
Gráfico 18. Evolución de la participación en Diverteatro	49
Gráfico 19. Evolución del número de monitores	49
Gráfico 20. Evolución de la financiación de la JCyL (en EUR)	52
Gráfico 21. Evolución de la financiación de la Diputación de Salamanca (en EUR).....	53
Gráfico 22. Evolución de la financiación del Ayto. de Ciudad Rodrigo (en EUR).....	53
Gráfico 23. Evolución de la financiación del INAEM (en EUR).....	53
Gráfico 24. Evolución de otros ingresos (patrocinios y venta de entradas).....	54
Gráfico 25. Comparativa de ingresos INAEM - Otros ingresos	54
Gráfico 26. Otros ingresos para financiar compañías (en EUR).....	54
Gráfico 27. Composición de los ingresos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo	55
Gráfico 28. Evolución del ingreso total (en EUR)	56
Gráfico 29. Evolución del gasto en compañías (en EUR).....	56
Gráfico 30. Evolución del gasto en alojamiento y manutención (en EUR)	57
Gráfico 31. Evolución del gasto técnico (en EUR).....	57
Gráfico 32. Evolución del gasto en comunicación, imagen y presencia pública (en EUR).....	58
Gráfico 33. Evolución del gasto de actividades complementaria (en EUR)	58
Gráfico 34. Evolución de los gastos de producción, gestión y coordinación (en EUR)	59
Gráfico 35. Composición de los gastos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo.....	60
Gráfico 36. Evolución del gasto en los últimos 6 años.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la base de cotización de artistas.....	21
Tabla 2. Resumen de ingresos y gastos (en EUR) 2016-2022.....	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Actividades que realiza la Feria.....	14
Ilustración 2. Mapa de ferias de artes escénicas en España	30
Ilustración 3. Organización y funciones.....	34
Ilustración 4. Problemas diagnosticados	61
Ilustración 5. Matriz DAFO	77
Ilustración 6. The Business Model Canvas.....	79

IMÁGENES

Imagen 1. Catálogo de compañías de Castilla y León.....	62
Imagen 2. Feria Virtual.....	62
Imagen 3. Espacios escénicos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo	64
Imagen 4. Acceso para profesionales. Intranet.	65
Imagen 5. Feria Virtual y sus funcionalidades	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Acciones para la mejora. Plan de mejora de la Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo.....	72
--	----

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El objeto de estudio elegido para este trabajo es la Feria de Teatro de Castilla y León de Ciudad Rodrigo. Esta Feria es una de las más representativas en España, situándose en el puesto 59 de lo mejor de la cultura en 2022 según el ranking del Observatorio de la Cultura (Fundación Contemporanea, 2023). En Castilla y León, se sitúa en el puesto número 3 por detrás de Seminci y Museo Patio Herreriano. Es decir, la Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo es uno de los eventos culturales más valorados de nuestra comunidad.

¿Es sostenible una feria como la de Ciudad Rodrigo a largo plazo? ¿Qué futuro le depara a la asociación? La enfermedad de los costes es algo característico de las artes escénicas y esta feria no es menos. ¿De qué modo se enfrenta a estas cuestiones una feria que no persigue el lucro? Estas son algunas cuestiones que trataremos de responder en este trabajo.

La productividad viene determinada por la cohesión social, las motivaciones, la tecnología, el ambiente laboral, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacitación laboral, el compromiso, la remuneración, la planificación, el entorno, etc. ¿Cómo es de productivo este evento cultural de estas características?, ¿se maximiza su potencial?, ¿se han de aplicar criterios de sostenibilidad económica? La Feria tiene límites, no puede desarrollar una economía de escala, y no puede aumentar mucho más allá su productividad. Estos límites vienen marcados por factores externos e internos. Que la Feria tenga límites no quiere decir que no haya mejorado con el paso de las ediciones, si lo hizo, y así se expondrá. Los avances tecnológicos en materia digital han hecho posible que la Feria haya reducido los tiempos para la gestión administrativa, así como para la mejora de los procesos organizativos, haciendo de la Feria un proyecto más eficiente. El límite de crecimiento viene marcado, por tanto, por factores ajenos a la organización, por factores externos a la Asociación Cultural CÍVITAS. Estos límites son los que trataremos de desgarnar.

Por otro lado, se reflexionará acerca de cómo la Feria puede afrontar el fenómeno demográfico de la despoblación, ya que, aunque no es uno de los fines de CÍVITAS, es un factor que puede influir a uno ellos, en particular, al de promocionar y estimular el desarrollo sociocultural de los pueblos de la provincia de Salamanca.

Nos encontramos por tanto ante un proyecto que tiene tres caras: la de asociación cultural, la de feria de teatro para profesionales de las artes escénicas con proyección internacional, y la de

ejecutor de los fines y valores de una institución de gobierno y administración, la Junta de Castilla y León.

El trabajo se ha planteado como un análisis sobre la viabilidad técnica, social, económica-financiera de la Feria, en donde se analizan los factores externos e internos que afectan a la Feria y por último, se recopilan y se añaden una serie de propuestas para la sostenibilidad del proyecto.

La metodología utilizada ha sido cualitativa y cuantitativa, utilizándose para ello fuentes secundarias y primarias.

Para analizar los factores externos se han utilizado fuentes secundarias como las estadísticas disponibles en fuentes oficiales de España, Portugal y Europa. Por otro lado, se ha realizado una revisión sobre los principales estudios disponibles acerca de las ferias de arte escénico, realizadas por la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas (COFAE), y por otro lado, se han analizado las diferentes características económicas y sociodemográficas de Ciudad Rodrigo, como territorio receptor del evento, así como un análisis de aspectos económicos, laborales, políticos y legales relativos a la cultura y con especial interés a las artes escénicas.

Para el análisis interno, las fuentes utilizadas han sido primarias y secundarias. El análisis se ha realizado a través de conversaciones mantenidas con el director y coordinador de la Feria, Manuel González, durante el I Congreso de Gestores Culturales de Castilla y León (GESCULCyL¹), y en el cual se abordaron temas como 'Cultura y territorio' y la 'Relación público-privado en la cultura de Castilla y León'. Además, se ha complementado esta investigación con un cuestionario en el que se ha tratado de profundizar en los diferentes aspectos esenciales para la sostenibilidad de este proyecto cultural. Otra de las fuentes utilizadas, son las bases de datos que nos ofrece la Feria en abierto, cosa que es de valorar por su transparencia, en la que se analizan datos como el número de espectadores, el número de participantes profesionales, el alcance en los medios de comunicación o el alcance social. Para el análisis económico financiero se han tenido en cuenta informes de ingresos y gastos de los últimos 7 años realizados por la propia organización.

¹ GESCULCyL es la asociación de profesionales de la gestión cultural en Castilla y León - <http://gesculcyL.org/>

2. PRESENTACIÓN. LA FERIA DE TEATRO DE CyL – CIUDAD RODRIGO

Hablar de la Feria de Teatro de Castilla y León, también conocida como Feria de Teatro de Ciudad Rodrigo, es hablar de una feria que ocupa un amplio mercado en el centro-occidental de la península, siendo esta una feria que ha conseguido ser un referente para el mercado artes escénicas entre España y Portugal. La feria es un espacio de contacto entre compañías, distribuidores, programadores y público.

La feria se desarrolla en la localidad salmantina de Ciudad Rodrigo, a 90 km de la Salamanca y a unos 33 km de la frontera con Portugal. Esta localización hace que la feria adquiera un importante carácter transfronterizo, ya que su proximidad con el centro-norte portugués, hace que del otro lado de La Raya tengamos ciudades importantes como Guarda, Covilhã o Fundão.

Organizada por la Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León, la feria nace en 1998 por iniciativa de la Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral, fundada un año antes por jóvenes mirobrigenses y salmantinos liderados por Rosa María García Cano, Juan Carlos Sánchez y Javier de Prado. Desde el inicio, CÍVITAS ha sido el agente coordinador y promotor de la feria, contando con la colaboración del Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo. No sería hasta la cuarta edición cuando la Junta de Castilla y León asume un rol de liderazgo en la organización, siendo el principal agente financiador, adquiriendo así, una misión, visión y valores como la Feria de Teatro de Castilla y León. Es decir, la feria se caracteriza por ser creada bajo una iniciativa ciudadana tomando una personalidad jurídica propia bajo una asociación cultural, evolucionando hasta integrarse bajo la coordinación general de la Consejería de Cultura y Turismo de Castilla y León.

En la actualidad, la feria va por su vigésimo sexta edición estableciéndose cada año la firma de un convenio a cuatro entre la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Castilla y León, la Diputación Provincial de Salamanca, el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo y la Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral. Por otro lado, la feria cuenta con la colaboración de otras instituciones como la del Instituto de las Artes Escénicas y Musicales de la Música (INAEM) del Ministerio de Cultura y Deporte, la Junta de Extremadura, la Federación de Empresarios y Trabajadores Autónomos de la Comarca de Ciudad Rodrigo (AFECIR), y la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español (COFAE).

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

La Feria es un evento ya más que consolidado en el mercado español y transfronterizo. Es un evento de gran interés para el público, para los profesionales y para los investigadores. Estos dos últimos, profesionales e investigadores, han mostrado interés en la Feria mediante la elaboración de informes y estudios de impacto social y económico. Todos estos estudios e informes han tenido como objetivo la caracterización de la Feria y de su entorno, y en un segundo término, evaluar y analizar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Los datos, estudios e informes más importantes sobre las Feria son los siguientes:

- Datos económicos y turísticos, de compañías, de espectadores, de profesionales, de promoción del teatro recogidos por la propia Feria (desde 1998 a la actualidad).
- *La Feria de Teatro de Castilla y León en Ciudad Rodrigo y su impacto en la ciudadanía* dirigido por Dr. Galo Sánchez (2017).
- *Estudio de Casos – Feria de Teatro de Castilla y León* de Ramón Ramos León (2022).
- *Informe de impacto de la 22ª Feria de Teatro para las compañías programadas* (2023).

La Feria de Teatro tiene un origen por llamarlo de alguna manera “militante” como así afirman sus precursores. Antes de crear la Feria, la asociación CÍVITAS, comenzó su andadura analizando el entorno económico y social de Ciudad Rodrigo y su comarca, con la idea de crear un evento cultural que aportase valor educativo, social y económico al territorio. El proyecto nace en definitiva como un proyecto cercano a la animación sociocultural para pasar un plano más cercano a la gestión cultural (Ramos de León, 2023). Después de realizar un estudio de mercado y análisis de buenas prácticas de ferias de teatro ya presentes en los años 90, como es el caso de la Fira de Tàrrega, la asociación apostó por la creación de una feria de teatro. No se eligió un festival, sino una feria. Se trataba de aportar, de crear más valor a un acontecimiento cultural. Crear valor cultural, social y económico para un territorio que ya en los años 90 empieza a notar los signos del problema demográfico, el despoblamiento y otros como la pérdida de infraestructuras o el cierre de servicios públicos.

Ciudad Rodrigo es una ciudad declarada conjunto histórico artístico, y ese factor fue clave para desarrollar un proyecto que aúna patrimonio, artes escénicas y participación ciudadana. Por otro lado, la Feria siempre ha tenido claro desde el principio su vocación transfronteriza, queriendo establecer relaciones con el país vecino, Portugal y sabiendo reconocer el potencial del mercado internacional.

2.1. OBJETIVOS DE LA FERIA

Los objetivos de la feria son los siguientes:

1. Favorecer un punto de encuentro de referencia para los profesionales del Occidente peninsular.
2. Revitalizar el patrimonio local a partir de las artes escénicas.
3. Abrir cauces para la participación ciudadana, para el público teatral, a través de la asociación de Amigos del Teatro, que cuenta con más de 1.000 socios.

2.2. ACTIVIDADES

La Feria está compuesta por dos actividades que se retroalimentan. Por un lado, tenemos la Feria profesional como mercado de artes escénicas y por otro lado también funciona como festival de artes escénicas. Se trata de un híbrido feria-festival.

Ilustración 1. Actividades que realiza la Feria



Fuente: elaboración propia

2.3. DESTINATARIOS

La catalogación como feria, supone ir más allá de un festival y la Feria tiene en cuenta más públicos objetivos, los cuales serían:

- **Profesionales del sector de las artes escénicas.** Distribuidores, programadores, compañías, técnicos y empresas, periodistas... La Feria es un encuentro que directa o indirectamente acoge a los agentes participes en las artes escénicas.
- **Jóvenes y menores.** Es una de las grandes apuestas de la Feria. La propia Feria trata de ser un referente cultural y de apoyo social y educativo.
- **Público generalista.** El público de Ciudad Rodrigo procede principalmente de Castilla y León, pero también de Extremadura o Madrid.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO – ANÁLISIS EXTERNO

En el siguiente apartado se analizan los factores económicos, políticos, legales, demográficos, tecnológicos y medioambientales que pueden afectar a la Feria. Para ello utilizamos el criterio funcional de PESTEL. Por otro lado, se analiza la competencia y el consumidor de artes escénicas. El analizar este tipo de factores para un evento de estas características, es clave a la hora de crear un producto sostenible, ya que no se trata de una empresa que persiga el lucro, si no de un agente cultural cuya personalidad jurídica es la de una asociación.

3.1 ANÁLISIS PESTEL

3.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

Para el análisis del entorno económico se tiene en cuenta la localización de las principales ferias competidoras. Con este objetivo incluimos en el análisis las siguientes regiones: Comunidad de Madrid (MADFeria), Islas Baleares (FiraB! y FIET), Cataluña (FiraTàrrega) y Centro de Portugal (Feira Ibérica de Teatro do Fundão)².

Primeramente, se realiza un análisis comparativo entre el PIB de España y Portugal y las regiones anteriormente citadas mediante una catalogación de NUTS II. En un segundo apartado se analiza el peso del sector cultural en España, focalizando un mayor interés en las actividades escénicas. En el tercero, se analiza la evolución del IPC de ocio y cultura para España, para finalizar con un cuarto apartado, en donde se describe como es el empleo cultural en España y Portugal.

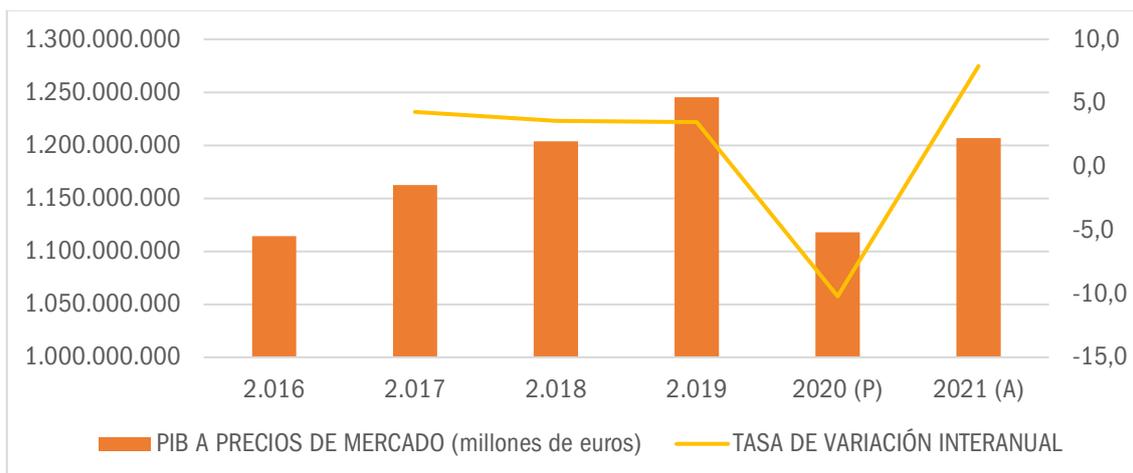
PIB nacional

El PIB español en 2021 es de 1.206.842 millones EUR según la estimación de avance que ofrece el Instituto Nacional de Estadística. Este dato supone una valoración positiva después de la crisis de Covid-19, siendo este dato semejante a PIB español del 2018. Destaca la cifra de 2020 en la que esta crisis redujo el PIB hasta más de 10 puntos llegándose a alcanzar niveles cercanos a los de 2016.

² Catalogación realizada por COFAE sobre ferias con características generales similares. La catalogación es por ferias de formato medio y pequeño). A esta catalogación se le añaden FiraTàrrega y Feira Ibérica de Teatro do Fundão desde el análisis interno realizado por la Feria.

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Gráfico 1. PIB en España (2016-2021)

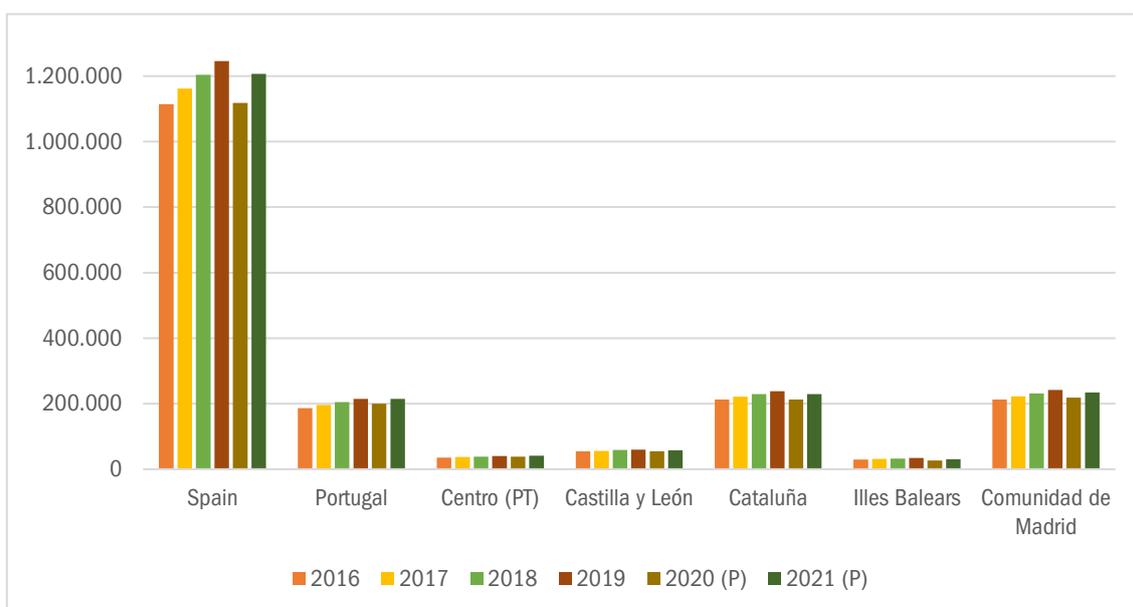


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

PIB por regiones (NUTS II)

En la siguiente gráfica lo primero que podemos observar es que el peso del PIB de un país como Portugal (214.471 millones EUR), es semejante al de las regiones de Comunidad de Madrid (234.639 millones EUR) o Cataluña (229.418 millones EUR). El ranking por regiones lo encabeza la Comunidad de Madrid, seguido de Cataluña, Castilla y León (58.119 millones EUR), Portugal Centro (40.978 millones EUR) e Islas Baleares (30.321 millones EUR).

Gráfico 2. PIB de España, Portugal y NUTS II (2016-2021)



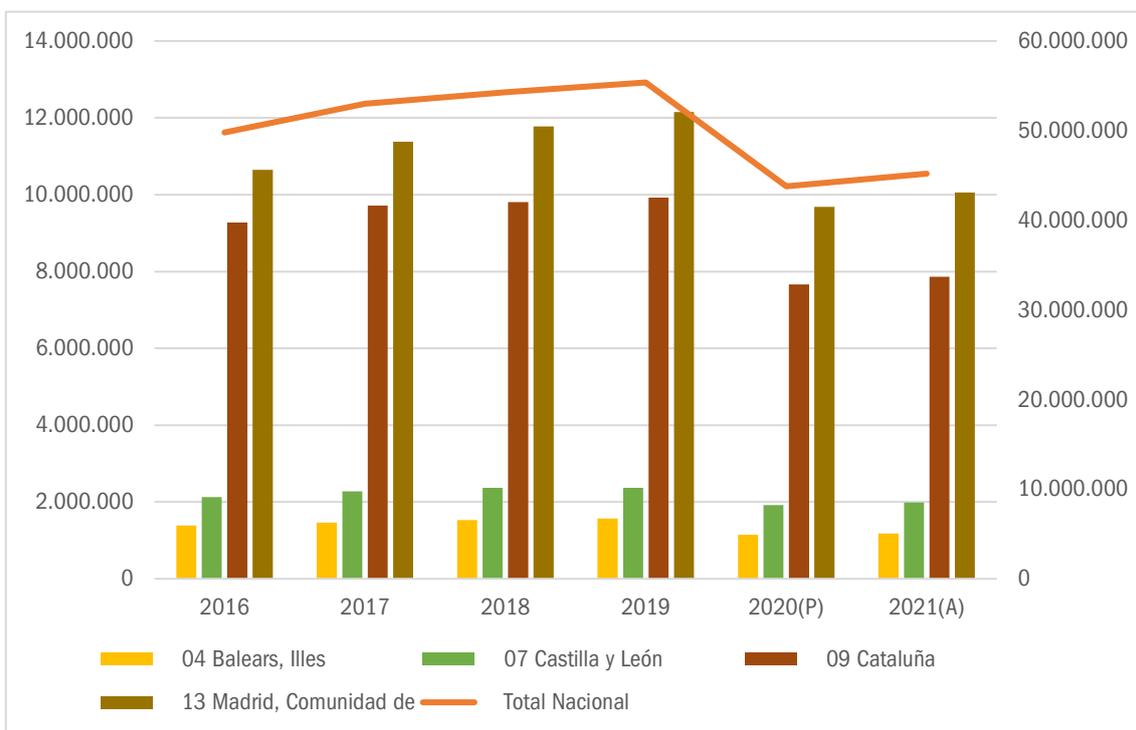
Fuente: Eurostat. Estadísticas por NUTS II

PIB de actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento, reparación de uso doméstico y otros servicios

La base de datos de la Cuenta Satélite de la Cultura no muestra datos del sector cultural por comunidades autónomas, por lo que elegimos esta catalogación que es la más aproximada para conocer el PIB cultural por regiones. Esta catalogación incluye las artes escénicas y las actividades auxiliares de artes escénicas, siendo estas, las que realmente nos interesara analizar. En este apartado el análisis se realiza por regiones españolas, no incluyéndose el Centro de Portugal por falta de información.

En la gráfica observamos como la Comunidad de Madrid encabeza el ranking durante estos últimos años. Le siguen Cataluña, Castilla y León y por último Islas Baleares. La Comunidad de Madrid es la que más crece año tras año, siendo las otras comunidades las que se mantienen prácticamente estables a excepción del año 2020 donde todas las comunidades autónomas vieron reducidas su PIB para estas actividades.

Gráfico 3. PIB de actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, reparación de uso doméstico y otros servicios (miles de EUR)

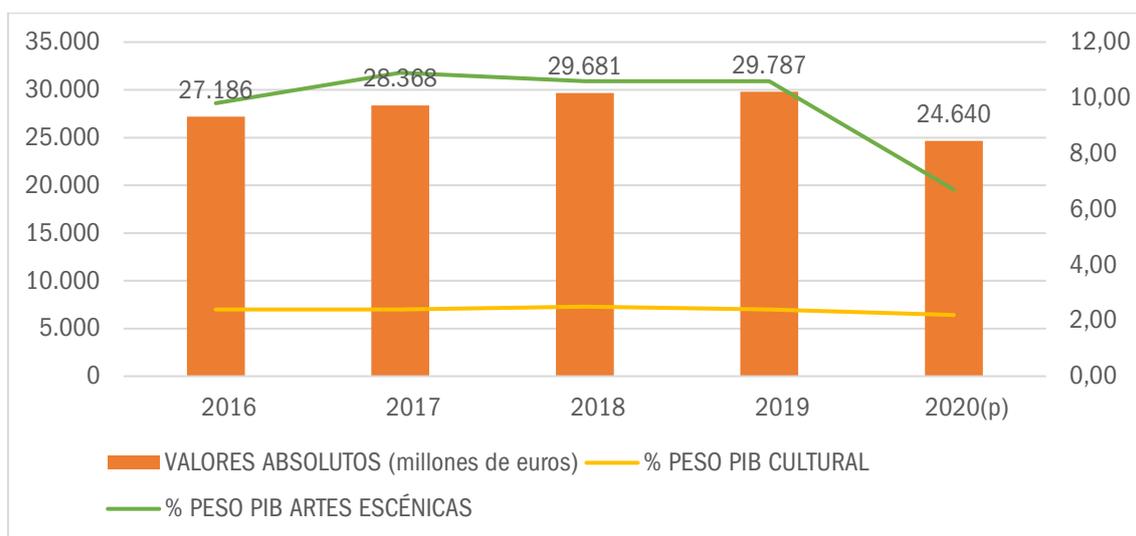


Fuente: Cuenta Satélite de Cultura - Instituto Nacional de Estadística (INE)

PIB cultural

En este apartado, ya si se analiza el PIB cultural y se profundiza en la aportación de las artes escénicas en el PIB cultural. Para este análisis se toma en cuenta el periodo entre 2016 y 2020, siendo este último año el disponible en CULTURABase.

Gráfico 4. Evolución PIB del cultural, su peso sectorial y el peso de las artes escénicas con respecto al sector cultural



Fuente: Cuenta Satélite de Cultura - Instituto Nacional de Estadística (INE)

La cultura aporta unos 30.000 millones EUR aproximadamente y supone el 2,2% situándose en el 3,2% si se considera el conjunto de actividades económicas vinculadas con la propiedad intelectual.

Las artes escénicas suponen el 10% del PIB de la cultura en España, y un 0,25% del PIB total, siendo en cifras absolutas unos 3.000 millones EUR su aporte al producto interior bruto (División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

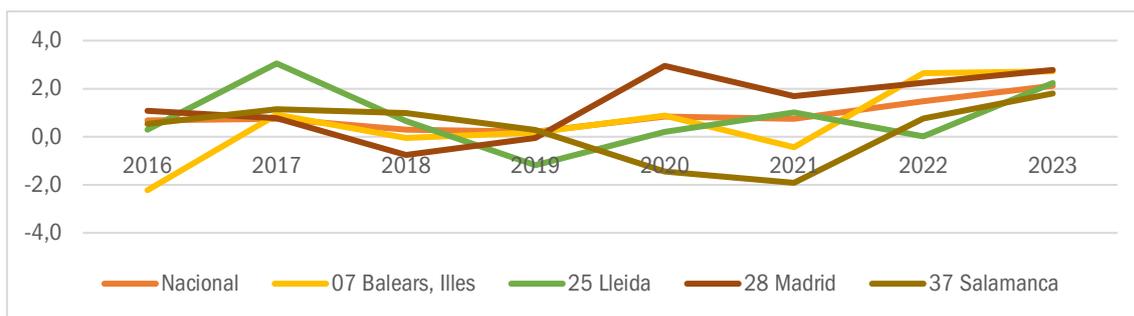
IPC del ocio y la cultura

El IPC o inflación en España mide la evolución del conjunto de precios de bienes y servicios que se consume. Para este caso se analiza la variación del IPC del ocio y la cultura, y se incide en el subgrupo de servicios recreativos, deportivos y culturales, siendo este indicador importante a la hora de observar la enfermedad de costes característica de este sector.

La disponibilidad de datos por provincias hace que precisemos mucho más en nuestros territorios de referencia. Se analizan las provincias de Salamanca, Lleida, Madrid e Islas Baleares.

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Gráfico 5. Evolución tasa de variación IPC de servicios recreativos, deportivos y culturales (medias anuales)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Destaca la subida en 2023 hasta lo que va de año (junio de 2023), de un 2,1% para este subgrupo. A la cabeza en inflación se sitúa Madrid (2,8%), seguido de Islas Baleares (2,7%), Lleida (2,2%) y por último Salamanca (1,8%), provincia donde más se ha contralado el IPC.

Coste salarial anual por empleado a tiempo completo para arte, entrenamiento y recreación

Se utilizan datos de Eurostat para comparar el coste salarial del sector de arte, entretenimiento y recreación por regiones. En este caso el análisis es por NUTS I. Comunidad de Madrid, Centro y Este para España, y Continente para Portugal.

La región con mayor coste salarial es la Comunidad de Madrid con 35.324 EUR, seguido de Continente (Portugal) con 35.230 EUR, Este (España) con 30.450 EUR y Centro (España) con 24.258 EUR. Esto no siempre fue así, en 2012, el Este encabezaba el mayor coste salarial, seguido de Comunidad de Madrid, Centro y por último Continente.

Gráfico 6. Coste salarial para empleados de artes, entretenimiento y actividades recreativas (en EUR)



Fuente: Eurostat

Si observamos la evolución del coste salarial, la región que más aumento su coste salarial es el Continente de Portugal, con un aumento del 35% con respecto al 2016 y situándose con un coste salarial semejante al de la Comunidad de Madrid entorno a los 35.000 EUR. Destaca también

la Comunidad de Madrid, con un aumento del 11% con respecto al 2012 y el descenso de los costes en el Centro de España pasando de 27.997 EUR a 24.258 EUR.

Por lo tanto, se puede llegar a hipotetizar sobre un menor coste salarial de los empleados de la cultura de la Feria de Castilla y León, con respecto al resto de ferias como MADFed, FiraB!, FiraTàrrega y Feira Ibérica de Teatro do Fundão.

Bases de cotización artistas

Para profundizar un poco más en los costes salariales, analizamos la evolución de la base de cotización de los artistas. La base de cotización es la base de cálculo de un pago frecuente y obligatorio que debe efectuar el empleador a la Seguridad Social, a nombre de su trabajador.

Para ello, se analiza el grupo I. y II. de la base de cotización de artistas, regulada por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, mediante la base mínima diaria durante los últimos 5 años. El grupo I corresponde a trabajos de teatro, circo, música, variedades y folklore, incluidos los que se realicen para radio y televisión o mediante grabaciones, y el grupo II, a trabajos de producción, doblaje de películas o sincronización de películas (tanto en las modalidades de largometrajes, cortometrajes o publicidad) o para televisión, y trabajos técnicos y auxiliares directamente vinculados a actividades de artes escénicas, audiovisuales y las musicales³.

Se ha creado otra categoría propia para sintetizar el análisis con los puestos más relevantes de las actividades teatrales. Las categorías quedarían de la siguiente manera:

- Directores y primeros maestros: directores, directores coreográficos, de escena y artísticos, primeros maestros directores.
- Segundo y terceros directores y maestros: segundo y terceros maestros y directores, primeros y segundos maestros sustitutos y directores de orquesta.
- Maestros (coreográficos, de coros y apuntadores), directores de banda, regidores, apuntadores.
- Actores, cantantes líricos y de música ligera, caricatos, bailarines, músicos y artistas de circo: actores, cantantes líricos y de música ligera, caricatos, animadores de salas de fiesta, bailarines, músicos y artistas de circo, variedades y folklore.

³ El grupo II ha sido reestructurado en el año 2022. Antes de 2022 el grupo estaba formado por trabajos de producción, doblaje de películas o sincronización de películas (tanto en las modalidades de largometrajes, cortometrajes o publicidad) o para televisión.

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

- Técnicos y técnicos auxiliares:
 - Decoradores, escenógrafos de espectáculos en vivo, eventos y audiovisuales, diseñadores de maquinaria escénica, directores de sonido, directores de iluminación, directores de sastrería.
 - Montadores, técnicos de doblaje, jefes técnicos y adaptadores de diálogo, segundos operadores, maquilladores, ayudantes técnicos, primer ayudante de producción, fotógrafo (foto fija), figurinistas, iluminadores, técnicos de sonido, técnicos de maquinaria escénica, técnicos de utilería y técnicos de sastrería.
 - Ayudantes de operador, ayudantes maquilladores, ayudantes caracterizadores, ayudantes sonido, ayudantes regiduría, ayudantes iluminadores, ayudantes de maquinaria escénica, ayudantes de utilería, ayudantes de sastrería, ayudantes decoradores, peluqueros, ayudantes de peluquería segundos, ayudantes de producción, secretarios de rodaje, secretarios de producción en rodaje, ayudantes de montaje, auxiliares de dirección, auxiliares de maquillador y auxiliares de producción, comparsería y figuración, avisadores.

La siguiente tabla muestra la evolución del base de cotización, siendo la variación de la base de cotización de 2019 a 2023 del 20% para: directores y primeros maestros; segundos y terceros directores y maestro; maestros (coreógrafos, de coros y apuntadores), directores de banda, regidores; y actores, cantantes, bailarines, músicos, artistas de circo. Para técnicos y técnicos auxiliares el del 8% con respecto al 2022. Para años anteriores no se puede estipular.

Tabla 1. Evolución de la base de cotización de artistas

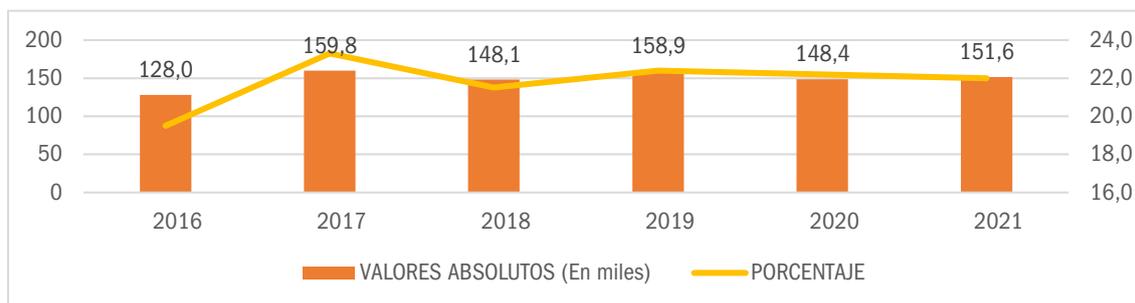
CATEGORÍA SIMPLIFICADA	BASE MÍNIMA DIARIA (en EUR)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Directores y primeros maestros	48,88	48,88	52,41	54,21	58,65
Segundos y terceros directores y maestros	40,53	40,53	45,08	45,03	48,64
Maestros (coreógrafos, de coros y apuntadores), directores de banda, regidores	35,26	35,26	37,81	39,18	42,31
Actores, cantantes, bailarines, músicos, artistas de circo	35,26	35,26	37,81	39,18	42,31
Técnico y técnicos auxiliares				39,89	42,00

Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones

El empleo cultural en España

Los datos que ofrece CULTURABase nos muestran cifras para el empleo cultural de actividades de diseño, creación, traducción, artísticas y espectáculos. Con esta catalogación, podemos indicar que estas actividades suponen una media del 22% de los empleados de la cultura. En cifras absolutas estaríamos hablando de media de unos 151.000 empleados de este subsector de la cultura.

Gráfico 7. Empleo en actividades de diseño, creación, traducción, artísticas y espectáculos. Valores absolutos (en miles) y porcentaje



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

3.1.2. FACTORES POLÍTICOS

Para la Feria, los factores políticos son muy importantes ya que de las decisiones tomadas por los actores políticos pueden suponer un avance o retroceso para la vida de la feria. La Feria de Castilla y León, coordinada por CÍVITAS y siendo una entidad sin ánimo de lucro, dependerá en gran parte de factores de financiación, de la Junta de Castilla y León, su principal financiador.

La financiación de la Junta se fundamenta en que son las comunidades autónomas las garantes que han asumido el fomento de la cultura. Según el artículo 70 del Estatuto de Autonomía de Castilla y León, la comunidad tiene competencias en cultura, con especial atención a las actividades artísticas y culturales de la Comunidad, concretamente con el fomento y promoción de las producciones artísticas y literarias de Castilla y León.

Por otro lado, las provincias también tienen competencias en cultura, siendo clave en este caso la Diputación de Salamanca a la hora de impulsar el desarrollo, promoción y difusión de las artes, fomentando la adquisición de nuevos hábitos culturales en los habitantes de la provincia. La diputación, por tanto, ofrece apoyo y ayuda a los ayuntamientos para la realización de propuestas culturales.

3.1.3. FACTORES LEGALES

En el siguiente apartado se enumera la legislación que se ha de tener en cuenta a la hora de desarrollar la actividad como feria de teatro. Debemos de tener en cuenta la legislación sobre: espectáculos públicos, en materia fiscal, en materia laboral, de personas con discapacidad y la legislación autonómica de Castilla y León. Para ellos nos servimos del **Código de Artes Escénicas y de la Música**. Por otro lado, también debemos de tener en cuenta qué **legislación se aplica a las asociaciones**.

Código de Artes Escénicas y de la Música

I. Legislación estatal sobre espectáculos públicos

- Ley Orgánica de los estados de alarma, excepción y sitio (parcial)
- Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas
- Ley Orgánica de transferencia de competencias a Comunidades Autónomas (parcial)
- Ley del Ruido (parcial)
- Ley para cuidado de animales, explotación, transporte, experimentación y sacrificio (parcial)
- Ley Orgánica de protección de la seguridad ciudadana (parcial)
- Ley de protección de los derechos y el bienestar de los animales (parcial)

II. Materia fiscal

- Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido (parcial)
- Ley General Tributaria (parcial)
- Ley de régimen fiscal de entidades sin fines lucrativos e incentivos al mecenazgo
- Texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (parcial)
- Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (parcial)
- Ley del Impuesto sobre Sociedades (parcial)

III. Materia laboral

- Ordenanza Laboral para la actividad de Profesionales de la Música
- Relación laboral especial de los artistas en espectáculos públicos
- Real Decreto 2621/1986, por el que integran los Regímenes Especiales de la S. Social (parcial)
- Real Decreto 2622/1986, por el que se regula la protección por desempleo (parcial)
- Orden por la que se desarrolla el R. Decreto de integración de diversos Regímenes Especiales
- Orden para la aplicación y desarrollo, de acción protectora de Regímenes integrados
- III Convenio colectivo único para el personal laboral de la AGE (parcial)
- IV Convenio colectivo único para el personal laboral de la AGE (parcial)
- Texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (parcial)

- Incentivos contratación laboral y mejora protección social de las personas artistas (parcial)

IV. Legislación estatal y autonómica sobre espectáculos públicos y personas con discapacidad

- Estatuto del Real Patronato sobre Discapacidad (parcial)
- Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (parcial)
- Ley por la que se reconocen las lenguas de signos españolas (parcial)
- Ley 1/2013 de 29 noviembre, es la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social
- Ley 2/2013, de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad

V. Comunidad autónoma de Castilla y León

- Traspaso de funciones y servicios a la C. Castilla y León en materia de espectáculos
- Ley 5/1997, de protección de los animales de compañía (parcial)
- Ley 7/2006, de espectáculos públicos y actividades recreativas de la C. Castilla y León
- Ley Orgánica de reforma del Estatuto de Autonomía de Castilla y León (parcial)
- Ley 5/2009, del ruido de Castilla y León (parcial)

Legislación que se aplica a las asociaciones

- Artículo 22 de la Constitución
- Artículos del Código Civil
- Ley Orgánica 14/2007, de 30 de noviembre de reforma del Estatuto de Autonomía de Castilla y León
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación
- Ley 49/2002, de 23 diciembre, de Régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

3.1.4. FACTORES DEMOGRÁFICOS

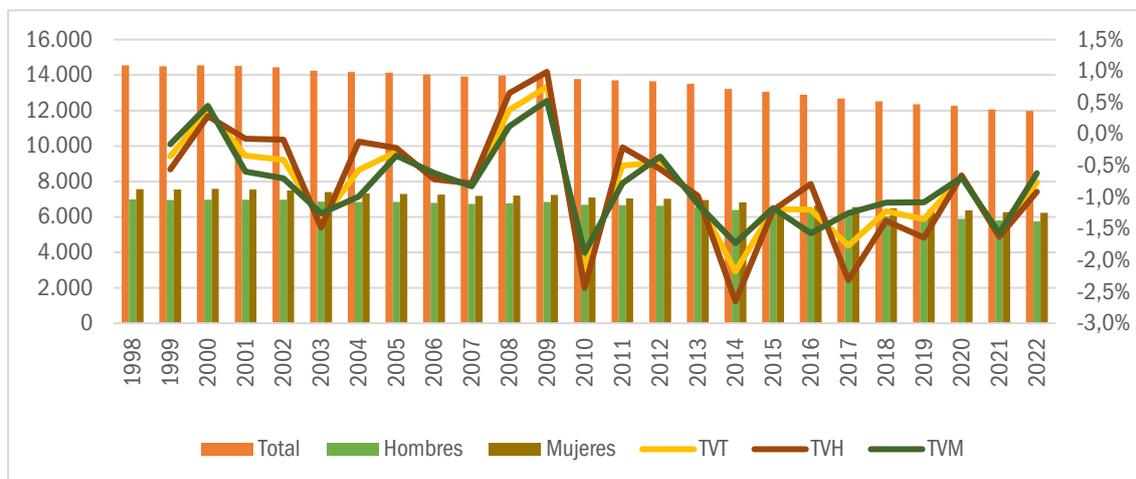
Una de las misiones de la Feria es la dinamización del territorio, así como la estimulación de la participación ciudadana, con especial interés, sobre el público joven. Es por esto por lo que en este apartado analizamos la situación demográfica de la localidad bajo las variables de sexo y edad desde el comienzo de la primera Feria de Teatro (1998) hasta la actualidad.

La comarca de Ciudad Rodrigo, así como la misma ciudad, se encuentra en una fase caracterizada por la pérdida de población. Este fenómeno demográfico es característico de las zonas del interior peninsular, con especial incidencia en el oeste peninsular. Ciudad Rodrigo ha visto reducida su población desde los años 90 hasta el año 2022 en unas 2.500 personas. Si analizamos el descenso por sexos, observamos como incide algo más en el caso de las mujeres. De la disminución de 2.580 personas el 48% corresponde a hombres y el 52% mujeres. Los años más

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

críticos para localidad han sido en 2010, 2014 y 2017 con unas reducciones anuales que sobrepasaban el 2%.

Gráfico 8. Evolución de la población de Ciudad Rodrigo. Cifras absolutas (en miles) y tasa de variación

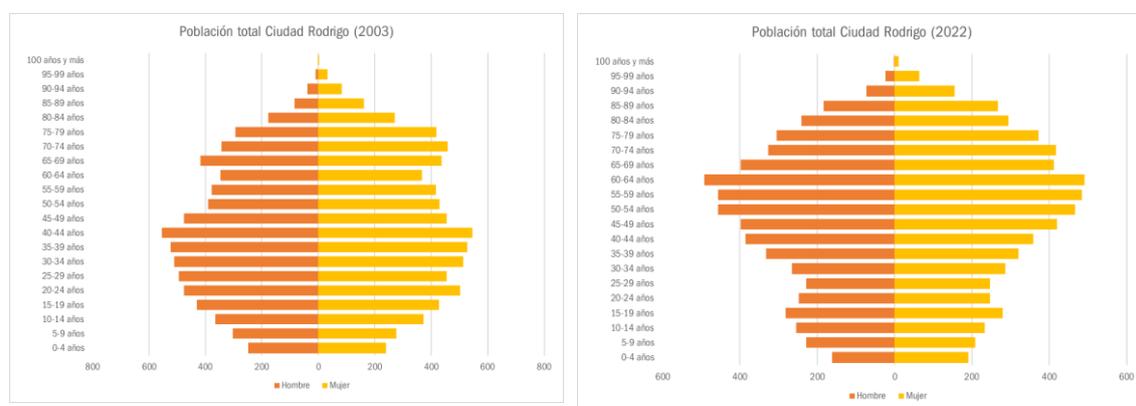


Fuente: INE - Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art. 17)

Para obtener una mejor visión de la actualidad demográfica de Ciudad Rodrigo analizamos la composición de la población por sexo y edad (grupos quinquenales), observando su evolución en dos décadas. Se analiza el año 2003 y el 2022.

La población de Ciudad Rodrigo en 2003 era de 14.250 personas siendo la composición por sexos: 48% hombres y 52% mujeres. En la pirámide observamos como el núcleo central se encuentra en edades comprendidas entre 40 y 44 años. Se trata por tanto de una localidad no muy joven con unos primeros síntomas de cambio de ciclo, de inversión de pirámide.

Gráfico 9. Evolución de la población en Ciudad Rodrigo 2003-2022



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En 2023, en cambio de ciclo ya es más que evidente siendo los grupos de edades de menos de 44 años los más afectados, viéndose reducida su número de forma importante y en donde el

núcleo grande de la población se sitúa entre 60 y 64, el cual se caracteriza por pasar a la inactividad laboral.

Esta situación demográfica supone un gran problema a la hora del relevo generacional de la Feria, ya que uno de los objetivos del Festival es la apuesta por la participación de la población joven de la localidad.

3.1.5. FACTORES TECNOLÓGICOS

En las artes escénicas los factores tecnológicos pueden suponer grandes avances en el ahorro de costes. La introducción de nuevas tecnologías como los nuevos sistemas de iluminación led y la inteligencia artificial, así como los avances en sistemas y software de ticketing y gestión de datos (CRM), arquitectura, sonido e iluminación, y gestión de proyectos, pueden suponer un gran avance en la reducción de costes, así como mayor eficiencia en los tiempos para la gestión. En definitiva, la digitalización es un factor clave para la sostenibilidad de proyectos culturales.

Iluminación led

Las artes escénicas hasta hace relativamente poco continuaban utilizando en gran medida las lámparas de incandescencia halógena, a pesar de que la tecnología led lleva décadas desarrollándose. Las lámparas halógenas, muy utilizadas sobre todo en el teatro, tienen una cualidad muy valorada en el teatro, la calidez. Mucho se ha avanzado y en la actualidad la tecnología led, ha sabido alcanzar a incorporar esas cualidades de calidez que ofrecía la lámpara convencional. Por otro lado, el uso de este tipo de tecnología supone un gran ahorro energético, entre un 50% y 80% menos que las lámparas de siempre.

Inteligencia artificial (IA)

La recién llegada IA, todavía en desarrollo, pero con mucho potencial, puede ser clave a la hora de desarrollar proyectos, ahorrando tiempo y costes. Automatizar ciertos procesos en el arte y en la gestión, pueden suponer un revulsivo para que muchas propuestas, que anteriormente quedaban apartadas y que suponían un riesgo económico alto, y que no disponían de los medios técnicos y humanos suficientes para su puesta en marcha, ahora, con la ayuda de la IA, estas propuestas puedan ser candidatas al testeo. La IA no facilita la creatividad, sino que ejecuta la creatividad que el ser humano posee. Que muchas propuestas artísticas y de gestión sean candidatas al testeo, supone un gran avance, ya que el uso de los recursos será cada vez más eficiente y los márgenes de error se irán reduciendo.

Ticketing y gestión de datos (CRM)

En la actualidad debido al gran avance digital, en el que el 95% de la población española es usuaria de internet, la venta de tickets se realiza en su mayoría a través de la venta online.

Esta evolución del canal de venta desde un soporte físico a uno completamente digital, supone un gran avance en términos de marketing, pasando de tener que invertir grandes recursos para llegar a potenciales clientes a través de medios clásicos como televisión, prensa y radio, y en donde no se tenían métricas fiables del alcance de las campañas publicitarias, a pasar a un modelo online en donde se conoce como es el cliente, sus gustos y sus prioridades dentro de un marco de protección de datos regulado por Europa.

Software de arquitectura, sonido e iluminación

El uso de software en las artes escénica es cada vez más generalizado. Atrás quedan los grandes equipos de sonido e iluminación. En la actualidad el sonido y la iluminación, así como el de creación de espacios arquitectónicos digitales, supone un gran aporte para la creatividad, creando escenarios cada vez más espectaculares en cuanto a sonido, luz y visuales. Estos softwares hacen que la experiencia como espectador gane cada vez más importancia, ya que esta tecnología, hace que la experiencia de usuario sea cada vez más inmersiva para el público, pero también para los artistas y técnicos.

Gestión de proyectos

La tecnología también ha mejorado la gestión de proyectos. Muchísimas son las herramientas que facilitan la planificación y el desarrollo de proyectos artísticos. La creatividad, la documentación, la organización, el análisis, el testeo, la coordinación, la evaluación y la valoración de proyectos son procesos cada vez más fluidos y rápidos gracias a las metodologías ágiles.

3.1.6. FACTORES MEDIOAMBIENTALES

Los fenómenos climatológicos y el uso de la energía son factores que se han de tener en cuenta en eventos tanto al aire libre como en cerrado. Este factor externo, hacer que un evento pueda verse alterado si las condiciones de seguridad no son las óptimas para el desarrollo de la actividad. Temperaturas extremas, viento, precipitaciones en forma de lluvia, nieve o granizo, hacen que los eventos escénicos tengan que ser previsores y contar con pólizas que cubran cualquier imprevisto meteorológico. En cuanto al uso de la energía, la tecnología utilizada en espectáculos

es cada vez más eficiente, por lo que el consumo de energía cada vez es menor. Esto no quiere decir que el coste se reduzca automáticamente para los promotores, ya que son muchos los factores que indican en el precio de la energía, pero si suponen un primer paso para la sostenibilidad.

3.2. DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Antes de continuar conviene aclarar las diferencias entre una feria y un festival. Según la RAE, una feria es un mercado de mayor importancia que el común, en paraje público y días señalados. En cambio, un festival es conjunto de representaciones dedicadas a un artista o a un arte. Podemos complementar estas definiciones añadiendo las siguientes puntualizaciones:

- La feria tiene como finalidad la compraventa de productos, siendo está exclusiva para profesionales de un determinado sector, o abierta también para un público generalista.
- El festival tiene como finalidad la muestra de representaciones para el público, no para profesionales.

Si analizamos la finalidad de la Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo, se autodefine como “un mercado en el que se facilita el encuentro entre compradores (programadores culturales, agentes, gestores...) y vendedores (distribuidores, compañías)”. Por otro lado, la feria se marca como objetivo que ese mercado ad hoc, sea atractivo, ofreciendo “una programación diversificada y novedosa, destinada a profesionales de las artes escénicas y a todos los segmentos de público.”

En conclusión, la Feria es un híbrido entre feria y festival. Es un elemento intermediario en la cadena de valor de las artes escénicas, situándose entre la creación y el consumidor.

3.3. ANÁLISIS PORTER

Una vez aclarados los conceptos de feria y festival, profundizamos en cómo es el mercado de la Feria de Castilla y León – Ciudad Rodrigo mediante un análisis de las cinco fuerzas de Porter:

3.3.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La Feria tiene dos tipos de clientes, el público generalista, y los intermediarios (los profesionales que compran espectáculos).

- a. El público generalista. Para el público generalista que asiste a eventos con un gran número de espectáculos concentrados en un periodo corto de tiempo, la diferencia entre feria y festival no es muy significativa. La capacidad de

negociación para este segmento es el precio y el interés y el gusto por las compañías y espectáculos programadas.

- b. Intermediarios (profesionales). Son los gestores, programadores y agentes. El poder de negociación de este segmento parte del interés y el gusto por las compañías y espectáculos programadas, pero también por los servicios adicionales que ofrece la Feria (hospedaje, talleres, conferencias, jornadas, encuentros...).

3.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son las compañías y distribuidoras. Para las compañías, su poder de negociación viene marcado por aceptación del caché y riders de hospitalidad⁴ propuestos por la Feria, pero también tienen poder de negociación al valorar el prestigio de la Feria.

3.3.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Es un mercado con una gran barrera de entrada, ya que es necesaria una gran inversión y a priori, la actividad no ofrece un gran beneficio para el sector privado. Es por eso por lo que este tipo de eventos están financiados desde lo público, tratando de ofrecer un servicio público reduciendo la barrera de entrada. Es difícil que se creen nuevos competidores ya que el mercado de ferias está muy consolidado y cada comunidad autónoma tiene al menos una feria de artes escénicas.

3.3.4. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Los competidores de la Feria son otras ferias con características semejantes. Según COFAE⁵ los competidores de la Feria de Castilla y León son: MADFeria (Madrid), FiraB! y FIET (Islas Baleares),⁶. A esta lista incluimos la Feira Ibérica de Teatro do Fundão (Portugal) y FiraTàrrega (Cataluña) según la perspectiva de la Feria de Teatro de Castilla y León.

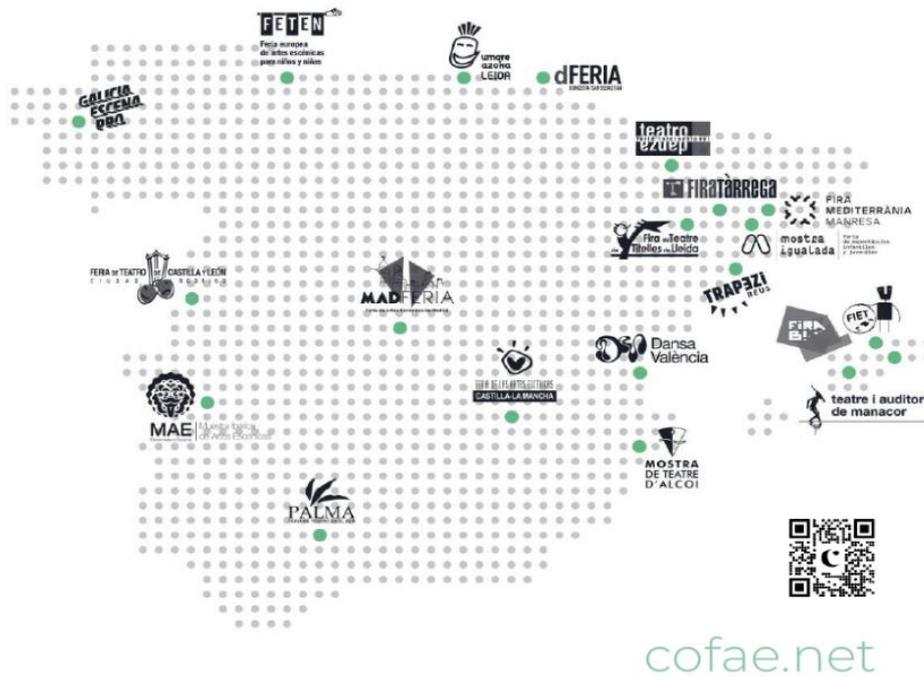
⁴ La Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo paga entre un 50% y 60% del caché y como hospitalidad, cubre alojamiento y manutención. Fuente: COFAE

⁵ COFAE es una asociación sectorial, la coordinadora de ferias de Artes escénicas del Estado que aglutina algunas de las ferias de artes escénicas más importantes de España.

⁶ Catalogación realizada por COFAE sobre ferias con características generales similares. La catalogación es por ferias de formato medio y pequeño)

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Ilustración 2. Mapa de ferias de artes escénicas en España



Fuente: COFAE

3.3.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos de la Ferias son otras ferias y festivales de artes escénicas (teatro, música, danza y circo) que se llevan a cabo en temporada estival (junio, julio y agosto). La programación de temporada en teatro no es una amenaza, ya que estas acaban entre finales de mayo y principios de junio, y comienzan a partir de septiembre.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO – ANÁLISIS INTERNO

El realizar un análisis de viabilidad de un proyecto cultural sin ánimo de lucro, es de vital importancia, ya que gran parte de los factores que condicionan el devenir de un proyecto de estas características viene condicionado por el compromiso económico y social de los agentes políticos. Estos proyectos están condicionados por un análisis común de la realidad, siendo clave que ambos agentes, asociación y administración, compartan un discurso público sintetizado. Una vez que un proyecto cultural pasa el filtro de un agente con capacidad económica y representativa, se produce un compromiso por ambas partes, se crea un vínculo, una relación que será más o menos fructífera dependiendo si se cumple con lo pactado y de sus resultados. No todos los proyectos culturales tienen porque tomar esta magnitud, pero cuando un proyecto obtiene una gran inyección económica es porque se trata de un proyecto importante para la parte que financia. A todo esto, habría que sumarle otro factor, los ciclos políticos.

En definitiva, la sostenibilidad de un proyecto cultural de estas características, parte con una gran limitación, la dependencia económica y los ciclos políticos. Esta limitación viene marcada por algo externo, pero también hay limitaciones internas que hay que analizar.

El contar con una misión, una visión y unos valores definidos y compartidos por los miembros del equipo, hacen que el proyecto tenga una dirección, un rumbo definido y claro. Importante también es el capital interno, en el que el capital económico, social y cultural como capital simbólico (Bourdieu, 2001) jugaran un papel clave en la sostenibilidad del proyecto.

4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

La misión de la Feria es crear el mejor escaparate posible para conectar compañías e intermediarios, así como la exhibición escénica.

VISIÓN

La visión se realiza desde una perspectiva de apoyo a la administración pública. Centra sus esfuerzos en impulsar compañías de arte escénico de Castilla y León a un mercado Ibérico (España y Portugal). Por otro lado, la Feria coopera con otras administraciones que compartan la misión de impulsar sus propios recursos de artes escénicas.

VALORES

En este apartado se ha creído conveniente separar los valores de CÍVITAS con los de la propia Feria.

- **Asociación:** inclusión, igualdad, cooperación, transparencia, sostenibilidad y dinamización.
- **Feria:** calidad, innovación, diversidad, creatividad e internacionalidad.

4.2. MODELO DE NEGOCIO

La Feria es un agente que actúa como intermediario, como un mercado, pero sin afán de lucro a la hora de ofrecer sus servicios, en el cual, se establecen relaciones, se muestran, se venden y se compran espectáculos de artes escénicas. La Feria parte con unos límites de espacio, por lo que los organizadores, limitan el número de participantes en función de una serie de características. Este límite viene marcado por el número de espacios escénicos disponibles (cerrados y abiertos), aforos de recintos, de la capacidad máxima de hospedaje y manutención, de los recursos humanos disponibles y de la capacidad económica.

Es decir, en realidad no es un modelo de negocio como tal, lo que ofrece la Feria, es una especie de servicio público para compañías, distribuidores, programadores, gestores y público.

4.2.1. OFERTA DE SERVICIOS

- **Servicios para creadores** (compañías). Inclusión en programación oficial; promoción de los espectáculos; inclusión en catálogos; encuentros; presentaciones; reuniones; talleres formativos.
- **Servicios para intermediarios** (distribuidores, programadores, gestores, agentes). Acreditación y gestión de hospedaje y manutención; encuentros; presentaciones; reuniones; talleres formativos.
- **Servicios para público generalista.** Se ofrece una programación variada de nuevas propuestas de arte escénico de forma pago y gratuita; escuela de espectadores; Diverteatro; exposiciones.

4.2.2. LIENZO BUSINESS MODEL CANVAS

A través del siguiente lienzo tratamos de visualizar todos los elementos de la actividad de la Feria en el que se incorporan algunas propuestas de mejora.

- **Socios clave.** ¿Cuáles son los socios clave para obtener una ventaja competitiva?: Junta de Castilla y León; Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo; Diputación de Salamanca; INAEM; AFECIR; Junta de Andalucía; Junta de Extremadura; Feira Ibérica de Teatro do Fundão; Asociación de Amigos del Teatro de Ciudad Rodrigo.
- **Actividades clave.** ¿Cuáles son los pasos clave para avanzar hasta nuestros clientes?: la programación; feria virtual; la Escuela de Espectadores; otras actividades desestacionalizadas; mercado de compraventa; la intermediación; talleres; encuentros; presentaciones; jornadas; formación; programas de creación de audiencias; formación de públicos.
- **Recursos clave.** ¿Qué recursos nos necesarios para que el proyecto funcione?: compañías; equipo CÍVITAS; financiación de la Junta de Castilla y León, del Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo y de la Diputación de Salamanca; Patrimonio histórico artístico de Ciudad Rodrigo; mecenazgo; colaboración de establecimientos hosteleros y hoteleros de la ciudad; relaciones públicas; voluntarios; jóvenes del municipio; centros educativos; infraestructuras.
- **Propuesta de valor.** ¿Qué aporta la feria para satisfacer a los públicos objetivos?: es un espacio de intercambio entre profesionales de España y Portugal, un mercado de compraventa; se ofrecen compañías con espectáculos innovadores a los que el público generalista no tendrían acceso; inmersión en mercado portugués.
- **Relación con los clientes.** ¿Cómo se interactúa con los clientes?: a través del contacto directo y cercano; incluyendo a los clientes profesionales en catálogos; a través de la promoción interna y externa de los espectáculos de artes escénicas; presentación de la Feria en otras ferias y festivales.
- **Canales.** ¿Cómo se llega a los clientes?: de forma offline a través de la propia Feria, otras ferias y venta de entradas en la taquilla; de forma online a través de la web, la aplicación de la Feria⁷ y redes sociales.
- **Segmentos de clientes.** ¿Quiénes son los clientes?: programadores; gestores, distribuidores; entidades y público generalista.
- **Estructura de costes.** ¿Cuánto se tiene previsto gastar en el desarrollo del producto y marketing durante un periodo de tiempo determinado?: el gasto medio total de estos últimos 7 años es de 376.230 EUR. La estructura de costes está formada por:

⁷ Nueva propuesta. App oficial de la Feria

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

compañías; alojamiento y manutención; personal técnico; comunicación, imagen y presencia pública; plan de medios; actividades complementarias para profesionales y públicos; área pedagógica y formación de públicos; y producción, gestión y coordinación (gerencia, administración y secretaría, oficina técnica y dirección artística)

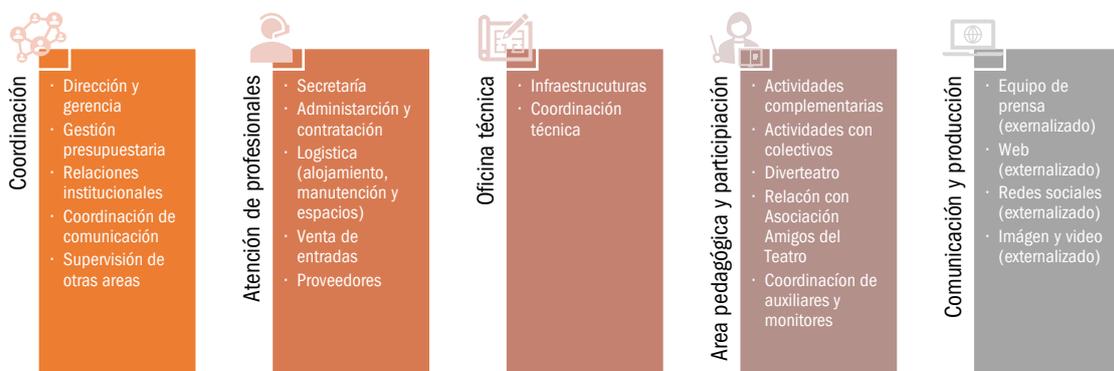
- **Flujo de ingresos.** ¿Cuánto tiene previsto ingresos en un periodo de tiempo determinado?: Los ingresos vienen determinados por las aportaciones de la Junta de Castilla y León, el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo, la Diputación de Salamanca, INAEM (Ministerio de Cultura), proyectos europeos, merchandising⁸, mecenazgo y venta de entradas.

4.3. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La Feria está organizada en cinco áreas: coordinación; atención de profesionales; oficina técnica; área pedagógica y participación; y comunicación y producción.

Todas las áreas están gestionadas por el equipo de la propia asociación a excepción de producción y comunicación que se externaliza a través de empresas o profesionales especialistas.

Ilustración 3. Organización y funciones



Fuente: elaboración propia

4.4. FINANCIACIÓN

La principal vía de financiación es la Junta de Castilla y León. Le siguen en menor medida el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo, la Diputación Provincial de Salamanca y el INAEM. Desgranamos las características de la financiación de cada entidad.

⁸ Nueva propuesta. Merchandising oficial de la Feria

- **Junta de Castilla y León.** Se trata de una subvención directa al Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo para contribuir a la financiación de la Feria y condicionada por la firma de un convenio a cuatro entre la Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral, la Diputación Provincial de Salamanca, el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo y la Junta de Castilla y León. El importe de la subvención es de 203.000 EUR con cargo a los Presupuestos Generales de la Comunidad de Castilla y León.
- **Diputación Provincial de Salamanca.** Fija su financiación por un importe máximo de 30.000 EUR con cargo a sus presupuestos.
- **Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo.** Asume gastos por un importe máximo de 223.000 EUR.
- **INAEM.** A través de una subvención directa destinada al teatro y circo por un importe de 40.000 EUR. El beneficiario es la Asociación. Este ingreso es el que tiene en cuenta como aporte de fondos propios.

La financiación de la Feria depende, por tanto, en gran parte de un convenio que se firma a cuatro por la Junta de Castilla y León, Diputación Provincial de Salamanca, Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo y la Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral. Continuamos profundizando en el convenio en el siguiente apartado.

4.4.1 EL CONVENIO A CUATRO

Justificación

El convenio expone los motivos por lo que se acuerda colaborar en la organización de la Feria de Teatro de Castilla y León, así como la legitimación del por qué son ellos y no otras entidades quienes desarrollan el proyecto. Se hace referencia a la competencia en materia de cultura que se otorga en el artículo 70.1. 31º del Estatuto de Autonomía de Castilla y León a la Conserjería de Cultura, Turismo y Deporte, así como las competencias asignadas en la Ley de Bases de Régimen Local, a las diputaciones provinciales y ayuntamientos.

Por otro lado, se argumenta el por qué CÍVITAS es un actor válido legítimo en el proyecto, fundamentándose en los fines fundacionales de la asociación: “la promoción social, cultural, lúdica y educativa, desde los parámetros y metodología propios de la animación sociocultural; entre sus fines están también propiciar la creación de procesos culturales y educativos a través del teatro, así como promover la implicación social en torno a la organización de una feria anual,

cuyo motivo central sea el teatro y las otras artes escénicas, y alrededor de la cual giren distintas manifestaciones artísticas y artesanales. Para el cumplimiento de esos fines, los Estatutos de CÍVITAS contemplaron la organización de una feria de teatro en Ciudad Rodrigo”.

En un último apartado se exponen los valores que el proyecto trata de transmitir, tales como “el valor de la lengua española en la sociedad actual, como protagonista del ámbito cultural”, así como las bondades del proyecto en cuanto generación de empleo y riqueza en el territorio de la Comunidad.

El compromiso de cada parte

Se establece un marco en el que cada parte asume un compromiso para optimizar los recursos y consolidar la Feria en el ámbito de las artes escénicas a escala nacional e internacional.

- Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Castilla y León. Asume la coordinación general de la organización, aprobar la promoción e inserciones publicitarias, liderar los proyectos internacionales y de cooperación con el exterior y financiar los gastos derivados mediante concesión directa de 203.000 EUR a cargo de los Presupuestos Generales de la Comunidad de Castilla y León y condicionada por la firma de Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo.
- Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo. Asume el compromiso de: ceder espacios escénicos, el alquiler de otros espacios escénicos no propios, facilitar oficina central, el montaje de estructuras temporales, los servicios de acometida y seguridad, el abonar los caches a las compañías y gastos asociados a manutención y hospedaje, responsabilizarse de los derechos de autor que se generen, los gastos de personal técnico y auxiliares, el reportaje fotográfico, la difusión de publicidad, los gastos derivados de la intranet, los seguros. Estos gastos serán asumidos por ayuntamiento hasta un máximo de 223.000 EUR.
- Diputación Provincial de Salamanca. Asume el compromiso del gasto de acciones de animación infantil, las acciones de formación juvenil, actividades complementarias y acciones publicitaria, alquiler de material técnico, chaches de compañías, y gastos de alojamiento y manutención que no pueda asumir el Ayuntamiento. El límite está fijado en 30.000 EUR.
- CÍVITAS. Asume la dirección técnica y coordinación artística de la Feria. Además, asume caches y gastos de compañías extranjeras, caches y gastos de actividades complementarias, gastos de representación artística, gastos de personal de la oficina

central, así como el material de oficina y suministros, la gestión de las taquillas, la gestión de los patrocinio, ayudas y colaboraciones, el plan de trabajo y la redacción del balance de la Feria. Estas actividades se asumen con una partida máxima de 40.000 EUR.

Publicidad

En este apartado se exponen las normas de identidad institucional, identidad gráfica para la promoción y difusión de la feria.

Comisión de seguimiento, vigilancia y control

Se establece cómo y quién vigila y controla el desarrollo del proyecto.

Vigencia

La vigencia de los convenios es anual.

Régimen de modificación del convenio

Cualquier modificación debe de ser aprobada por todas las partes.

Causa de resolución

Esta parte nos indica por qué causas se podría cancelar o concluir el convenio, siendo las principales la finalización de la vigencia del contrato, un acuerdo unánime de todas las partes, decisiones unilaterales o el incumplimiento de alguna de las partes o por decisión judicial.

Naturaleza jurídica y jurisdicción

Se indica que las cláusulas se rigen por el derecho administrativo, y en su defecto por las normas del derecho privado siendo competencia de litigio el juzgado del contencioso-administrativo.

4.5. EVALUACIÓN INTERNA DE LA FERIA

En el siguiente apartado realizamos un análisis y evaluación interna de la Feria a través de datos internos extraídos de la web de la Feria, así como de un cuestionario y conversaciones mantenidas con Manuel G. Fernández, gestor cultural, director y coordinador de la Feria, y presidente de la Asociación CÍVITAS.

4.5.1. TÉCNICA

La evaluación técnica está formada por la valoración de la idoneidad de los espacios escénicos y la valoración de todo el personal que desempeña alguna función en la Feria.

- **Espacios escénicos.**
 - Qué se valora: idoneidad de los espacios escénicos.
 - Escala: deficiente, regular, bueno y muy bueno.
 - Resultado: La Feria cuenta con cinco espacios escénicos cerrados y otros en abierto. Los espacios cerrados son: AFECIR, Rosa, Los Sitios, Teatro Nuevo Fernando Arrabal y Sala Tierra. En cuanto a los espacios en abierto la Feria aprovecha lugares emblemáticos de la ciudad como: la Plaza Mayor, las murallas, el parque de la Florida, los jardines de Bolonia o la Plaza de Herrasti. Los espacios Rosa, Teatro Nuevo Fernando Arrabal, Sala Tierra y los espacios abiertos son los que mejor valoración se llevan (muy bueno) en cuanto a la idoneidad para la exhibición.

- **Personal de la Feria.**
 - Qué se valora: evaluación general del personal en la Feria.
 - Escala: de 1 a 7
 - Resultado: seis de los siete equipos obtiene puntuación de 7. Se incluye: el personal técnico de teatro (técnicos de sonido, iluminación, regidores, maquinaria), técnicos de seguridad (vigilantes y auxiliares), comunicación, personal técnico auxiliar (auxiliares de sala y de calle, auxiliares de montaje y limpieza), personal de producción, voluntario, dirección artística y coordinación. El trabajo de todo el personal de la feria es valorado de forma muy positiva, recibiendo la máxima puntuación. La dirección artística recibe un punto menos.

Diagnóstico: la Feria cuenta con un personal muy valorado por la dirección y los espacios utilizados son valorados como muy idóneos para la exhibición escénica; Hay que analizar qué necesitan los espacios peor valorados.

4.5.2 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Se ha valorado la comunicación y promoción realizada en web, aplicación, y redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok y LinkedIn). Por otro lado, se ha valorado la importancia que tienen para la Feria los diferentes medios de comunicación (radio, televisión, prensa digital, prensa en papel, blogs, prescriptores en redes sociales y comunicación interna de la Junta de Castilla y León).

- **Plataformas de comunicación de la Feria.**

- Qué se valora: grado de importancia para la Feria de las redes sociales y de la web.
- Escala: muy bajo, bajo, neutro, alto y muy alto.
- Resultado: las plataformas más valoradas son Instagram, la web de la Feria y la aplicación (muy alto). La Feria está presente en plataformas como Facebook, Instagram y YouTube. No tiene perfil de Tik Tok ni de LinkedIn. A pesar de que la aplicación no es oficial se valora muy positivamente.

- **Medios de comunicación.**

- Qué se valora: impacto de las noticias para la Feria en medios de comunicación.
- Escala: muy bajo, bajo, neutro, alto y muy alto.
- Resultado: todos los medios son muy valorados en cuanto a impacto generado para la Feria (muy alto). Tiene algo menos de importancia para la Feria los blogs y la comunicación interna de la Junta de Castilla y León (neutro).

Diagnóstico: la feria valora muy positivamente las noticias de la feria y su impacto; Cuenta con una amplia presencia en redes sociales y plataformas. Aun así, se debería de valorar la opción de LinkedIn dada las características profesionales de esta red social. El uso de Tik Tok se debería de valorar en función del análisis de nuestros espectadores; Se debería de plantear la creación de una aplicación propia para la Feria. Aplicaciones externas pueden generar desconfianza para el usuario.

4.5.3. COMUNICACIÓN INTERNA

En la comunicación interna se ha valorado la comunicación interna durante todas las fases de la Feria (preproducción, producción y posproducción), así como la importancia de diferentes herramientas de trabajo (correo electrónico, intranet, reuniones presenciales, teléfono, software para la gestión de proyectos, WhatsApp/Telegram y plataformas de reunión online).

▪ **Comunicación interna por fases.**

- Qué se valora: fluidez de la comunicación en las tres fases (preproducción, producción y posproducción)
- Escala: deficiente, regular, buena, muy buena y excelente.
- Resultado: preproducción y producción se valoran como excelente y posproducción como muy buena.

▪ **Importancia de las herramientas de trabajo.**

- Qué se valora: grado de importancia de las herramientas.
- Escala: de mayor a menor importancia para la Feria.
- Resultado: el medio más utilizado es el correo electrónico. Le siguen intranet, reunión personal, teléfono, software para la gestión de proyectos, WhatsApp/Telegram y plataformas de reunión online.

Diagnóstico: la comunicación es muy buena en todas las fases. Esto se debe a la consolidación y compenetración del equipo de trabajo durante años. Se debería de valorar el utilizar nuevas plataformas que facilitarían la mejor organización del proyecto.

4.5.4. INTERÉS DEL EVENTO

Se ha valorado interés percibido que genera la Feria en lo social, económico, cultural, profesional, mediático (regional, nacional, internacional) y artístico.

- Qué se valora: interés subjetivo percibido de la Feria.
- Escala: muy bajo, bajo, neutro, alto y muy alto.
- Resultado: la percepción del interés que genera la Feria en lo social, cultural, profesional y artístico es muy alto; En cuanto al grado de interés mediático destaca el regional como muy alto y el nacional e internacional como neutro.

Diagnóstico: la percepción interna de interés por la feria es buena. Habría que planificar como crear más interés mediático a nivel nacional e internacional.

4.5.5. PROPUESTAS ARTÍSTICAS

Se han valorado de forma general las siguientes cualidades de las compañías participantes: calidad, innovación artística, innovación tecnológica, adecuación de los tiempos a la Feria, adecuación de la propuesta al espacio y potencial de mercado.

- Qué se valora: cualidades de las compañías participantes.
- Escala: deficiente, regular, buena, muy buena y excelente.
- Resultado: destaca la excelencia en calidad y adecuación al espacio escénico. La adecuación de los tiempos es muy buena y la innovación artística y tecnológica se valora como buenas.

Diagnóstico: las compañías participantes tienen cualidades muy valoradas por la organización. Habría que profundizar en qué cualidades valoran los espectadores.

4.5.6 RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas es una parte muy importante para la Feria. Durante estos años se han mantenido relaciones con: Junta de Castilla y León, Diputación Provincial de Salamanca, Universidad de Salamanca, Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo, Adecorir⁹, asociaciones, COFAE, centros educativos, otras ferias, ferias de turismo, festivales, Junta de Extremadura, Junta de Andalucía, Feira Ibérica de Teatro do Fundão y Ayuntamiento de Gijón.

- Qué se valora: relación con otras entidades.
- Escala: deficiente, regular, buena, muy buena y excelente.
- Resultado: la relación más consolidada es con la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado (COFAE) y la que más se ha perdido la relación es con la Universidad de Salamanca. El resto de las relaciones son buenas o muy buenas.

Diagnóstico: la Feria realiza un gran trabajo en cuanto a sus relaciones públicas con otras entidades. Sería deseable que se recuperaran las relaciones con la Universidad de Salamanca, ya que es una institución muy valorada a nivel nacional e internacional que puede ayudar a mejorar la Feria y la comarca de Ciudad Rodrigo.

4.5.7. EXPLOTACIÓN DE DATOS

Se ha valorado el uso de estudios de mercado y explotación de bases de datos.

- Qué se valora: el grado de explotación de datos primarios y secundarios.
- Escala: deficiente, regular, buena, muy buena, excelente.
- Resultado: el grado de explotación de datos secundarios es muy bueno pero los datos primarios en cuanto gustos e intereses de intermediarios y espectadores es regular.

Diagnóstico: el uso de datos secundarios es muy positivo, pero no suficiente. El uso de datos internos para mejorar el marketing estratégico es bastante limitado. Esta debilidad es probable que se deba a la falta de personal en esta área.

⁹ Asociación Para el Desarrollo de la Comarca Ciudad Rodrigo. Grupo de Acción Local.

4.5.8. MEDIOS DE TRANSPORTE

Se valora el acceso la Feria por carretera y autovía mediante vehículo particular y público, así como el acceso por ferrocarril.

- Qué se valora: el acceso al servicio de carreteras y autovías, así como el de ferrocarril.
- Escala: deficiente, regular, buena, muy buena, excelente.
- Resultado: el servicio de carreteras y autovías es muy bueno para el vehículo particular. El servicio de bus regional se valora como regular y el servicio de ferrocarril es muy deficiente.

Diagnóstico: la conexión por carretera y autovías se valora como muy buena para el vehículo particular. Se podría valorar el impulso del bus regional a través de buses lanzadera desde Salamanca o Villar de Formoso.

4.5.9. ACCESIBILIDAD

Se valora la accesibilidad para personas con discapacidad cognitiva, física o sensorial.

- Qué se valora: la accesibilidad de la Feria para personas con discapacidad.
- Escala: deficiente, regular, buena, muy buena, excelente.
- Resultado: la accesibilidad cognitiva se valora como muy buena, la física como regular y la sensorial como buena.

Diagnóstico: hay que seguir impulsando la plena inclusión de personas con discapacidad. Se podría valora un plan de actuación es este ámbito.

4.5.10. TECNOLOGÍA

Se valora si las herramientas tecnológicas actuales ayudan o pueden ayudar a la sostenibilidad del proyecto. Se valoran las redes digitales, la IA, la tecnología led, el software de gestión de proyectos, la innovación en maquinaria escénica y el y software de gestión de datos.

- Qué se valora: todas las herramientas tecnológicas actuales.
- Pregunta: dicotómica (si o no)
- Resultado: todas las herramientas ayudan y no se valora o no se conoce la inteligencia artificial.

Diagnóstico: las nuevas tecnologías han facilitado la eficacia y la eficiencia del proyecto a lo largo de las ediciones de la Feria. Sería conveniente explorar nuevas herramientas que ayuden a reducir la carga de trabajo de los equipos da la Feria.

4.5.11. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

Se ha valorado cómo de adecuadas son las subvenciones recibidas, así como la importancia de la venta de entradas para sufragar los gastos de la Feria.

- **Financiación.**

- Qué se valora: adecuación de la financiación de cada entidad.
- Escala: deficiente, regular, buena, muy buena, excelente.
- Resultado: la institución mejor valorada en cuanto a su adecuación es la Diputación Provincial de Salamanca (muy buena). El resto JCyL, Ayto. de Ciudad Rodrigo e INAEM se valoran como buenas.

- **Ingresos.**

- Qué se valora: grado de importancia de los ingresos por taquilla.
- Escala: nada, algo, importante y muy importante.
- Resultado: la venta de entradas se valora como muy importante.

Diagnóstico: se deben de valorar opciones de financiación a través de otras formas jurídicas. Se puede plantear dos opciones: que la Feria sea declarada entidad de utilidad pública o que la Feria adquiera personalidad jurídica de fundación; Los ingresos por entradas son consideradas muy importantes para la sostenibilidad. Habría que plantear otro tipo de ingresos derivados.

4.6 LA FERIA EN DATOS

4.6.1. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

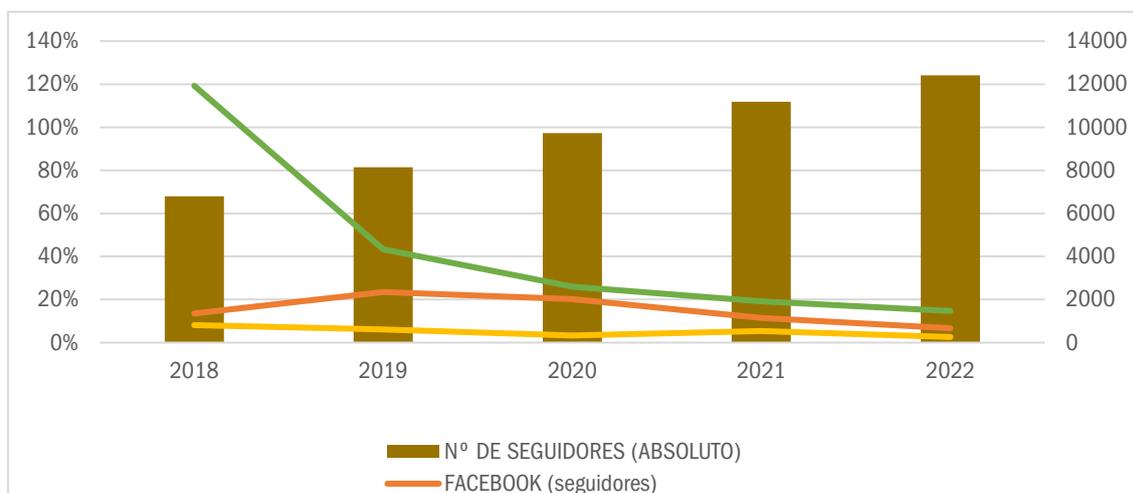
En cada edición de la Feria, se realiza una memoria de cobertura de medios. Para ello se cuantifica el número de ruedas de prensa, las entrevistas, la aparición en suplementos o programas especiales, cuántos medios han sido acreditados, el número de noticias en medios digitales o tradicionales, así como una valoración de los seguidores y visitas en las redes sociales.

Redes sociales

Las plataformas que utiliza la Feria son Facebook, Twitter, Instagram. En el siguiente apartado se analiza la evolución y la composición del número de usuarios por plataforma.

La evolución de las redes sociales de la Feria en estos últimos 5 años es muy positiva, habiendo casi duplicado el número de seguidores (96%). Instagram es la red que más ha crecido, un 441% con respecto a 2017. Por detrás Facebook, duplicando los usuarios (100%) y por último Twitter que es la red que menos ha crecido durante estos años, un 28%.

Gráfico 10. Crecimiento de las redes sociales de la Feria



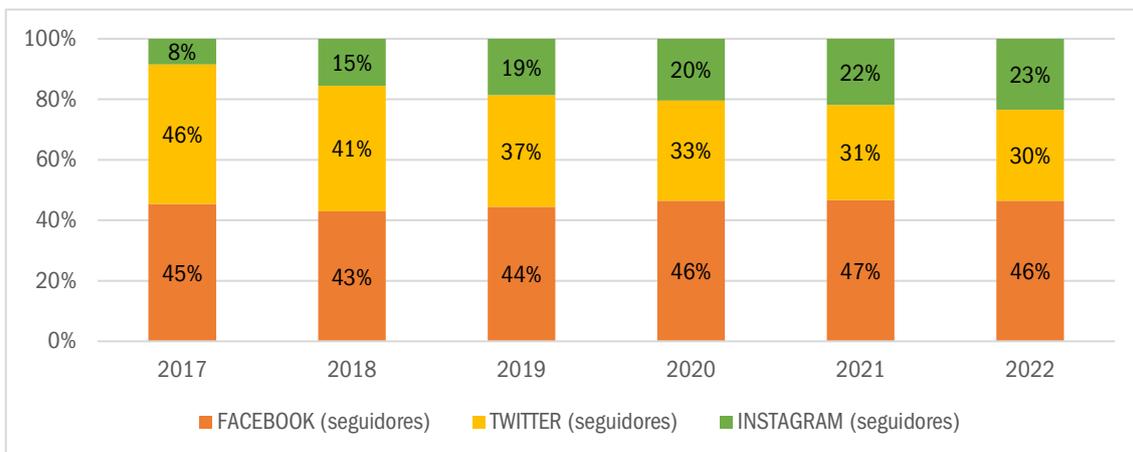
Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

En cuanto a la composición de los seguidores por plataformas, Facebook es la que más usuarios tiene con 6.185 (46%), seguido de Twitter con 4.004 (30%) y por último Instagram con 3.117 usuarios (23%).

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Podemos observar una tendencia en los usuarios de la Feria, siendo Instagram la red que va ganando relevancia y Twitter la que va perdiendo relevancia. Facebook se mantiene estable entorno a un 46% los usuarios.

Gráfico 11. Composición de seguidores en redes sociales



Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

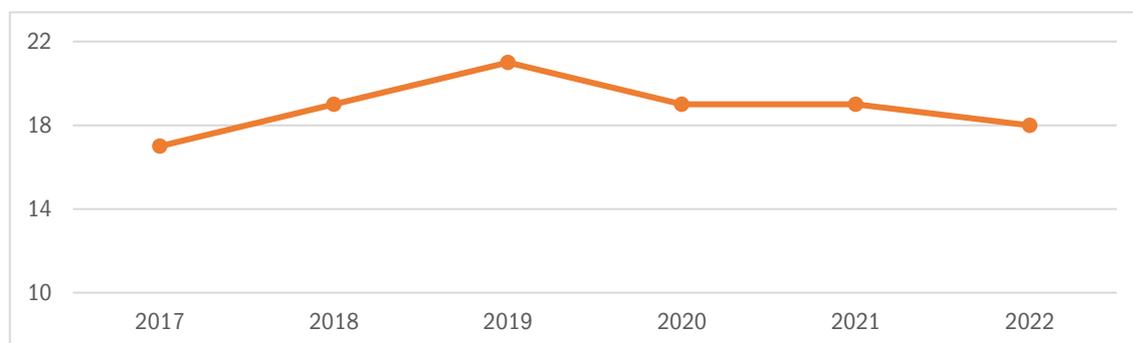
Otra plataforma que funciona como red social en la actualidad es YouTube, ya que ha incorporado el formato vídeo “short” a imagen y semejanza que otros competidores como Instagram y Tik Tok.

El número de seguidores en la plataforma de YouTube es de muy pequeño, teniendo 372 suscriptores. En cuanto a cifras de visualizaciones el dato es mejor habiéndose superado las 200.000 en 2022 y aumentando un 19% las visualizaciones del canal con respecto a 2020.

Medios acreditados

Los medios acreditados (radio, prensa, tv y prensa digital) son cerca de 19, generando estos unas 250 noticias por edición entre prensa tradicional y prensa online.

Gráfico 12. Evolución de los medios acreditados (prensa)

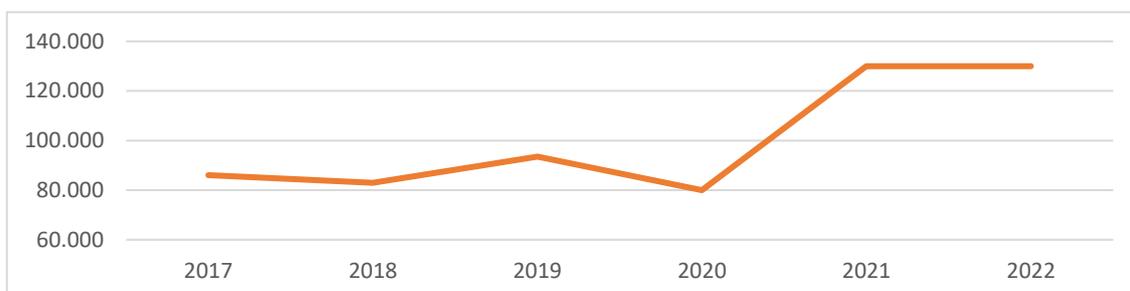


Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

Web

El promedio de visitas a la web de la Feria durante los últimos seis años es de 100.400 visitas. Uno de los hitos de la web fue en 2021, cuando se superó por primera vez las 100.000 visitas. El aumento de las visitas a la web es del 51% con respecto al 2017.

Gráfico 13. Evolución de las visitas en la web



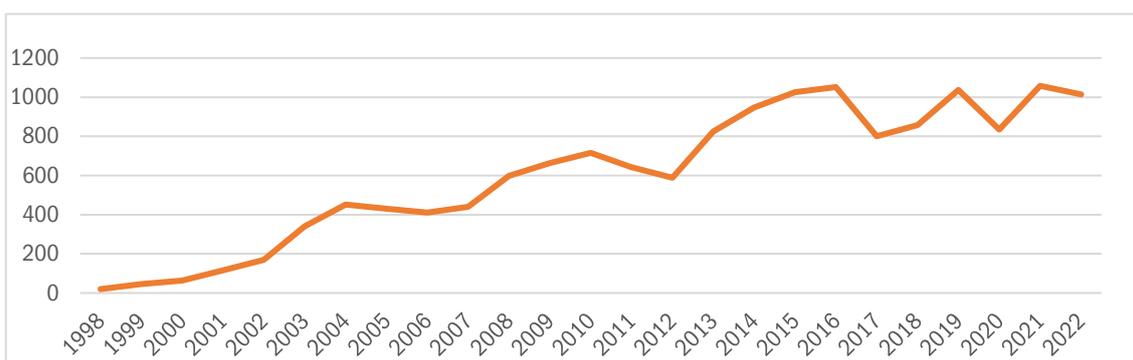
Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

4.6.2. INTERÉS ARTÍSTICO Y PROFESIONAL

El interés profesional se analiza mediante dos variables, con el número de propuestas artísticas que se reciben anualmente para formar parte de la programación oficial de la Feria, y a través del número de acreditados profesionales de cada edición.

La media de propuestas de los diez últimos es de 912 solicitudes de inscripción por edición. La tasa de crecimiento anual es de 20% (desde 1998).

Gráfico 14. Número de propuestas presentadas

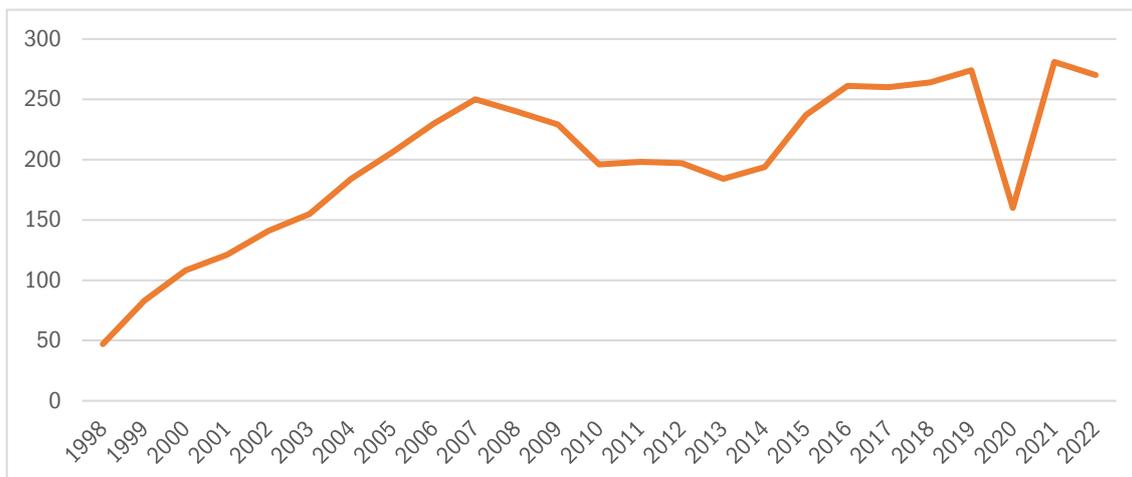


Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

El número de propuestas presentadas ha ido evolucionando desde las 20 propuestas de la primera edición, hasta superar el millar en 2016. Está por ver cual la tendencia que sigue después de la pandemia.

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Gráfico 15. Evolución de los acreditados profesionales



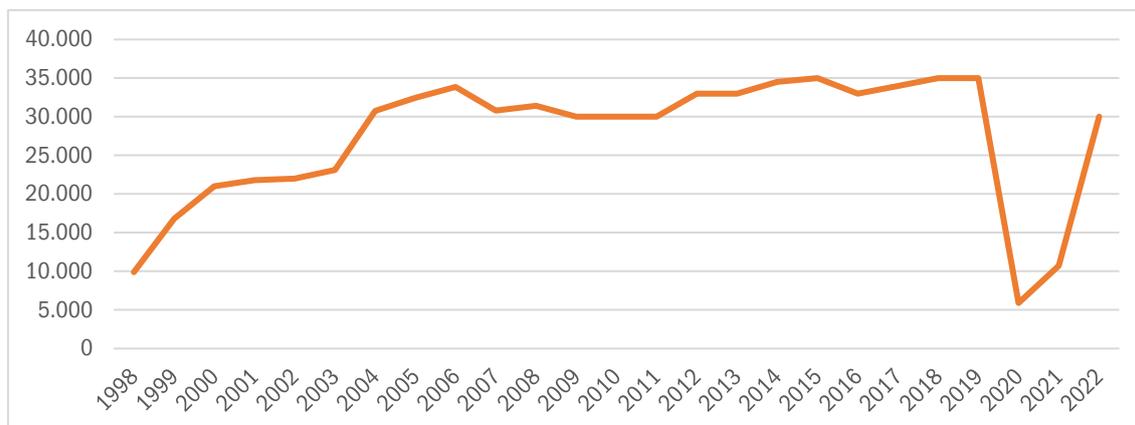
Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

En cuanto al número de acreditados profesionales se produjo un aumento constante hasta 2007, viéndose reducidas las acreditaciones hasta 2014. Una vez superada la crisis financiera de los años 2007-2008 recuperó niveles previos hasta superar los 270 en 2019. Más adelante se expondrá sobre si estos son límites de capacidad de la Feria. Los límites vienen condicionados por la capacidad de carga de las infraestructuras artísticas y hoteleras.

4.6.3. EVOLUCIÓN DE LOS ESPECTADORES

La media de espectadores por edición de estos últimos diez años (omitiendo los años de pandemia) es de unos 32.955 espectadores por edición. Eso supone una tasa de crecimiento del 6% anual, y un 254% más desde sus inicios en 1998.

Gráfico 16. Evolución de los espectadores

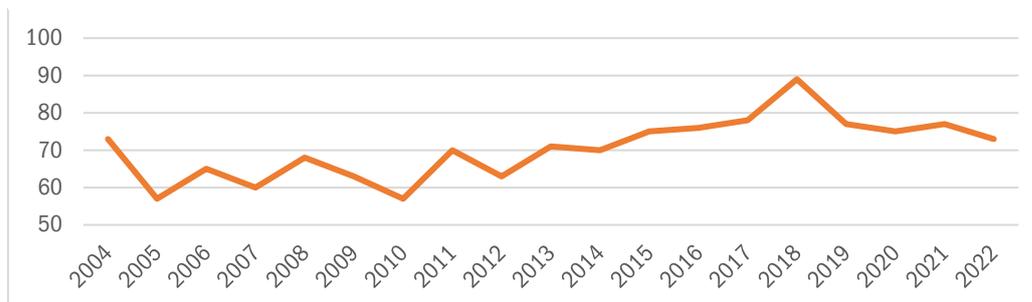


Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

4.6.5. EVOLUCIÓN DE LOS COLABORADORES

La media de empresas colaboradoras durante los últimos diez años es de 75 empresas.

Gráfico 17. Evolución de las empresas colaboradoras



Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

4.6.6. SOSTENIBILIDAD SOCIAL

Desde las primeras ediciones la Feria siempre ha tenido claro el apostar por la sostenibilidad social. Esta sostenibilidad se ha centrado principalmente en proyectos de formación en el que el teatro es eje vector, centrado en niños/as y jóvenes de entre 6 y 14 años.

El principal proyecto de la Feria es Diverteatro. Diverteatro es un encuentro con el hecho teatral, en una forma de introducirlos en las artes escénicas utilizando para ello estrategias lúdicas, artísticas y participativas destinadas a difundir, promocionar y enseñar la cultura teatral (Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo, 2023).

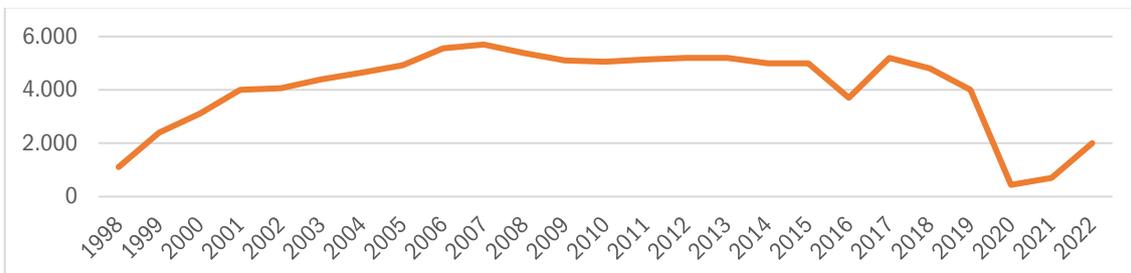
Cada edición está centrada en aspectos internos de las artes escénicas. Estas son algunas temáticas tratadas desde inicio:

- El público
- Mujeres en las artes escénicas
- Las artes de calles y el espacio público
- Del teatro de máscaras al teatro gestual
- Magia
- El Siglo de Oro español
- Las personas con discapacidad
- Jugando con palabras

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Se trata de temáticas que tienen como objetivo acercar a los niños al mundo de las artes escénicas desde los afectos y las emociones, centrándose en actividades como la expresión corporal, el juego, actividades plásticas y el contacto directo con las compañías (Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo, 2023).

Gráfico 18. Evolución de la participación en Diverteatro

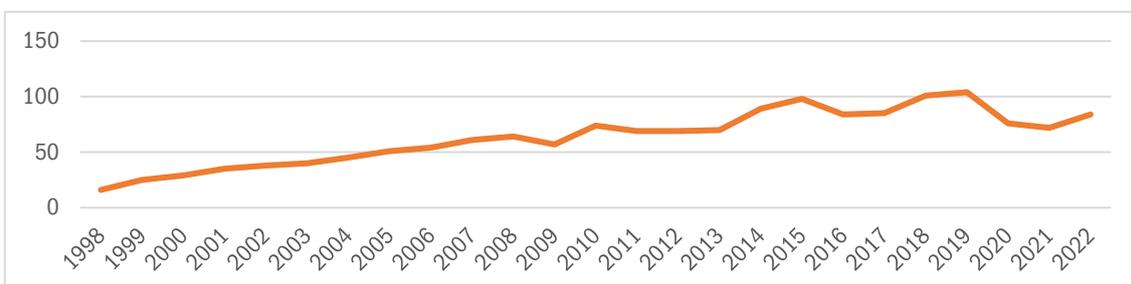


Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

La participación media de niños y niñas que participan en cada edición está en 4.523¹⁰. En cuanto a su evolución la tasa de crecimiento anual hasta el año 2019 se situaba en un 6%.

Estas actividades las realizan monitores de animación sociocultural siendo una media 64 monitores los que participan en cada edición.

Gráfico 19. Evolución del número de monitores



Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

¹⁰ Se omiten años de la pandemia y la edición de 2016 que fueron canceladas varias actividades por causas climatológicas.

4.7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

4.7.1. CONSIDERACIONES PREVIAS. OBLIGACIONES DE UNA ASOCIACIÓN Y ESTATUTOS

Antes de entrar en detalle con el análisis económico y financiero de la Feria, conviene tener en cuenta algunas de las obligaciones recogidas en la Ley Orgánica 1/2002, reguladora del derecho de asociación (artículos 13 y 14) así como los artículos del estatuto de la Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral en lo que concierne al régimen económico y patrimonial.

Ley orgánica 1/2002

- Artículo 13. Régimen de actividades.
 1. Las asociaciones deberán realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de sus fines, si bien habrán de atenerse a la legislación específica que regule tales actividades.
 2. Los beneficios obtenidos por las asociaciones, derivados del ejercicio de actividades económicas, incluidas las prestaciones de servicios, deberán destinarse, exclusivamente, al cumplimiento de sus fines, sin que quepa en ningún caso su reparto entre los asociados ni entre sus cónyuges o personas que convivan con aquéllos con análoga relación de afectividad, ni entre sus parientes, ni su cesión gratuita a personas físicas o jurídicas con interés lucrativo.
- Artículo 14. Obligaciones documentales y contables.
 1. Las asociaciones han de disponer de una relación actualizada de sus asociados, llevar una contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como las actividades realizadas, efectuar un inventario de sus bienes y recoger en un libro las actas de las reuniones de sus órganos de gobierno y representación. Deberán llevar su contabilidad conforme a las normas específicas que les resulten de aplicación.
 2. Los asociados podrán acceder a toda la documentación- que se relaciona en el apartado anterior, a través de los órganos de representación, en los términos previstos en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.
 3. Las cuentas de la asociación se aprobarán anualmente por la Asamblea General.

La Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral es una asociación sin ánimo de lucro y no tiene catalogación de utilidad pública. Esto es importante de señalar, ya que no se rige por la Ley 49/2002, de Régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

Capítulo V del Régimen económico y patrimonial de los estatutos

- Artículo 27: Patrimonio.

La Asociación no cuenta con patrimonio fundacional, si bien actualmente cuenta con un fondo social de tres mil euros (mil trescientos euros en metálico y estimado mil setecientos euros en enseres, tales como telas de colores, material para la animación teatral y un ordenador)

- Artículo 28: Ingresos

Los recursos de la Asociación están constituidos por:

1. Las cuotas (ordinarias y extraordinarias) de los socios.
2. Los donativos o aportaciones que reciba.
3. Las herencias o legados que pudiera recibir de forma legal por parte de los asociados o de terceras personas.
4. Las subvenciones, ayudas y auxilios que perciba de la Administración estatal, regional, provincia o municipal, así como las que la conceden otras instituciones de carácter privado (fundaciones, otras, asociaciones, etc.).
5. Cualquier otro recurso lícito.

- Artículo 29: Cuotas.

1. Las cuotas ordinarias o extraordinarias se establecerán por la Asamblea General, a propuesta de la Junta Directiva, y no son reintegrables en ningún caso.
2. Para la admisión de nuevos socios, podrá ser fijada por la Asamblea General, como aportación inicial, no reintegrable, una cuota de admisión.

- Obligaciones documentales y contables.

1. La asociación ha de disponer de una relación actualizada de sus asociados, llevar una contabilidad que permita obtener una imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como las actividades realizadas, efectuar un inventario de bienes y recoger en un libro de actas las reuniones de sus órganos de gobierno y representación. Deberán llevar su contabilidad conforme a las normas específicas que resulten de esta aplicación.
2. Las cuentas de la asociación se aprobarán anualmente por la Asamblea General.
3. El ejercicio asociativo y económico será anual y su cierre tendrá lugar el 31 de diciembre de cada año.

4.7.2. COMPOSICIÓN Y EVOLUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Para desgranar la relación y la evolución de los ingresos y gastos nos servimos de los datos aportados por la Feria a través de informes de contabilidad interna. Dependiendo de la partida, hay datos disponibles desde 2011 hasta 2022.

Ingresos

Las principales fuentes de ingresos de la Feria son las aportaciones realizadas por cuatro entidades públicas: Junta de Castilla y León, Diputación Provincial de Salamanca, Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo e INAEM.

Por otro lado, la Feria cuenta con ingresos procedentes de patrocinios de empresas locales, venta de entradas y aportaciones en especie de entidades como el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo, el Gobierno de Extremadura, la Junta de Andalucía, la Universidad de Salamanca y la COFAE.

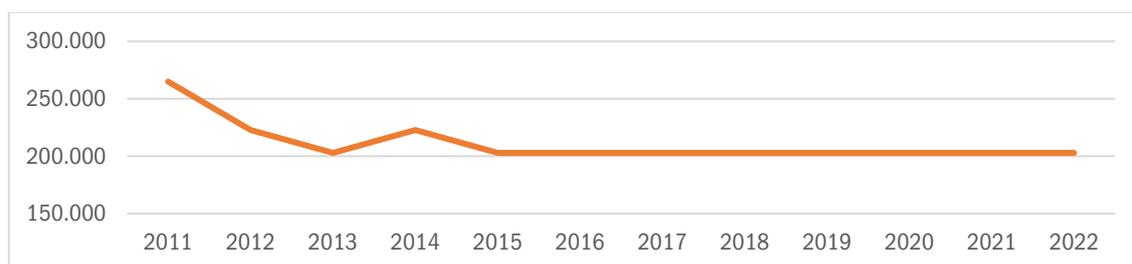
- Junta de Castilla y León

Las aportaciones de la Junta de Castilla y León son a través de subvención directa.

En 2011, la aportación de la Junta de Castilla y León era 265.000 EUR, con ayuda de la participación de fondos de POCTEP¹¹. Durante los años 2012 y 2014 la aportación fue de 223.000 EUR, con ayuda de la participación del programa Europa Creativa¹². A partir de 2015 hasta la actualidad se ha mantiene una financiación “estándar” de 203.000 EUR.

En el siguiente gráfico se ilustra la evolución de la aportación de la Junta de Castilla y León:

Gráfico 20. Evolución de la financiación de la JCyL (en EUR)



Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

Durante el periodo 2011-2022 la Feria ha visto reducido su financiación por parte de la Junta de Castilla y León en 62.000 EUR.

¹¹ El programa Interreg V-A España-Portugal (POCTEP) promueve proyectos de cooperación transfronteriza con el apoyo de la Unión Europea.

¹² Europa Creativa es un programa destinado para impulsar y fortalecer los sectores culturales y creativos.

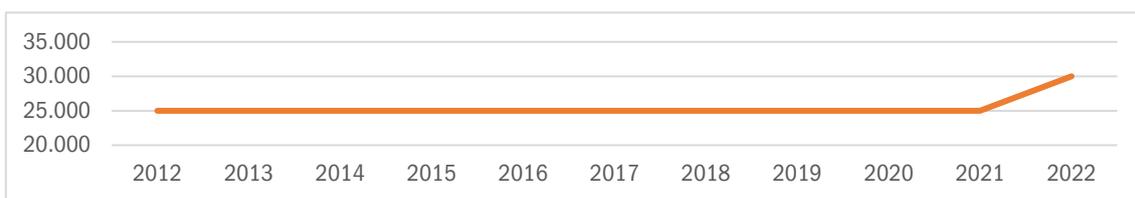
PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

- Diputación Provincial de Salamanca

Desde 2012 la Diputación Provincial de Salamanca financia la Feria, asumiendo el compromiso del gasto de acciones de animación infantil, las acciones de formación juvenil, actividades complementarias y acciones publicitaria, alquiler de material técnico, chaches de compañías, y gastos de alojamiento y manutención que no pueda asumir el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo.

Durante el periodo 2012-2021 la financiación fue de 25.000 EUR, pasando en 2022 a 30.000 EUR.

Gráfico 21. Evolución de la financiación de la Diputación de Salamanca (en EUR)

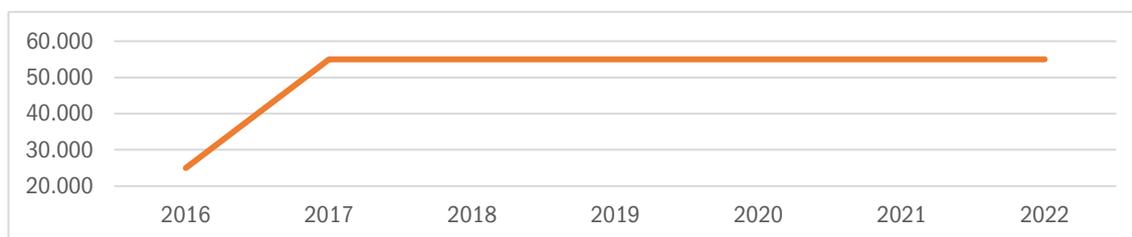


Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

- Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo

La aportación del Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo en 2016 fue de 25.000 EUR, viéndose incrementada a partir de 2017 en 55.000 EUR.

Gráfico 22. Evolución de la financiación del Ayto. de Ciudad Rodrigo (en EUR)

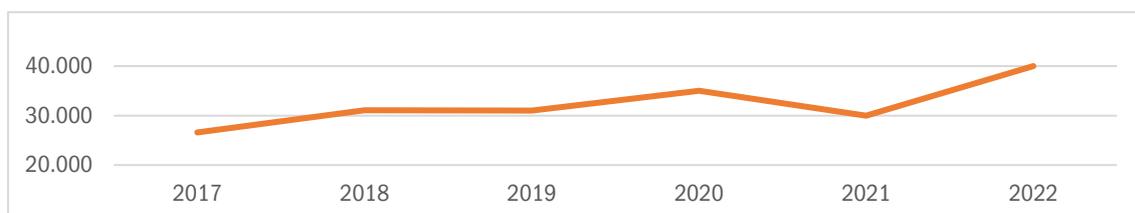


Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

- Instituto Nacional de Artes Escénicas y de la Música (INAEM)

La aportación del INAEM ha ido en aumento a excepción de 2021, hasta casi duplicarse en 2022. En 2017 la aportación era de 26.000 EUR para pasar en 2022 a 40.000 EUR.

Gráfico 23. Evolución de la financiación del INAEM (en EUR)



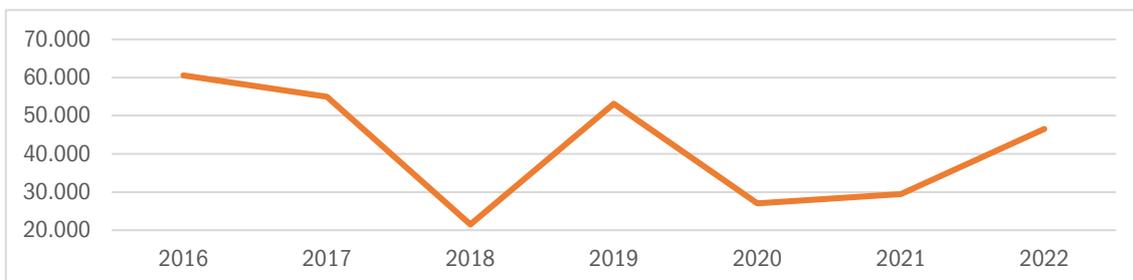
Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN - CIUDAD RODRIGO

- Otros ingresos: fondos propios, patrocinios empresas locales y venta de entradas

La evolución de esta partida de ingresos es bastante irregular a lo largo de estos años. En 2016 los ingresos eran de 65.554 EUR. Se ha reducido durante los años 2017 y 2018 para verse aumentada de nuevo en 2019, y en 2022, se sitúa en cifras cercanas de los 50.000 EUR.

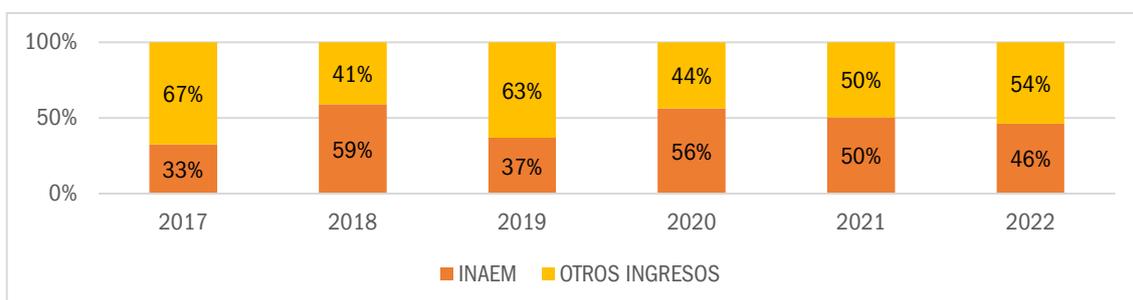
Gráfico 24. Evolución de otros ingresos (patrocinios y venta de entradas)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

Procedemos a comparar si la financiación de INAEM ha cubierto las irregularidades de otros ingresos (entradas y patrocinios). Observamos que hasta 2020 no tiende a equilibrarse la financiación entre INAEM y financiación propia.

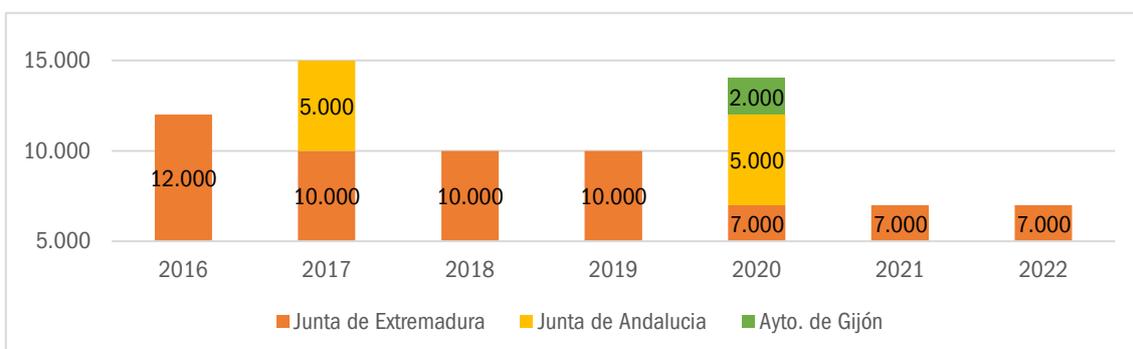
Gráfico 25. Comparativa de ingresos INAEM - Otros ingresos



Fuente: Elaboración propia con datos de INAEM y Feria de Teatro de Castilla y León - Castilla y León

- Otros ingresos de administraciones

Gráfico 26. Otros ingresos para financiar compañías (en EUR)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

Otra de las vías de financiación de la Feria es el ingreso que se recibe de otras administraciones como la Junta de Extremadura, Junta de Andalucía o el Ayuntamiento de Gijón. Este ingreso está destinado para la financiación de compañías procedentes de estos territorios. El principal financiador es la Junta de Extremadura apoyando siempre con más de 7.000 EUR, y le sigue la Junta de Andalucía (en 2017 y 2020) con 5.000 EUR. Destaca la entrada de otra entidad, el Ayuntamiento de Gijón, aportando 2.000 EUR en la edición del 2020.

- Otras aportaciones en especie

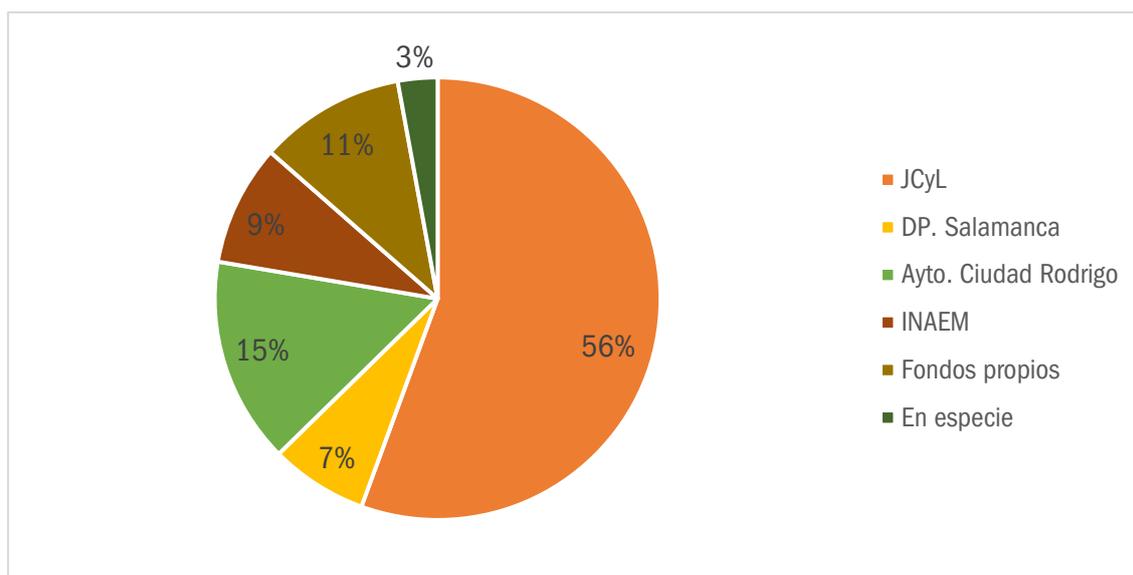
Otros ingresos no cuantificados monetariamente son los realizados por la Universidad de Salamanca en materia de infraestructura técnica y de COFAE en materia de apoyo a la promoción, formación y circulación de compañías.

Resumen de ingresos

En los siguientes gráficos observamos la composición y evolución de los ingresos totales de estos seis años.

El principal financiador de la Feria es la Junta de Castilla y León, aportando más del 50% de los ingresos. Le sigue el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo con un 15%, fondos propios un 11%, INAEM con un 9%, Diputación Provincial de Salamanca con un 7% y en especie un 3%. Se trata de una Feria que depende mayoritariamente de fondos públicos (86%).

Gráfico 27. Composición de los ingresos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

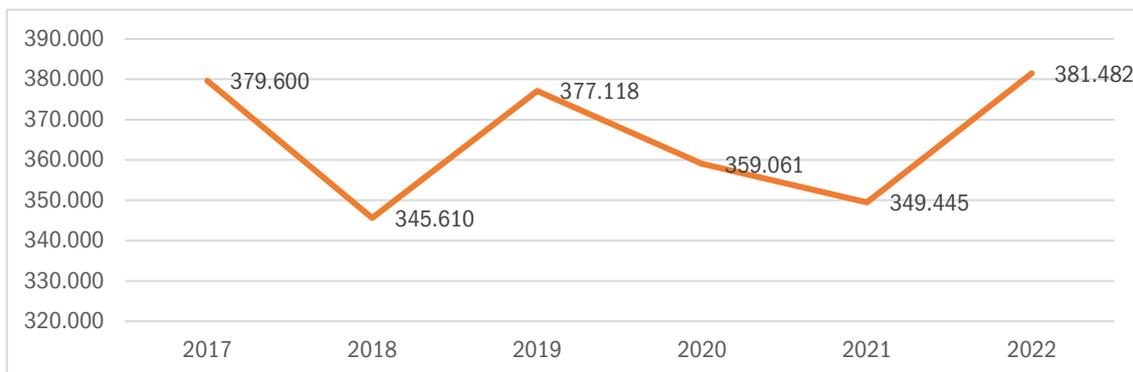


Fuente: Elaboración propia a través de datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo e INAEM

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

La media de ingresos en estos últimos seis años es de unos 365.400 EUR. El ingreso fluctúa en unos 15.000 EUR arriba o abajo dependiendo de la edición.

Gráfico 28. Evolución del ingreso total (en EUR)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo e INAEM

Gastos

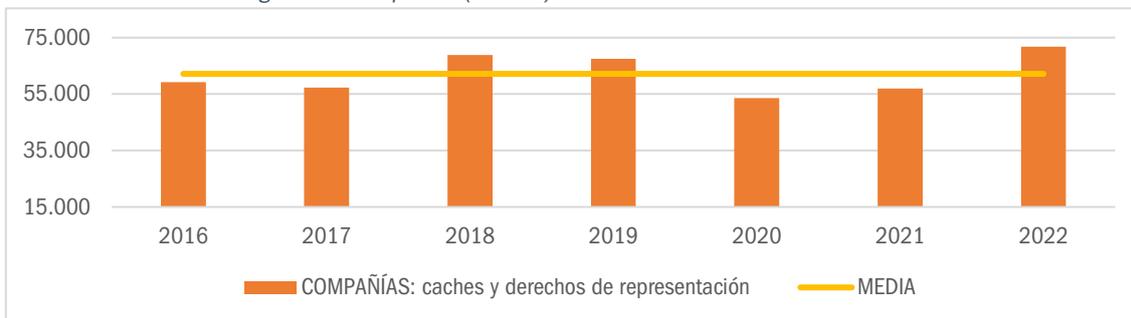
Las principales partida de gastos de la Feria son: el caché de las compañías; el alojamiento y manutención de profesionales, compañías y técnicos; el técnico (infraestructura técnica, equipamiento de espacios, personal); la comunicación, imagen y presencia pública; el plan de medios; las actividades complementarias para profesionales y público (área pedagógica y formación de públicos); y la producción, gestión y coordinación (gerencia, administración, secretaría, oficina técnica y dirección artística).

En el siguiente apartado analizamos la evolución del gasto tomando como año base el 2016.

Compañías

Este gasto está formado por el caché y los derechos de representación¹³:

Gráfico 29. Evolución del gasto en compañías (en EUR)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

¹³ Derechos gestionados por la SGAE sobre obras dramáticas, dramáticas musicales, coreográficas, pantomímicas y obras teatrales en general. Tarifas 2022: <https://www.sgae.es/wp-content/uploads/2022/10/TARIFAS-REPRESENTACION-ESCENICA-2022.pdf>

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

La media de gasto es de 62.160 EUR asumido por la propia Feria. La tendencia es que este gasto vaya aumentando en función del IPC. El IPC para ocio y cultura se sitúa en lo que va de año en un 3,8%. Se ha producido un aumento del gasto que ronda los 12.500 EUR desde 2016, lo que supone un 21% más de gasto en este concepto.

Alojamiento y manutención

El gasto de alojamiento y manutención está dedicado para los profesionales, técnicos y compañías. Para este gasto hay que tener en cuenta la capacidad hotelera y hostelera de Ciudad Rodrigo (oferta limitada), así como el IPC, así como los Índices de Precios de Alojamientos Turísticos (IPH, IPAT, IPAC y el IPTR).

Gráfico 30. Evolución del gasto en alojamiento y manutención (en EUR)

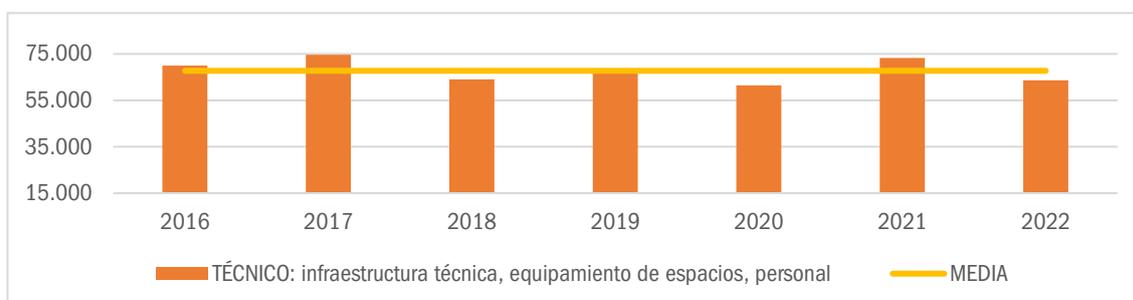


La media de gasto en alojamiento y manutención es de 64.302 EUR. La tendencia es que este gasto también ascienda en función del IPC. El IPC para hoteles y hostelería está en el 7,8% en lo que va de año. El gasto aumento desde 2016 en cerca de 29.400 EUR, un 59% más.

Técnico

La partida de gasto está formada por personal técnico, infraestructura y equipamiento de espacios.

Gráfico 31. Evolución del gasto técnico (en EUR)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

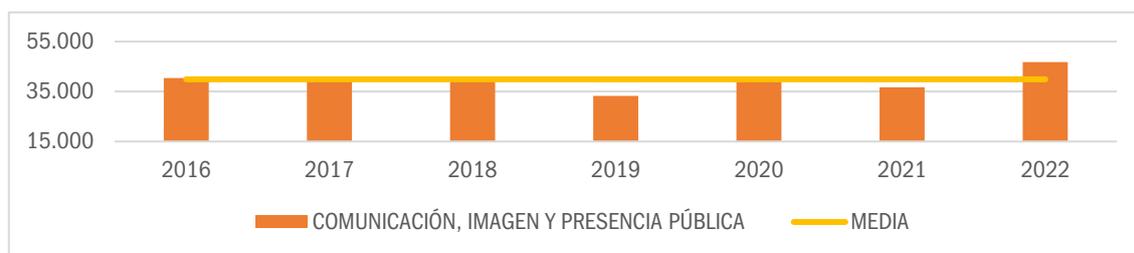
PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

La media del gasto en técnica es de 67.718 EUR. Este gasto ha sido muy controlado durante estos años. Esto puede ser debido al menor coste salarial en comparación con otras regiones. Desde la organización reconocen que este gasto para personal técnico podría aumentar en función de los convenios colectivos aplicables al sector o convenios de empresa de las empresas proveedoras de este servicio. El gasto se ha mantenido estable reduciéndose incluso en 2022 un -9% respecto al año base de 2016.

Comunicación, imagen y presencia pública

La media del gasto es de 39.910 EUR. Se ha mantenido bastante estable durante estos años incrementándose en 6.386 EUR, 16% más respecto al año base. El IPC que tomamos de referencia para este gasto es el de otros bienes y servicios que se encuentra en un 4,5%.

Gráfico 32. Evolución del gasto en comunicación, imagen y presencia pública (en EUR)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

Actividades complementarias

Gasto dedicado para actividades profesionales (talleres, jornadas, charlas, encuentro, formación...) y de público (área pedagógica y formación de públicos).

Gráfico 33. Evolución del gasto de actividades complementaria (en EUR)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

La media de gasto de actividades complementarias está en 38.079 EUR. En este gasto destaca la reducción de gasto producido en 2018 con menos de 20.000 EUR y el gran gasto ejecutado

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

en 2021 (segunda edición en pandemia) con 62.117 EUR. La evolución de este gasto no podemos predecirla para el futuro. El IPC para formación se encuentra en lo que va de año en un 1,4%.

Producción, gestión y coordinación

Partida de gasto formada por gerencia, administración, secretaría, oficina técnica y dirección artística.

Gráfico 34. Evolución de los gastos de producción, gestión y coordinación (en EUR)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

La media del gasto es de 79.274 EUR. Es un gasto bastante equilibrado durante estos años a excepción de 2019 y 2022 en donde se disparó por encima de los 79.000 EUR. El gasto aumento en periodo 2016 a 2022 en 11.746 EUR, un 17% más. Para esto gasto tomamos también la referencia del IPC de otros bienes y servicios que se encuentra en un 4,5%.

Otros gastos

En otros gastos se contabilizan los gastos ocasionados por la limpieza de en ediciones con Covid-19 y otros gastos como el plan de medios. Estos han sido mínimos o incluidos asumidos por la partida de “comunicación, imagen y presencia pública”.

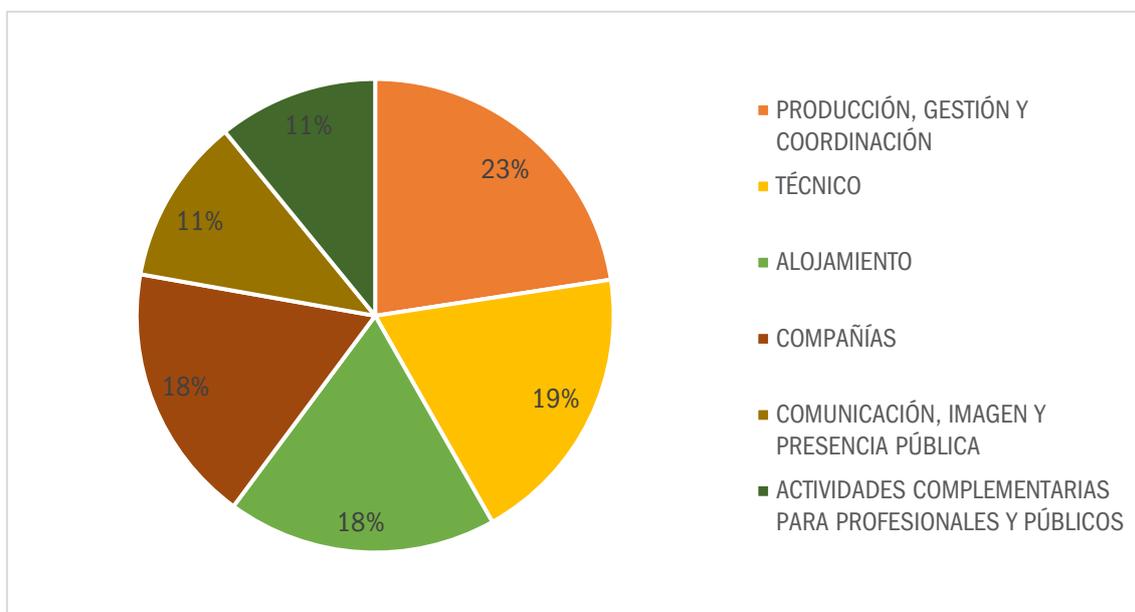
Resumen de gastos

El gasto medio total de las últimas ediciones está en torno a 351.443 EUR. El principal gasto se lo lleva producción, gestión y coordinación (23%), seguido del técnico (19%), compañías y alojamiento (18% ambas), y por último actividades complementaria y comunicación (11% ambas).

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN - CIUDAD RODRIGO

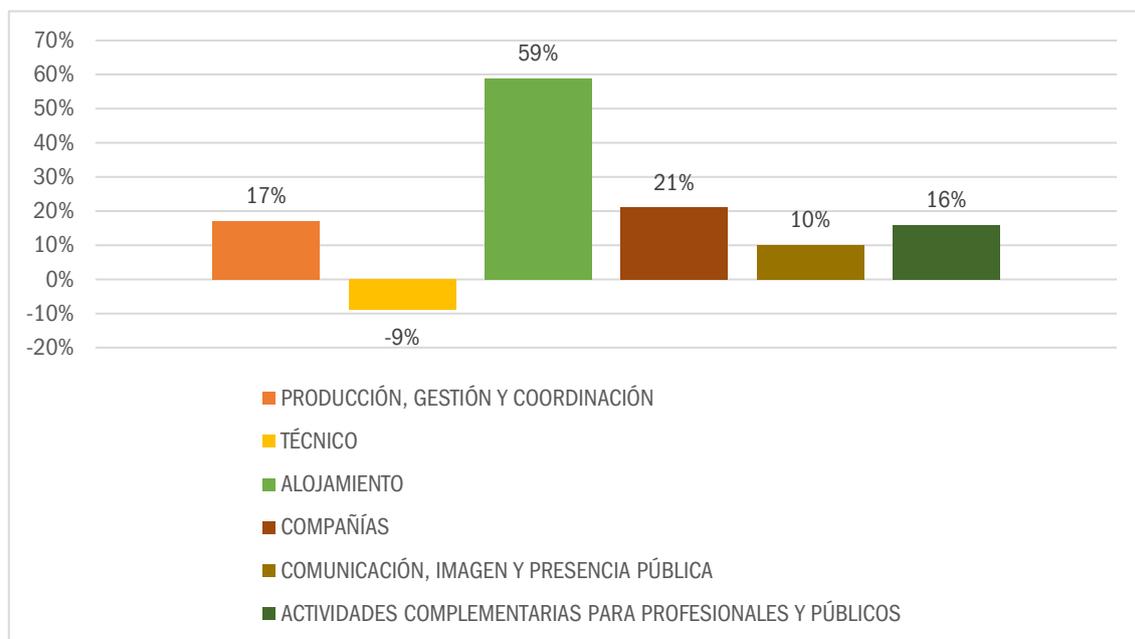
En cuanto a la evolución del gasto, la partida que más aumento su coste ha sido el alojamiento, con un 59% más. Le siguen compañías con 21%, producción con 17%, actividades complementarias 16%, comunicación un 10% y por último el personal técnico se ha visto reducido el gasto en un 9%.

Gráfico 35. Composición de los gastos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

Gráfico 36. Evolución del gasto en los últimos 6 años.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

4.7.3. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el siguiente apartado realizamos un diagnóstico económico y financiero de la Feria y aportamos algunas recomendaciones que podrían suponer una mejora para sostenibilidad a largo plazo.

Problemas

1. La Feria depende en exceso de organismos dependientes de administración pública (estatal, autonómica y local), un 86%.
2. El aumento del gasto en alojamiento, hostelería, compañías y técnicos puede suponer un problema para la sostenibilidad de la Feria.
3. Se hace imprescindible reducir los costes de servicios en previsión del aumento del coste del personal (técnicos y producción).
4. La Feria tiene un aforo limitado. No puede aumentar mucho más sus ingresos por taquilla.

Ilustración 4. Problemas diagnosticados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

Recomendaciones para:

1. Dependencia en exceso de financiación de pública:

- Valorar la opción de que la Feria pudiera convertirse en una entidad de interés público o fundación.
- Valorar la venta de productos derivados (merchandising)
- Valorar alternativas de financiación privada.
- Valorar la posibilidad de volver a participar en nuevos proyectos europeos.
- Valorar el patrocinio de la Feria.

2. Aumento de los costes de proveedores:

- Valorar la opción de nuevos proveedores de localidades cercanas.
- Liderar el requerimiento de nuevas infraestructuras hoteleras.
- Valorar la compra de infraestructura y equipo técnico.

3. Aumento del coste laboral:

- Mejorar la capacitación de equipo técnico.
- Mejorar los convenios con otras instituciones o entidades privadas.
- Mejorar la capacitación del voluntariado.

4. Aforo limitado. No escalable:

- Liderar el requerimiento para mejorar las infraestructuras culturales o abrir nuevas sedes.

5. DAFO

Una vez analizado y avanzado en algunas de las propuestas de mejora integramos toda la información a modo síntesis en una matriz DAFO:

FORTALEZAS (INTERNO-ÚTIL)

- **Equipo consolidado y con experiencia.** La Feria cuenta con equipos con gran experiencia en la gestión cultural, tanto en el equipo de la asociación, como en el de organización de la Jura de Castilla y León.
- **Feria como elemento dinamizador del entorno cultural, social y económico.** La Feria genera gran impacto como así lo avalan los estudios realizados por la propia Feria y por agentes externos.
- **Capacidad de liderazgo de proyectos culturales.** Ha sido capaz de liderar un proyecto cultural que implica a multitud de agentes económicos, públicos, sociales y culturales en su comarca.
- **Visión internacional la Feria.** Es una de las marcas de la Feria. Su visión internacional, focalizada con especial interés en Portugal.
- **Creadora de nuevas audiencias.** Iniciativas como “Escuela de Espectadores” proponen estimular el conocimiento del hecho teatral y generar hábitos culturales desde el marco de la dinamización sociocultural.
- **Generadora de catálogo de compañías de CyL:** la feria cuenta en su web con un amplio catálogo de compañías y empresas distribuidoras.

Imagen 1. Catálogo de compañías de Castilla y León



Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo

- **Feria virtual.** La Feria cuenta con amplio catálogo de espectáculos clasificados por compañías, duración, público objetivo y tipo de espectadores.

Imagen 2. Feria Virtual



Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo

DEBILIDADES (INTERNO-PERJUDICIAL)

- **Equipo interno reducido.** La asociación cuenta con un equipo de cinco personas que gestionan la dirección y coordinación, la producción, el área de profesionales, la dirección técnica y el área pedagógica y de animación.
- **Aumento de la carga de trabajo.** Una mayor competitividad exige mayor intensidad de trabajo. El grupo está cerca del límite de sus posibilidades.
- **Excesiva dependencia de la financiación de la administración pública.** El 86% de financiación es pública.
- **Aplicación no oficial.** Una aplicación no oficial puede no generar confianza. Por otro lado, no ofrece datos de usuarios ya que es una aplicación de terceros.
- **Comunidad virtual.** La Feria no cuenta con una estrategia definida para generar comunidad virtual.
- **Reducida explotación de los datos internos.** Buena cuantificación, pero falta mejorar su explotación.
- **Poca información sobre gustos e intereses del público.** Buena cuantificación, pero falta mejorar su explotación.
- **Marketing estratégico no completo.** La Feria no ha realizado un estudio exhaustivo de los gustos e intereses de intermediarios (gestores, programadores y entidades) y espectadores.

OPORTUNIDADES (EXTERNO-ÚTIL)

- **Nuevos estudios de público.** La Feria puede avanzar hacia los estudios primarios a partir de fuentes externa como COFAE y CulturaBASE.
- **Análisis y estudios sobre el impacto social y económico de las ferias.** Hay estudios externos realizados de impacto social y económico de las Ferias que nos sirven para analizar el sector.
- **Buen clima.** Las fechas escogidas para la celebración de la Feria son buenas fechas en cuanto climatología (verano).
- **Ciudad histórica y patrimonial.** Conjunto Histórico Artístico declarado Bien de Interés Cultural
- **Ciudad creativa.** La ciudad cuenta con festivales de música, ferias de artesanía, compañías de teatro profesionales¹⁴ y recreaciones históricas¹⁵.
- **Mecenazgo.** La Feria debe de impulsar otras formas de mecenazgo entorno a la Ley 49/2002; así como apoyar el desarrollo de nuevas deducciones en donaciones para artes escénicas de la Ley 27/2014.
- **Socios portugueses.** La Feria cuenta con un socio colaborador transfronterizo. La Feira Ibérica de Teatro do Fundão.
- **Participación ciudadana a través de voluntariado.** La Feria cuenta con una gran aceptación en entre jóvenes de localidad.

¹⁴ En la actualidad Ciudad Rodrigo acoge a cinco compañías de teatro profesionales cuyos integrantes son jóvenes, en torno a los 25 años. (Ramos de León, 2023)

¹⁵ Recreación histórica napoleónica de la Contienda de Ciudad Rodrigo que se celebra en el mes abril.

- **Nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia.** Los nuevos avances en equipamiento de sonido e iluminación pueden mejorar la experiencia de los espectadores, así como reducir el gasto en consumo energético.
- **Metodologías ágiles para proyectos.** Las metodologías ágiles para la gestión de proyectos culturales pueden generar mejores análisis y reducción de los márgenes de error gracias al testeo de un producto mínimo-viable.
- **Inteligencia Artificial para mejorar la eficiencia.** El uso de nuevas inteligencias artificiales puede mejorar la y reducir la carga de trabajo del equipo actual.

AMENAZAS (EXTERNO-PERJUDICIAL)

- **Falta de técnicos cualificados.** Tanto la Feria como la Comunidad de Castilla y León han visto como se produce emigración de técnicos a territorios con mejores oportunidades y condiciones laborales.
- **Despoblación.** Ciudad Rodrigo y su comarca experimenta un proceso de envejecimiento y despoblación desde los años 80.
- **Límite de oferta de alojamiento.** La Feria ve limitada sus acreditaciones por el factor alojamiento.
- **Enfermedad de los costes.** La Feria al igual que es sector de las artes tiene problemas con el aumento de los costes. Para mejorar la productividad se puede mejorar en: tecnología, incrementos de la destreza de los trabajadores, en mejorar la gestión y en la existencia de economías de escala (Heilbrun, 2005).
- **Ciclos políticos.** La Feria debe de tener en cuenta los ciclos políticos en todos los niveles (local, provincial, autonómico y nacional). Debe de tener presente cuales son las intenciones en materia de cultura de todos los actores políticos.
- **Otros festivales de artes escénicas o fiestas patronales.** La Feria debe de tener en cuenta todas las festividades que se celebran en la comarca de Ciudad Rodrigo.
- **Reducción de la financiación pública.** Al igual que en 2012 y 2015 la Feria puede volver a verse afectada por reducciones de subvenciones.
- **Inflación.** La Feria también se ve afectada por la inflación. El IPC para ocio y cultura se sitúa en lo que va de año en un 3,8%.
- **Limitada infraestructura cultural.** Ciudad Rodrigo cuenta con solo un teatro, el Teatro Nuevo Fernando Arrabal. Sumando el teatro y a los espacios Afecir, Espacio Rosa, Patio de Los Sitios y Sala Tierra, el aforo de la feria es de 1.365 localidades.

Imagen 3. Espacios escénicos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo



Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo

6. PLAN DE MEJORA

En los apartados anteriores ya se han realizado recomendaciones en lo referente a la mejora del conocimiento de nuestros segmentos de clientes, y otras recomendaciones en materia técnica y económico-financiera. Pasamos a detallar cómo ejecutar las posibles mejoras a través de cinco áreas: *marketing estratégico, comunicación y promoción, sostenibilidad económica-financiera y sostenibilidad social*. Se ha creído conveniente no incluir mejoras en área *artística* debido a la falta de profundidad en análisis.

6.1. MARKETING ESTRATÉGICO

6.1.1. FERIA PARA PROFESIONALES

Gracias a los estudios realizados por COFAE, la Feria cuenta con información relevante acerca de los segmentos de cliente-profesionales de las ferias de arte escénico. Estos estudios permiten conocer el perfil múltiple de los asistentes a las Ferias (compañías, programadores, gestores, distribuidores y agentes). Permite analizar los perfiles sobre variables sociodemográficas y laborales. Por otro lado, permite comparar la Feria con otros competidores en territorio español.

Sería conveniente ampliar esta información secundaria a través de la explotación de fuentes primarias, explotar datos de nuestros usuarios a través nuestra intranet. La explotación de datos primarios nos permitiría conocer de primera mano cómo son realmente nuestros segmentos de clientes profesionales.

Imagen 4. Acceso para profesionales. Intranet.

PROFESIONALES 2023

Acceso a la página / Access to Webpage

Usuario, NIF del Acreditado:
(tenga en cuenta: la letra debe ir en mayúsculas / make sure you use capital letters)

Contraseña / Password:

Enviar

Has olvidado tu contraseña?:
Introduzca el e-mail y si es correcto recibirá un correo electrónico con su contraseña.

e-mail:

PETICIÓN CONTRASEÑA

www.feriadeteatro.com

Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo

- **Problema:** no disponemos de información sobre gustos e intereses de los profesionales
- **Solución:** mejorar la explotación de datos primarios
- **Cómo:** a través de la intranet de la Feria
- **Beneficio esperado:** permite reducir errores y anticiparse a tendencias y cambios en el mercado para así ofrecer productos más competitivos e innovadores
- **Nivel de inversión:** bajo

6.1.2. FERIA PARA ESPECTADORES

La Feria cuantifica las cifras de espectadores edición tras edición. Más allá de eso, no hay datos sobre el perfil de nuestros espectadores. La información disponible en la actualidad proviene de fuentes secundarias, principalmente de redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter). Estas fuentes nos pueden dar cierta información acerca de intereses y gustos de los espectadores, siendo importante aprovechar y explotar estos recursos para el plan de comunicación.

La Feria cuenta una aplicación para Android y Apple¹⁶ creada por un colaborador de la Feria, no siendo una aplicación oficial. La aplicación no ofrece información relevante para la Feria, ya que funciona como un mero transmisor de información en un solo sentido. La Feria no recibe ni controla los datos de los usuarios de la aplicación.

En cuanto a la venta de entradas, se realiza por dos canales: físico y a través proveedores externos de ticketing¹⁷. Ninguno de los dos canales aporta información sobre gustos e intereses de nuestros clientes. La única información que si nos ofrece este proveedor de ticketing es el tipo de entrada comprada, entradas vendidas por días de la semana, entradas vendidas por hora y ventas por referidos.

- **Problema:** no disponemos de información sobre gustos e intereses de espectadores
- **Solución:** mejorar la explotación de datos primarios
- **Cómo:** a través de software CRM específico, personalizado para la Feria
 - App: Crear una aplicación oficial para incentivar el registro electrónico de nuestros clientes; Ofrecer ventajas para quienes se registren en nuestra base de datos.

¹⁶ Web creada por Mario González. Enlace: <https://appadvice.com/app/22-feria-de-teatro-cyl/1475890227>

¹⁷ El proveedor de ticketing es DT informática & multimedia Web. Enlace: <https://tusenradas.net/>

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

- Venta de entradas online: incentivar el registro electrónico de nuestros clientes cuando se realiza una compra de entrada; Ofrecer ventajas para quienes se registren en nuestra base de datos.
- **Beneficio esperado:** permite reducir errores y anticiparse a tendencias y cambios en el mercado para así ofrecer productos más competitivos e innovadores
- **Nivel de inversión:** medio/alto

Una vez analizada toda la información disponible y futura que nos ofrecen estas herramientas, se podría planificar de forma más acertada el marketing operativo.

6.2. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La principal debilidad de la Feria en cuanto a comunicación es la falta estrategias para generar comunidad virtual. Primeramente, se ha de ampliar el conocimiento de nuestros usuarios de redes sociales. Nuestra finalidad es mejorar la relación en redes entre Feria y espectadores-intermediarios, buscando un mayor compromiso, una mayor participación.

- **Problema:** falta de estrategias para generar comunidad virtual.
- **Solución:** mejorar el conocimiento de nuestros usuarios y generar una identidad común.
- **Cómo:**
 - Mejorar la feria virtual en la web. Se trata de una subpágina que apenas se puede generar interacción. El diseño es muy similar al del catálogo de compañías. Habría que diseñar una página más interactiva y audiovisual. Una buena manera sería a través de un asistente de ayuda (IA/chatbot) que acompañe y asesore al usuario durante la visita.

Imagen 5. Feria Virtual y sus funcionalidades



26

FERIA DE TEATRO
CASTILLA Y LEÓN
CIUDAD RODRIGO
22-26 | AGOSTO | 2023



ESPECTÁCULOS (ordenados por Nombre del Espectáculo)						
Compañía	Procedencia	Nombre Espectáculo	Duración	Espacio	Público	Tipo
Trupe Fandanga/Circolando	Localidad: Porto Provincia: Porto Comunidad: Compañía Extranjera País: Portugal	"Al de Mim, al do Eu..."	15/20 min. x 3	Calle o sala indistintamente	Infantil/familiar	Teatro de títeres, objetos y formas animadas/
VOLUNTO TEATRO	Localidad: Torredonjimeno Provincia: Jaén Comunidad: Andalucía País: España	"AQUÍ"	50 minutos	Sala	Todos	Teatro/
Malaje Solo	Localidad: Carmona Provincia: Sevilla Comunidad: Andalucía País: España	"Cave Canem?"	62	Sala	Adultos	Teatro Gestual/Mimo/

| León VII
Localidad: o Saca de Albas

Fuente: Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo

- Creando un aftermovie. Esta es una herramienta en formato vídeo muy efectiva que resume todo lo sucedido en un evento. Es una pieza que en función del contenido y de las estrategias de publicación puede generar gran reacción en la comunidad online.
- Impulsar la comunidad en LinkedIn. La red cuenta con 746 millones de usuarios y se prevé que siga aumentando durante los próximos años, hasta superar la barrera de los 800 millones en 2026 (Statista, 2023). Puede ser una red clave para la captación de profesionales de las artes escénicas.
- Aplicación para iOS y Android oficial de la Feria. Crear una aplicación propia con más funcionalidades para espectadores e intermediarios.
- Crear una newsletter. Es una herramienta que nos sirve para segmentar nuestros usuarios y enviar información específica en función de sus gustos e intereses.
- **Beneficio esperado:** comunidad virtual más comprometida, cohesionada y mejora del tráfico de contenidos relacionado con la Feria en redes; mejora de la marca Feria de Teatro de Castilla y León; mejora del compromiso con la calidad y la innovación.
- **Nivel de inversión:** medio.

6.3. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

6.3.1. DEPENDENCIA DE FINANCIACIÓN DE PÚBLICA

- **Problema:** dependencia en exceso de la financiación pública estatal.
- **Solución:** reducir la dependencia de la financiación pública estatal; aumentar financiación europea; aumentar la financiación privada.
- **Cómo:**
 - Valorar la posibilidad de convertirse en una entidad de utilidad pública o fundación, supondría que la Feria estaría acogida por la Ley 49/2002 de ley del mecenazgo.
 - Valorar solicitar el certificado del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, previsto en la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Una vez quede acreditada la asociación, los donantes pueden acogerse a la Ley 49/2002. El beneficio fiscal para el donante es una deducción

del 20% de la inversión por producción de espectáculos de artes escénicas (art. 36.3 LIS).

- Mejorar la captación de nuevos socios simpatizantes para la asociación.
 - Valorar la posibilidad de volver a participar en nuevos proyectos a través de programas como POCTEP y Europa Creativa. Se puede optar a formar estos programas hasta 2027.
 - Valorar de dotar a la Feria de personalidad jurídica propia.
 - Valorar la opción de patrocinio de la Feria buscando socios que compartan intereses comunes en la cultura a través de sus obras sociales.
 - Valorar la opción de préstamos bancarios; Valorar el asesoramiento por las Sociedad de Garantía Recíproca Audiovisual Fianzas SGR.
 - Valorar la venta de productos derivados (merchandising)
 - Participar en los debates sobre la reforma de la Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- **Beneficios esperados:**
- Aumento de la financiación privada.
 - Aumento del interés por financiar un evento que beneficia fiscalmente a empresas (Impuesto de Sociedades) y ciudadanos (IRPF); aumentar la financiación privada.
 - Aumento de la financiación pública a través de fondos europeos; Aumento de la financiación con ayuda de socios.
 - Mejora de la visibilidad del proyecto y mayor internacionalización.
 - Mayor la capacidad de inversión.
 - Mejora de la sostenibilidad económica.

6.3.2. AUMENTO DEL GASTO EN PROVEEDORES

- **Problema:** aumento del IPC; proveedores limitados en la localidad.
- **Solución:** revisar y aumentar la cartera de proveedores en busca de mejores ofertas; inversión en infraestructuras y equipos técnicos.
- **Cómo:**
 - Valorar la opción de nuevos proveedores en localidades cercanas como Villar del Formoso, Aldea del Obispo y Sancti-Spíritus.

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

- Liderar un requerimiento dirigido a la administración pública para la inversión en nuevas infraestructuras hoteleras o alojamiento público similar al de las “villas olímpicas” (residencias o apartamentos).
- Valorar la compra de infraestructura y equipo técnico: gradas supletorias, estructuras y equipo de sonido e iluminación.
- **Beneficios esperados:**
 - Frenar o reducir el gasto en proveedores.
 - Aumento de la capacidad de acreditación de profesionales.
 - Aumento de la capacidad de hospedaje para profesionales.
 - Frenar o reducir el gasto técnico.

6.3.3. AUMENTO DEL GASTO EN PERSONAL

- **Problema:** previsión de actualización salarial del personal técnico, producción, administración, dirección artística, secretaria...
- **Solución:** mejorar la capacitación de personal técnico y voluntarios; mejorar los convenios con otras instituciones o entidades privadas.
- **Cómo:**
 - Mejorar la capacitación del equipo técnico a través de la formación en proyectos culturales a través de metodologías ágiles, el uso de nuevas tecnologías y la inmersión en nuevos entornos digitales.
 - Mejorar la capacitación del voluntariado a través de la formación comunitaria.
 - Mejorar los convenios con otras instituciones o entidades privadas para el intercambio de capital humano, social y cultural.
- **Beneficios esperados:**
 - Freno o reducción del gasto en personal laboral.
 - Mejora de la eficiencia en los procesos creativos y administrativos.
 - Mejora de la cohesión social de los agentes implicados en la Feria.

6.3.4. AFORO LIMITADO

- **Problema:** la Feria está en su límite de aforo, no puede crecer más.
- **Solución:** ampliar la capacidad de desarrollo de la Feria.

- **Cómo:**
 - Liderar un requerimiento dirigido a la administración pública para la inversión en nuevas infraestructuras culturales como teatros y otros espacios multiusos.
 - Liderar un requerimiento dirigido a la administración pública para el fomento de residencias artísticas en la localidad.
 - Valorar abrir nuevas sedes en localidades cercanas. Como ejemplo, Sancti-Spíritus. Esta localidad es la más cercana a Ciudad Rodrigo, a escasos 18 km en autovía, y cuenta con un centro multiusos con un aforo de 240 personas.
- **Beneficios esperados:**
 - Posibilidad de aumentar la programación.
 - Aumento de los aforos.
 - Aumento de los ingresos en la taquilla.

6.4. SOSTENIBILIDAD SOCIAL

El trabajo que la Feria desarrolla en cuanto a sostenibilidad es bueno, aunque muy centrado en los colectivos de niños/niñas y jóvenes. En una sociedad cada vez más envejecida, habría que ir centrando ciertas acciones dirigidas a la vejez. Por otro lado, las acciones dedicadas a personas con discapacidad deben de mejorar para lograr una mayor inclusión de este colectivo.

- **Problema:** sostenibilidad muy centrada en los colectivos de niños/niñas y jóvenes.
- **Solución:** ampliar la participación e inclusión de otros colectivos con capacidades diversas.
- **Cómo:**
 - Desarrollar un plan de inclusión para personas con discapacidad física, cognitiva y sensorial.
 - Desarrollar un plan centrado en el colectivo de personas mayores.
- **Beneficios esperados:**
 - Mayor cohesión social.
 - Mejora de la imagen de marca.
 - Mejora de la puntuación en valoraciones de criterios de repercusión social generada por el proyecto.

6.5. CUADRO DE ACCIONES

Cuadro 1. Acciones para la mejora. Plan de mejora de la Feria de Teatro de Castilla y León – Ciudad Rodrigo

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN - CIUDAD RODRIGO		
ÁREA 1. MARKETING ESTRATÉGICO		
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: completar y mejorar		
OBJETIVO OPERATIVO 1: desarrollar actuaciones para mejorar la información		
ACCIÓN	INDICADORES	ACTUACIÓN
Acción 1.1.1. Mejorar el rendimiento de datos primarios de profesionales de la intranet	N.º Campos de información relativa a gustos e intereses	Incluir campos referentes a gustos e intereses
Acción 1.1.2. Crear información primaria sobre nuestro público	N.º Campos de información relativa a gustos e intereses	Implementar CRM Analizar información de usuario web y app
Acción 1.1.3. Mejorar el rendimiento de datos secundarios de redes sociales	N.º Campos de información relativa a gustos e intereses	Analizar y comparar datos primarios y secundarios
ÁREA 2. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN		
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: aumentar la comunidad virtual		
OBJETIVO OPERATIVO 1: mejorar y crear nuevas redes para profesionales y espectadores		
ACCIÓN	INDICADORES	ACTUACIÓN
Acción 1.1.1. Mejorar la Feria Virtual	N.º Actualizaciones en la web	Mejorar la subpágina de feria virtual
Acción 1.1.2. Mejorar la imagen de marca de la Feria	N.º Publicaciones en formato vídeo N.º De impresiones en rrss N.º de interacciones N.º. de descargas de la app	Crear un aftermovie de la Feria Crear app oficial de la Feria
Acción 1.1.3. Ampliar redes profesionales	N.º de seguidores en LinkedIn N.º de interacciones	Crear un perfil de LinkedIn

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Acción 1.1.4 Comunicación más personalizada	N.º de suscriptores N.º de variables recopiladas	Crear una newsletter mensual Crear app oficial de la Feria
ÁREA 3. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA		
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: aumentar la financiación		
OBJETIVO OPERATIVO 1: desarrollar actuaciones para mejorar la financiación		
ACCIÓN	INDICADORES	ACTUACIÓN
Acción 1.1.1. Valorar la opción de convertirse en entidad de utilidad pública o fundación	N.º Consultas realizadas	Analizar si se cumple con los requisitos Liderar las acciones para impulsar una fundación
Acción 1.1.2. Solicitar certificado al INAEM	N.º Consultas realizadas	Solicitar certificado
Acción 1.1.3. Mejorar la captación de socios	N.º de nuevos socios simpatizantes N.º de nuevas cuotas de socio	Crear campaña de captación de socios simpatizantes
Acción 1.1.4. Valorar la opción de participar en proyectos europeos	N.º de reuniones con posibles socios	Buscar socios para proyectos europeos
Acción 1.1.5. Valorar opción de patrocinadores	N.º de reuniones con posibles patrocinadores	Buscar patrocinadores
Acción 1.1.6. Valorar la opción de préstamos bancarios	N.º de consultas en entidades bancarias N.º de consultar a entidades avalistas	Buscar financiación en banca Buscar avalistas
Acción 1.1.7. Influenciar para la reforma de la Ley 49/2002	N.º de participaciones en debates sobre el mecenazgo N.º de participaciones en congresos sobre la gestión cultural	Buscar apoyos en socios con los mismos intereses Asistir a debates y congresos
Acción 1.1.8 Valorar la opción de dotar a la Feria de personalidad jurídica propia	N.º de reuniones con agentes implicados	Justificación de las acciones para el beneficio público
Acción 1.1.9. Valorar la venta de productos derivados (merchandising)	N.º de presupuestos solicitados	Venta de merchandising oficial

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: contención del gasto en proveedores		
OBJETIVO OPERATIVO 2: desarrollar actuaciones para buscar nuevos proveedores y mejorar la inversión en infraestructuras y equipo técnico		
ACCIÓN	INDICADORES	ACTUACIÓN
Acción 2.2.1. Valorar nuevos proveedores	N.º de presupuestos solicitados	Solicitar nuevos presupuestos en hoteles de localidades cercanas
Acción 2.2.2. Liderar requerimiento para la inversión en nuevas infraestructuras hoteleras o de alojamiento público	N.º de reuniones con instituciones	Solicitar la acción de administraciones públicas
Acción 2.2.3. Valorar la compra de infraestructura y equipo técnico	N.º de presupuestos solicitados	Solicitar presupuestos
OBJETIVO ESPECÍFICO 3: contención del gasto en personal		
OBJETIVO OPERATIVO 3: desarrollar actuaciones para mejorar la eficiencia		
ACCIÓN	INDICADORES	ACTUACIÓN
Acción 3.3.1 Mejorar la capacitación del equipo técnico a través de la formación en proyectos culturales a través de metodologías ágiles, el uso de nuevas tecnologías y la inmersión en nuevos entornos digitales	N.º de talleres realizados N.º de cursos realizados	Participar en talleres y cursos
Acción 3.3.2. Capacitación del voluntariado a través de la formación comunitaria.	N.º. de talleres realizados N.º de cursos realizados	Transferir conocimiento
Acción 3.3.3. Mejorar los convenios con otras instituciones o entidades privadas para el intercambio de capital humano, social y cultural.	N.º de convenios firmados	Mantener y generar nuevos convenios de colaboración
OBJETIVO ESPECÍFICO 4: aumentar los aforos		
OBJETIVO OPERATIVO 4: desarrollar actuaciones aumentar los aforos		
ACCIÓN	INDICADORES	ACTUACIÓN
Acción 4.4.1 Liderar un requerimiento dirigido a la administración pública para la inversión en nuevas infraestructuras culturales como teatros y otros espacios multiusos	N.º de solicitudes realizadas	Solicitar nuevas infraestructuras culturales

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Acción 4.4.2. Liderar un requerimiento dirigido a la administración pública para el fomento de residencias artísticas en la localidad.	N.º de solicitudes realizadas	Solicitar el impulso de residencias artísticas
Acción 4.4.3. Abrir nuevas sedes	N.º de reuniones con futuros socios	Crear nuevas sedes
ÁREA 4. SOSTENIBILIDAD SOCIAL		
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: ampliar la participación e inclusión		
OBJETIVO OPERATIVO 1: desarrollar planes para colectivos con capacidades diversas		
ACCIÓN	INDICADORES	ACTUACIÓN
Acción 1.1.1. Mejorar la inclusión para personas con discapacidad física, cognitiva y sensorial.	N.º de mejoras N.º de participantes	Desarrollar un plan de específico para el colectivo
Acción 1.1.2. Mejorar la participación e inclusión de personas mayores.	N.º de participantes	Desarrollar un plan de específico para el colectivo

7. CONCLUSIONES

La Feria Teatro de Castilla y León- Ciudad Rodrigo, ha evolucionado de forma muy positiva durante todas las ediciones, siendo las cifras de compañías, profesionales y espectadores las que argumentan esta afirmación con gran rotundidad.

La sostenibilidad social es la marca de la Feria, siendo este aspecto claramente influido por los valores de la Asociación Cultural CÍVITAS Animación Teatral. Se ha de seguir trabajando para ampliar la inclusión del resto de colectivos en función de la realidad social.

En cuanto a la innovación artística no se ha podido concluir aspectos relevantes, dado que la metodología utilizada no ha permitido profundizar en este aspecto.

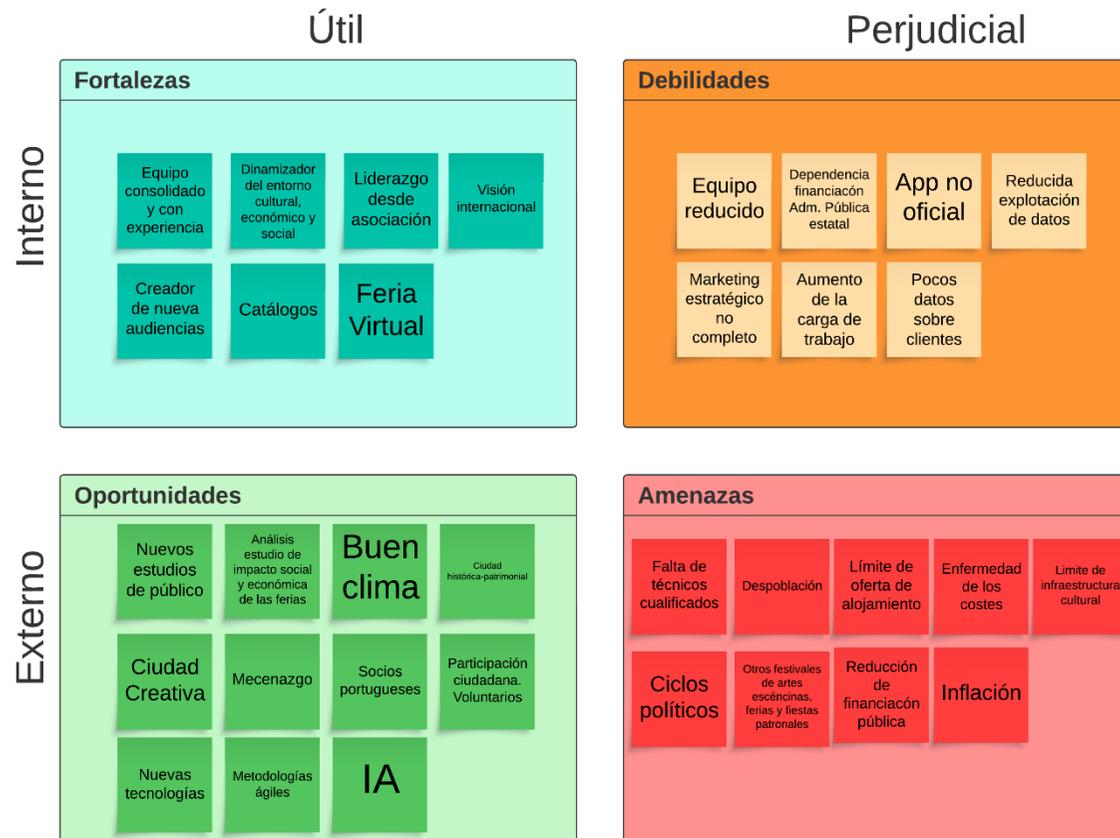
En lo referente a la sostenibilidad económica-financiera en la actualidad, la Feria se encuentra en un valle. El empeorar, mantenerse o mejorar dependerá de la estrategia futura que se tome en la gestión. La sostenibilidad económica-financiera parte con el problema del exceso de dependencia de las subvenciones. Hay que buscar nuevas formas de financiación y las soluciones deben de pasar por plantearse que la asociación se convierta en una entidad de utilidad pública o en una fundación. Esta es una de las dicotomías que se han de evaluar. De lo contrario la Feria correrá el riesgo de empeorar o mantenerse en función de los ciclos políticos. Este es un aspecto que se ha de ir planteando de cara a medio y largo plazo.

Otra de las cuestiones que nos planteábamos era si la Feria también se ve afectada por la enfermedad de los costes. Podemos afirmar que sí. La Feria se ha visto afectada por un aumento generalizado de los costes laborales y de los gastos de proveedores, sin poder realizar mucho más al respecto, dado que la oferta es limitada en el territorio, así como las posibilidades de expansión de la Feria. Las soluciones deben pasar por abrirse a más proveedores, nuevas sedes y mejorar la capacitación del personal.

Por último, la realidad demográfica de la comarca hace que desde la Feria se deba seguir trabajando para impulsar el bottom-up en la construcción de políticas públicas, siendo la Feria un actor clave a la hora de impulsar económica y socialmente el territorio, y planteándolo desde la innovación, tales como la creación de residencias artísticas o la mejora de las infraestructuras culturales para convertir a Ciudad Rodrigo en una ciudad creativa de las artes escénicas.

8. ANEXOS

Ilustración 5. Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

Tabla 2. Resumen de ingresos y gastos (en EUR) 2016-2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS							
Consejería de Cultura y Turismo Junta de Castilla y León	223.000	203.000	223.000	223.000	203.000	203.000	203.000
Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo	34.000	55.000	55.000	55.000	55.000	58.000	60.000
Diputación Provincial de Salamanca	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	30.000
INAEM (Ministerio de Cultura)		26.600	31.100	31.000	35.000	30.000	40.000
CIVITAS (con fondos propios, aportaciones de patrocinios de empresarios y los ingresos por venta de entradas)	60.554	55.000	21.510	53.118	27.061	29.445	46.482
TOTAL	342.554	364.600	355.610	387.118	345.061	345.445	379.482
GASTOS							
COMPAÑÍAS: caches y derechos de representación	59.274	57.300	68.805	67.466	53.591	56.914	71.773
ALOJAMIENTO y manutención: profesionales, compañías y técnicos	50.142	59.252	62.850	71.749	51.481	75.165	79.477
TÉCNICO: infraestructura técnica, equipamiento de espacios, personal	69.944	74.630	64.069	66.993	61.481	73.252	63.659
COMUNICACIÓN, IMAGEN Y PRESENCIA PÚBLICA	40.348	41.089	40.440	33.260	40.746	36.755	46.734
PLAN DE MEDIOS*	20.000	20.000	20.000	20.000			
MEDIDAS COVID: gastos extraordinarios en prevención, desinfección y limpieza					4.787		
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS PARA PROFESIONALES Y PÚBLICOS. AREA PEDAGÓGICA Y FORMACIÓN DE PÚBLICOS	32.853	38.496	18.713	39.959	38.290	62.117	36.123
PRODUCCIÓN, GESTIÓN Y COORDINACIÓN (GERENCIA, ADMINISTRACIÓN Y SECRETARÍA, OFICINA TÉCNICA Y DIRECCIÓN ARTÍSTICA)	69.993	73.849	75.734	87.693	94.685	71.243	81.717
TOTAL	342.554	364.616	350.611	387.120	345.061	375.445	379.482

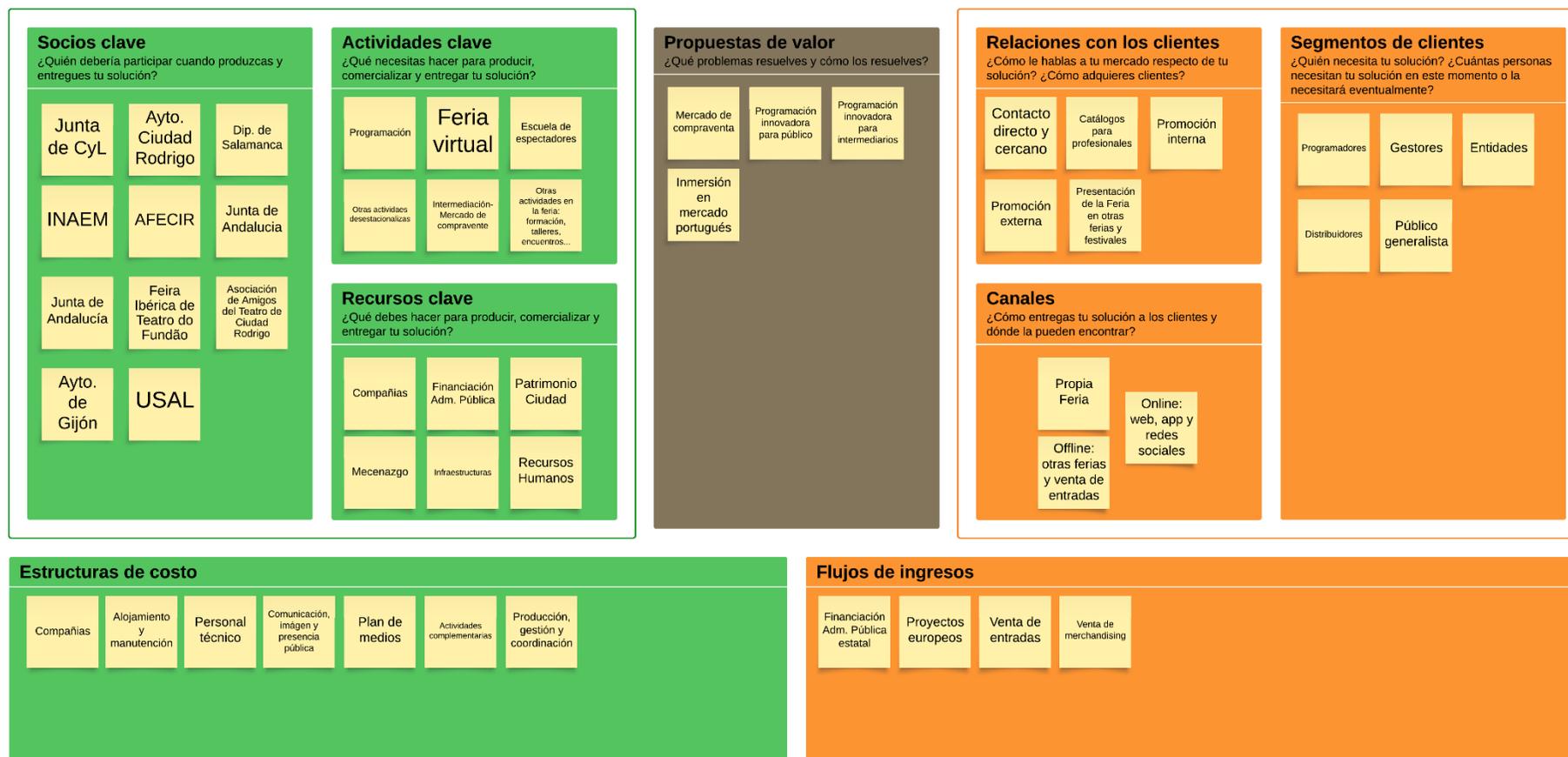
Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo e INAEM

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN - CIUDAD RODRIGO

Ilustración 6. The Business Model Canvas

Centros de costo

Centros de ingresos



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo

9. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Cultural Cívitas Animación Teatral. (2014). *Estatutos Asociación Cultural Cívitas Animación Teatral*. Ciudad Rodrigo.
- Boletín Oficial del Estado. (2002). *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*.
- Boletín Oficial del Estado. (2015). *Orden ECD/2836/2015, de 18 de diciembre, por la que se regula el procedimiento para la obtención del certificado del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, previsto en la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto de Sociedades*.
- Bourdieu, P. I. (2001). *Poder, derecho y clases sociales (Vol. 2)*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Carreño, T. &. (2019). *Análisis del perfil múltiple de profesionales asistentes a COFAE*. Obtenido de https://www.cofae.net/download_private.php?i=T21kcG5TaFlwTGIZOGHrczgxN1ZBZz09
- COFAE. (2023). *Las ferias asociadas a COFAE. Características generales*. Obtenido de <https://www.cofae.net/es/publicaciones.html>: https://www.cofae.net/download_private.php?i=amFxM1lrSG9veHpmcWtFNHhZhdTIJUOT09
- Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Castilla y León. (Septiembre de 2021). *Convenio entre la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Castilla y León, la Diputación Provincial de Salamanca, el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo y la Asociación Cultural Civitas Animación Teatral, para la realización de la 24a Feria de*. Obtenido de <https://www.ae.jcyl.es/verDocumentos/ver?loun=E3TFGLKYTCUEJHEY3YIORC>
- Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Castilla y León. (Septiembre de 2022). *Convenio entre la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Castilla y León, la Diputación Provincial de Salamanca, el Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo y la Asociación Cultural Civitas Animación Teatral, para la realización de la 25a Feria de*. Obtenido de <https://www.ae.jcyl.es/verDocumentos/ver?loun=TDYPWLY1LPLDSHUC11BF89>
- División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2019-2019*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:fe7a20bc-a18d-4d1c-9376-77dc684b5dd8/encuesta-de-habitos-y-practicas-culturales-2018-2019.pdf>
- División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022*. Obtenido de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:0c54d7c3-abe2-43ae-9f9d-0fe17dd225d2/encuesta-de-habitos-y-practicas-culturales-2021-2022.pdf>

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

- Estado, M. d. (2017). *Código de artes escénicas y la música*. Obtenido de https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/abrir_pdf.php?fich=181_Codigo_de_la_s_Artes_Escenicas_y_de_la_Musica.pdf
- Eurostat. (2023). *Statistical classification of economic activities in the European Community (NACE Rev. 2) - Arts, entertainment and recreation*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LC_NCOST_R2__custom_6824026/default/table?lang=en
- Feira Ibérica de Teatro do Fundão. (2023). *Parcerias estratégicas*. Obtenido de <https://www.feiraiberica.pt/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2017). *Memoria de Medios 20 Feria de Teatro de Castilla y León*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/category/noticias/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2018). *Memoria de Medios 21 Feria de Teatro de Castilla y León Ciudad Rodrigo*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/category/noticias/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2019). *Memoria de Medios 22 Feria de Teatro de Castilla y León Ciudad Rodrigo*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/category/noticias/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2020). *Memoria de Medios 23 Feria de Teatro de Castilla y León Ciudad Rodrigo*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/category/noticias/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2021). *Memoria de Medios 24 Feria de Teatro de Castilla y León Ciudad Rodrigo*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/category/noticias/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2022). *Memoria de Medios 25 Feria de Teatro de Castilla y León Ciudad Rodrigo*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/category/noticias/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2023). *Catálogo compañías de Castilla y León*. Obtenido de https://www.feriadeteatro.com/catalogociascyl/?_gl=1%2Ap3mgdc%2A_ga%2AOTkzNjgzNDY3LjE2ODczNjAyMTA.%2A_ga_3VHVW621RR%2AMTY4OTM0NDA3Ni4zLjEuMTY4OTM0NDI3MC4wLjAuMA..%2A_ga_CYV1582G0R%2AMTY4OTM0NDA3Ni41MS4xLjE2ODkzNDQyNzEuMC4wLjA.
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2023). *Datos compañías. 26 Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/datos-companias/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2023). *Datos espectadores. 26 Feria de Teatro de Castilla y León*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/datos-espectadores/>

PLAN DE MEJORA DE LA FERIA DE TEATRO DE CASTILLA Y LEÓN – CIUDAD RODRIGO

- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2023). *Datos profesionales. 26 Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/datos-profesionales/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2023). *Diverteatro*. Obtenido de <https://feriadeteatro.com/feria2023/mas-feria-divierteatro/>
- Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (2023). *Feria Virtual*. Obtenido de https://www.feriadeteatro.es/feria2023/aplicacion/virtual_presentacion_tablon.asp
- Fundación Contemporanea. (Mayo de 2023). *Observatorio de la Cultura. Lo mejor de la cultura 2022*. Obtenido de <https://www.lafabrica.com/observatorio-de-la-cultura/>
- González Fernández, M. (Julio de 2023). Estudio sobre la viabilidad de la Feria de Teatro de Castilla y León - Ciudad Rodrigo. (V. Encinas Cifuentes, Entrevistador)
- Heilbrun, J. (2005). La enfermedad de los costes de Baumol. En R. Towse, *Manual de economía de la cultura* (pág. 337). Madrid: Fundación Autor.
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Índice de Precios de Consumo. Base 2016. Resultados por provincias*. Obtenido de <https://www.ine.es/up/mqhSsLRCi1>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2023). *INEbase / Demografía y población / Padrón / Cifras oficiales de población de los municipios españoles: Revisión del Padrón Municipal / Resultados. INE*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990
- Ministerio de Inclusión, seguridad social y migraciones. (s.f.). *Seguridad Social: Cotización / Recaudación de Trabajadores*. Obtenido de <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/28036>
- Ramos de León, R. (Abril de 2023). *7.2 Estudio de casos*. Obtenido de <https://atalayagestioncultural.uca.es/7-2-estudio-de-casos/>
- Sociedad de Garantía Recíproca Audiovisual Fianzas SGR. (s.f.). <https://www.creasgr.com/es/>.
- Statista. (2023). *Evolucion trimestral del numero de usuarios de LinkedIn a nivel mundial*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/562054/evolucion-trimestral-del-numero-de-usuarios-de-linkedin-a-nivel-mundial/>
- Velasco Gimeno, M. (2023). Índices de precios desde el punto de vista del productor de alojamiento turísticos. *ÍNDICE. Revista de estadística y sociedad*, 28-31.