

Artes escénicas

Master Interuniversitario en Gestión cultural UOC-UdG-UIB

PID_00171423

Módulo 2

Producción y distribución de las artes escénicas

Juan Antonio Estrada

Nines Carrascal

Índice

1. Industria cultural y asociacionismo
2. Proyecto y financiación
 - 2.1. El proyecto
 - 2.2. La comercialización del producto. La distribución
3. Convocatorias públicas de ayudas.
4. Tipos de producciones. Las coproducciones
 - 4.1 Y si coproducimos, ¿tú que pones?
 - 4.2 Y, ¿cómo lo formalizamos?
 - 4.3. Separación de figuras afines.
5. Bibliografía

1. Industria cultural y asociacionismo

A lo largo de los últimos años se ha ido consolidando la estructura representativa de los diferentes segmentos de la cultura a través de un significativo número de asociaciones profesionales, organizaciones sindicales y empresariales que cuentan en estos momentos con un elevado nivel de implantación, capacidad de representación e interlocución y constituyen, en consecuencia, lo que podría ser denominado como los fundamentos de la “sociedad civil” del sector teatral. El proceso se ha ido desarrollando a medida que el sector iba tomando conciencia como tal y de su importancia como sector productivo, económico y laboral, lo que ha llevado a la creación de asociaciones para la defensa de sus intereses.

Analizando las misiones de estas organizaciones son tres las líneas de trabajo que suelen, como común denominador, repetirse entre sus finalidades:

1. La primera frente a la sociedad, intentando crear una buena comunicación sobre el trabajo de estas empresas, el trabajo por la Cultura que hacen y los problemas a los que se enfrentan.
2. La segunda sería frente a la administración, buscando hacer valer sus intereses para cuando se tomen decisiones, así como servir de interlocutor válido de las administraciones (o como define la organización catalana Foment del Treball Nacional “estar cerca de las A.A.P.P para promover los cambios normativos adecuados, modificar los inapropiados y evitar los que sean innecesarios o lesivos”).
3. La tercera misión sería de asesoramiento y de servicios a sus asociados, lo más comunes las asesorías laborales, económicas o fiscales.

La fragmentación de las empresas culturales hace necesaria la vertebración del sector profesional de la cultura en torno a estas asociaciones que permitan superar localismos y personalismos, dando respuestas comunes a problemas que en la mayoría de los casos no difieren entre una empresa y otra. La globalización de la economía está forzando a que las organizaciones con base nacional se federen para la defensa común de sus intereses.

En el estado español estas organizaciones empresariales nacen bajo el amparo de los artículos 7 y 22 de la Constitución española y en los apartados no derogados de la Ley 19/1977, de 1 de abril, de regulación del Derecho de Asociación Sindical, que son los referidos a las asociaciones empresariales.

2. Proyecto y financiación

La puesta en marcha de cualquier idea necesita que la misma se planifique, se estructure, al menos al nivel teórico, para que posteriormente tome cuerpo. Esa es la misión de los proyectos. Una definición rápida nos los presenta como un plan que se diseña antes de ejecutar un trabajo y con la finalidad de comprobar cómo será su ejecución. Conforme a esta concepción de proyecto, éste debe demostrar la viabilidad del mismo, señalando la interrelación entre las actividades que lo componen, los recursos que se van a usar y el tiempo y forma en los que se va a ejecutar. También debería detectar los problemas que en su implementación van a darse, y, al menos en el plano teórico y en casos extremos, determinar la inviabilidad del mismo.

Si hablar de realización de proyectos en ingenierías o en otros ámbitos resulta común y parte del proceso productivo, no termina de implantarse este sistema en la gestión de las artes escénicas en la que, en la mayoría de los casos, los únicos proyectos de producción que presentamos son los que acompañan a las solicitudes de subvención en el concepto de 'memoria de la actividad'. En este aspecto los proyectos de producción más que responder a una necesidad de la compañía o de la empresa de gestión de demostrar e, insistimos, comprobar la viabilidad de una idea, se convierte en un requisito más de una solicitud de subvención. Partimos de una idea inicial, sin más determinamos que la idea es viable, solicitamos el dinero y el proyecto viene a ser un requisito de la solicitud. La independencia del proyecto de ideas preconcebidas, el uso de parámetros de planificación y medida nos servirán de guía para tomar decisiones.

Existe un elemento importante cuando se diseñan proyectos culturales: muchos parten de una "fuerza creadora", que supone el impulso para la elaboración del mismo, pero esta fuerza no es sinónimo de éxito. La creación no es un proceso estandarizado, y durante la misma rige en muchas ocasiones cierta incertidumbre artística, pero esa incertidumbre no debe trascender al ámbito de la planificación. Los proyectos se desarrollan para un mercado, que tiene sus características y sus reglas, un mercado definido por un entorno a menudo *hostil* y en permanente cambio. Si ignoramos estas circunstancias estamos dejando al azar elementos esenciales que van a afectar a la vida y al desarrollo del proyecto. La planificación no es una receta del éxito, pero si permite evitar cierto grado de fracaso, y supone una forma de adaptarse a este entorno hostil y cambiante.

La teoría clásica de dirección empresarial considera que el **objetivo** de las empresas es la maximización de beneficios (si se quiere en las teorías más contemporáneas queda redefinido como “maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad sobre los bienes de que dispone la empresa”¹, es decir, los accionistas). La obtención de beneficio, en su acepción más común y más allá de su definición contable o económica, supone considerar la existencia de un producto, un mercado y unos consumidores, donde los ingresos de la empresa deben superar a sus gastos.

Si bien esto puede ser cierto para la generalidad de las empresas que se desarrollan dentro de la sociedad de mercado, no es siempre cierto cuando tratamos con algunas industrias culturales. En la mayoría de éstas existe un elemento motivador que es tan importante, y a veces más, que la obtención de beneficios, el impulso creativo. De cómo se combinen ambos elementos, beneficio y creación, dependerán tanto los objetivos, la misión, la estructura y el funcionamiento de la compañía como los proyectos de producción que se pongan en marcha.

2.1. El proyecto

El contraste entre los modelos a los que aludimos al principio, el empresarial y el cultural, se refleja también cuando realizamos el diseño de producción. Visto empresarialmente el diseño tiene como única misión analizar las fases de un espectáculo que luego va a ser comercializado; no precisa, necesariamente, un objetivo propio. Desde el prisma del proyecto cultural, se hace necesario enunciar un objetivo que trata de conseguir el proyecto. Es la esencia del producto la que determina cómo casar ambos modelos. Estamos diseñando productos culturales en un entorno de mercado, al igual que es necesario conocer las reglas de mercado y el funcionamiento de las empresas, no podemos ignorar el ámbito en el que se desarrolla nuestra actividad, es decir, la cultura, lo cual conlleva además satisfacer intereses sociales y políticos. Ahora dilucidaremos los distintos aspectos que conlleva la elaboración de un proyecto:

Objetivos

Los objetivos vienen a marcar las metas que se pretenden conseguir con el

¹ Luis Ángel Guerra (1996)

proyecto. Deben ser acordes con la misión de la empresa. Estos pueden ser generales y específicos. Los objetivos generales han de ser realistas, no deben ser demasiados y se enuncian con verbos en infinitivos, responden a la pregunta "¿qué se pretende conseguir con este proyecto?". Por ejemplo, vamos a poner en marcha un programa de captación de público para la danza. El objetivo general que nos marcamos sería: *Crear público para la danza*. Los objetivos específicos suponen la plasmación a un nivel inferior de los objetivos generales, incluyendo habitualmente criterios de valoración. Puede haber varios objetivos específicos por cada objetivo general. En nuestro ejemplo anterior podrían ser: *Divulgar y acercar el lenguaje de la danza a la población, mejorar los procesos de comunicación de los espectáculos programados y fomentar la relación del público con las compañías más allá de la mera contemplación de los espectáculos*.

Destinatarios

Focalizar los destinatarios del proyecto nos va a permitir adaptar todos los contenidos y actividades a los mismos. Hay que partir del conocimiento del colectivo sobre el que se va a trabajar, sus condiciones sociales, culturales, económicas, demográficas, geográficas... Hay que eludir generalidades: si trabajamos con toda la población hay que segmentarla y obtener información particular de cada colectivo. Casi todos los proyectos se diseñan para productos o servicios que van a ser prestados en áreas urbanas, por lo que no está mal contemplar las condiciones de movilidad y accesibilidad del usuario final.

Contenidos

Deben suponer una concreción de los objetivos específicos, respondería a la pregunta "¿Qué se va hacer?". Deben estar expresados de forma tan clara que permitan su evaluación. Generalmente se enuncia en forma de programas que van a desarrollarse a través de las posteriores actividades. Continuando el ejemplo anterior, el primer objetivo específico podría generar un contenido llamado: "Encuentro con la danza", que sería un programa para realizar sesiones de trabajo entre bailarines y espectadores.

En los supuestos en los que el proyecto tenga por objetivo la puesta en escena de un espectáculo o una creación artística, debe acompañarse una memoria artística del proyecto. Básicamente debiera incluir:

- *Argumento*. Sin extenderse demasiado, pero que sea atractivo. Eludiendo un resumen argumental técnico: no es conveniente una exposición metafísica o teórica del espectáculo.
- *Apuntes de dirección*. Sería como un pequeño resumen del cuaderno de dirección y va a permitir que se conozca la línea del director. Por supuesto con los ensayos será modificado, alterado y transformado... pero es un punto de partida.
- *Primeras ideas sobre el espacio escénico*. Dibujo, o descripción del espacio. Aparte de ayudar sobremanera al productor a hacerse una idea "física" del montaje, obliga al director y al escenógrafo a ponerse a trabajar con tiempo.
- *Primeras ideas sobre el espacio sonoro*. De especial importancia si se trata de espectáculos de danza o musicales.
- *Primeras ideas sobre el vestuario*. Igual que los anteriores. Aparte de tener una primera visión del vestuario, nos facilitará la búsqueda del vestuario de ensayos.
- *Primeras ideas sobre la iluminación*. Se repite nuevamente la intención de los apartados anteriores.

La elección de la estrategia

Supone la plasmación del análisis del entorno que hemos realizado a priori. Detectadas las oportunidades del mercado y nuestras fortalezas, vamos a realizar este proyecto basándonos en alguna de las estrategias definidas anteriormente.

- Ocupar hueco de mercado
- Liderazgo en costes
- Diferenciación del producto

Actividades

Definidas como el conjunto de acciones que se van a poner en marcha para la ejecución del proyecto, deben estar en consonancia con los objetivos marcados y ser congruentes, adecuadas y eficientes² con las circunstancias que rodean el desarrollo del proyecto. Comúnmente un proyecto suele tener una tarea troncal y

² Es decir, los medios empleados deben ser proporcionales a los resultados que se desean obtener. La obtención a un coste desmesurado de un objetivo puede ser eficaz, lo hemos logrado, pero no eficiente.

otras accesorias que vienen a complementar a la anterior. Siendo muy gráficos, las actividades serían todo lo que tiene que pasar para ejecutar el contenido y así cumplir los objetivos

Cronograma

Respondería a la pregunta “¿Qué es lo que tiene que pasar y cuándo?”. Lo más común es usar tablas y emplear los diagramas **GANT** para la descripción del cronograma (existen software libre que permiten la realización de diagramas **Gantt** en hojas de cálculo). Los diagramas Gantt nos mostrarán la evolución del proyecto a través de barras horizontales que nos permitirán visualizar el desarrollo del mismo. En proyectos complejos es interesante, aunque laborioso, la realización de técnicas que nos permitan detectar la superposición de tareas y las consecuencias del retraso de alguna de ellas. Usar la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (**PERT** en inglés) es un buen método para lograr este objetivo, contenido en determinados programas especializados, requiere tiempo y un manejo experto del mismo.

Recursos

Éstos pueden ser humanos, materiales y financieros. En cuanto a los primeros, la determinación de los recursos humanos necesarios pasa por describir cuáles son las funciones que se deben realizar y la cualificación del personal que ejecute esas tareas. Descritos en pasos estos serían: uno, funciones a cubrir (cualificación/conocimientos/retribuciones); dos, personas que van a realizar las funciones; tres, organigrama; y cuatro, relaciones jurídicas (contratos laborales, prestaciones de servicio...).

En cuanto a los segundos (materiales), los pasos son: ver las necesidades a cubrir, descripción de los recursos a utilizar y forma de obtención de los recursos (alquileres, compra, recursos propios...).

En cuanto a los recursos financieros, es uno de los aspectos más delicados y que supone la gran barrera de entrada del mercado de las artes escénicas. Los pasos a dar son los siguientes:

PRESUPUESTO DE GASTOS

Costes organizativos o básicos		
Costes operacionales	Diseños	Vestuario Escenografía Iluminación Comunicación e imagen
	Realizaciones	Escenografía Vestuario Iluminación
	Alquileres y material	Local de ensayos Material de ensayos Amortización material técnico
	Comunicación e imagen	Cartelería Dossieres Video Fotografía Internet
	Distribución	Gastos de oficina
	Estreno	Gastos de estreno
Costes de personal		
Costes de inversión		

Los costes organizativos o básicos son fijos generados por la estructura de nuestra empresa, mientras esté dada de alta, independientemente de si está o no produciendo. Los costes operacionales se dan en la realización del proyecto (materiales, alquileres...). Los costes de personal corresponden a la contratación del

personal de la empresa, tanto para su mantenimiento como para la realización de este proyecto. Los costes de inversión se generan para inversiones que han de realizarse y que se sumarán a los activos de la empresa; algunos de ellos devienen directamente por la realización del proyecto, otros supondrán una mejora de los medios que la misma dispone.

PRESUPUESTO DE INGRESOS

Financiación propia		
Financiación externa	Coproductores	
	Subvenciones	Reintegrables
		No reintegrables
	Patrocinio y mecenazgo	
Financiación bancaria		
Plan de Tesorería		

La financiación propia son los recursos económicos propios que la empresa va a emplear para la realización del proyecto. La financiación externa son los recursos aportados por terceros ajenos a la empresa. Aunque vamos a dedicar un poco de más espacio a parte de estas fuentes de financiación con posterioridad (coproductores y subvenciones), esquemáticamente se clasificarían en:

- Coproductores: Asumen parte de riesgo y beneficio que genere el proyecto.
- Subvenciones: No asumen el riesgo del resultado, y frente al que la otorga nace una obligación de justificar la realización del proyecto y, generalmente, la explotación del mismo. Pueden ser no reintegrables y reintegrables.
- Patrocinio y mecenazgo: Diferentes según sus objetivos y durabilidad (el mecenazgo se asocia a ayudas de más largo recorrido, supuestamente más altruistas, mientras que el patrocinio se vincula a procesos de comunicación y marketing del patrocinador). Supone captar fondos de terceros que al asociar su marca con la nuestra "arriesgan" parte de su imagen pública al resultado del proyecto.

- Financiación bancaria: Usando alguna de las formas que establece el mercado bancario, esta forma de financiación supone un adelanto de liquidez que deberá ser devuelto conforme a los términos del contrato que se formalice. La entidad bancaria no asume riesgos del proyecto, aunque sí por la solvencia de nuestra empresa.

El plan de tesorería incluye las previsiones de tesorería (ingresos, gastos, flujo de caja...) durante la ejecución del proyecto y su comercialización. Es importante tener previstos los diferentes momentos de liquidez, o falta de la misma en la empresa, para poder afrontar los pagos.

Comunicación e imagen

Es el gran talón de Aquiles de los proyectos culturales. **Nos solemos manejar en dos escenarios a cual peor.** Cuando hablamos de consumidores finales (espectadores, ciudadanos) pensamos que, ostentando nosotros la oferta, la demanda llegará por sí misma, sin tener en cuenta que nuestro cliente indirecto (el ciudadano) maneja otros productos sustitutivos, en algunos casos más baratos y más asequibles (hasta el simple "dulce far niente"). Si hablamos de clientes directos (programadores culturales), el caso no suele mejorar. Nos agarramos a la excelencia cultural de nuestro producto y que sean ellos los que nos busquen. La proliferación de empresas culturales hace que el valor de marca sea importante. Trabajar en un proceso de comunicación que permita la consolidación de una marca reconocible, y de esta forma se facilite la colocación de los productos o servicios que prestamos, es imprescindible para poder captar cierta cuota de mercado. El trabajo de distribución del producto es básico en este campo.

Forma jurídica

Los proyectos se generan dentro de estructuras organizativas más o menos complejas. Estas estructuras suelen ser preexistentes y están dotadas de personalidad jurídica propia que amparan al proyecto puesto en marcha. Pero no siempre es así. Puede estudiarse la forma de dotar de personalidad jurídica más o menos autónoma a proyectos cuando su envergadura así lo requiera o por la intervención en el mismo de otras empresas o entidades. Todo ello va a determinar el modelo de gestión que vamos a emplear. Podemos realizar un proyecto asumiendo nosotros todo el riesgo y aventura, pero también se podría compartir

con otras entidades públicas o privadas cierto grado de implicación en el proyecto, dando lugar a distintas formas de gestión.

La propia ejecución del proyecto conlleva que tengan que establecerse diferentes relaciones, con trabajadores, proveedores, prestadores de servicios, patrocinadores que deben planearse en su forma jurídica más adecuada, según las necesidades que se plantean y las obligaciones que generan.

Los parámetros de control y evaluación

Durante la fase de producción la actividad además de ejecutarse debe estar permanente controlada. Para realizar dicho control en todas las fases del diseño deben establecerse unos parámetros (cuantitativos y/o cualitativos) que permitan ejercer dicho control. Pueden estar expresados en forma de tiempo de cumplimiento de las acciones, en estándares de calidad que deben cumplirse o en cumplimiento de previsión presupuestaria. Al finalizar el proyecto estos parámetros servirán como elementos indicadores de la evaluación.

La ejecución del proyecto. La producción

Supone la puesta en marcha del proyecto conforme a la planificación realizada. Consideraciones a tener en cuenta:

- El proyecto debe estar sometido en todo momento a seguimiento y control. El seguimiento consiste en la obtención de información de un proyecto mientras este se ejecuta, pretendiéndose mejorar su eficacia y efectividad. Supone cotejar el grado de cumplimiento de los parámetros previstos en diferentes momentos del diseño, con los obtenidos en su ejecución, indicando si se ha producido alguna desviación.
- Los proyectos no son inmutables, siendo fieles a los objetivos diseñados, deben tener cierto margen de maniobrabilidad ante circunstancias no previstas inicialmente.
- La posibilidad de maniobra afecta también a los presupuestos que deben contemplar la posibilidad de imprevistos que no desvirtúen el principio de previsión con el que se elaboraron.

La evaluación

Al igual que los sistemas de control durante la ejecución del proyecto, la evaluación pretende obtener información de lo acaecido en el proyecto una vez que el mismo ha concluido. Nuevamente supone cotejar determinados parámetros esperados con los obtenidos realmente. Toda evaluación debe suponer un ejercicio objetivo, imparcial, veraz y útil. Los niveles a medir son:

- El diseño realizado, objetivos, estrategias, actividades, planificación...
- El proceso empleado.
- El resultado obtenido.

El proceso de evaluación analizará:

- La congruencia entre los objetivos buscados y los resultados obtenidos.
- La eficacia de las medidas adoptadas para la obtención de los resultados.
- La eficiencia, proporcionalidad de los objetivos logrados y los medios usados para la obtención de los mismos.
- El impacto logrado frente a los previstos.

Podrá ser realizado por los propios participantes del proyecto, por alguien externo al mismo o realizarse conjuntamente entre el equipo que ha participado con la ayuda y supervisión de personas ajenas a todo el procedimiento.

2.2. La comercialización del producto. La distribución

El término "distribución" en artes escénicas se refiere exclusivamente a tareas de comercialización y venta de espectáculos. Este término nace unido al concepto de *mercado*. No cabe ninguna duda de que hoy en día el espectáculo en vivo es un producto de mercado; por tanto, el sector de las artes escénicas entra directamente en la dinámica de las transacciones y por ende tiene costos, productores y consumidores. Es en este contexto de cambio donde aparecen los agentes o empresas de distribución que actúan de intermediarias entre el productor/creador y el comprador/programador estableciéndose entre ellos relaciones comerciales y de representación. Es preciso hacer unas consideraciones generales sobre la distribución:

- En general existe una insuficiente coordinación entre la producción y la exhibición. En los últimos años se han realizado intentos por coordinar la gestión entre teatros a través de redes autonómicas, provinciales o comarcales, con resultados muy diferentes dependiendo de cada zona.

- El desarrollo de una importante infraestructura teatral (financiada con fondos públicos), ha permitido que muchas localidades dispongan de un teatro o espacio escénico, lo que no significa que tengan un proyecto de gestión y una oferta cultural estable. El número de espacios escénicos de titularidad privada se ha visto tan reducido que prácticamente se concentran todos en Madrid y Barcelona. En su mayor parte la infraestructura escénica creada son espacios “a la italiana” que no admiten soluciones escénicas polivalentes.
- La costumbre instaurada y consolidada de concentrar la exhibición sólo durante los fines de semana supone que un elevado número de días al año, los espacios están cerrados, sin actividad y a muy bajo rendimiento. Esto encarece los costes de las giras, obliga a funcionar bajo la dictadura del “bolo de ida y vuelta” y por supuesto, reduce el número de fechas disponibles para la exhibición. El soñado equilibrio entre la oferta y la demanda se rompe en el momento en el que la oferta crece por encima de lo que el mercado consume.
- Las políticas autonómicas han defendido “lo local” hasta el extremo, generando en muchos casos situaciones endogámicas que impiden circular a los espectáculos de unas regiones por otras. Esto ha afectado negativamente al enriquecimiento cultural de las regiones con el consiguiente riesgo de caer en el localismo por encima de la “calidad” de las producciones.
- El alarmante desinterés que las empresas productoras han puesto en la comercialización de sus producciones. En los últimos años es cuando se está dando un importante aunque lento proceso de profesionalización en la distribución. Cada vez es mayor el número de empresas y agentes dedicados a la venta y comercialización de productos artísticos y cada vez más evidente que un distribuidor es una pieza clave en el desarrollo del proyecto. Hoy son cada vez menos las productoras que no se plantean la distribución desde la pre-producción. Han sido muchos los casos de compañías que han tenido que retirar sus producciones ante la falta de funciones y muchos los que produjeron espectáculos que luego por unas razones u otras no tenían lugar ni cabida en el mercado. Una prueba de este proceso de concienciación sobre la importancia de la distribución es la aparición de la primera Asociación de Distribuidores ADGAE, que entre sus batallas está la de defender la figura del

distribuidor como un profesional conocedor del medio, de los entresijos del sector y de los puntos que se dan en el camino del espectáculo desde que se idea hasta que llega a su meta final. Entre sus reivindicaciones está la de “defender al experto comprometido con el hecho artístico frente a otras actitudes única y exclusivamente mercantilistas”.

Es importante desentrañar aquí en qué consiste el *papel del distribuidor*. Hoy por hoy la distribución es una de las tareas más complejas a resolver en una empresa de artes escénicas. Esto es debido entre otras razones a la inmediatez con la que se programa, la poca o ninguna planificación de los proyectos, la improvisación de las administraciones (principales o únicas compradoras de artes escénicas en este país) y la propia naturaleza del producto (intangibles, perecederos, no envasables...). Todo ello complica mucho su distribución, porque además es difícil rentabilizar las producciones cuando los costes de producción no dejan de crecer y el mercado se reduce cada vez más. Para rizar más el rizo, estamos ante un mercado que vive fundamentalmente de la novedad y cualquier espectáculo pierde vigencia e interés en un tiempo corto, en ocasiones incluso antes de ser amortizado.

La *Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas*, COFAE, define al distribuidor como “agente/productor: *aquellas personas o empresas que comercian con las artes escénicas*”³. El distribuidor es un profesional que comercializa y representa espectáculos de una o varias compañías o productoras. Son muchos los profesionales (actores, creativos, directores, técnicos...) que de una manera casual o por exclusión, han acabado realizando tareas de distribución. Evidentemente la distribución no es una ciencia exacta. Para distribuir hay que dominar y controlar la información, tener habilidad para el comercio y las relaciones sociales y, sin ninguna duda, tener mucho temple. Durante mucho tiempo las compañías y productoras de artes escénicas no han diseñado ninguna estrategia comercial, no han valorado sus niveles de calidad respecto a la competencia, no han estrechado relaciones con los medios de comunicación ni diseñado campañas de marketing... y todo ello ha ido en detrimento del propio sector productivo que ha visto cómo muchas producciones que salían al mercado no tenían interés o no obtenían buenos resultados de ventas. La distribución ha cobrado tal importancia en los últimos años que son muchas las compañías que buscan fuera de su estructura empresarial un distribuidor que les venda y así reforzar sus estrategias de distribución y mejorar sus niveles de competitividad y presentación en el mercado.

³ Definición según la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español, Pág. 1
Análisis numérico de las entidades acrecidas en las Ferias de teatro.... Año 2007

El trabajo de un distribuidor es complejo y empieza con la primera toma de contacto con el cliente para terminar mucho después, una vez finalizada la gira o representación. En todo este tiempo el distribuidor ha de informar, negociar, gestionar, organizar, supervisar y comprobar que tanto la compañía (su cliente) como el comprador, han quedado satisfechos de la gestión.

Un distribuidor ha de trabajar al menos en estas cuatro direcciones:

- Elegir un buen producto que vender y conocerlo muy bien: cómo es, qué es, qué posibilidades tiene, qué características tiene: VALOR DE MARCA. Es el eje de la distribución porque hoy ya no es suficiente ser bueno, hoy el producto se distingue por la innovación, la emoción y la diferencia.

La elección de un producto por un distribuidor puede venir determinada por el interés artístico de la propuesta, por el potencial comercial que tenga el producto o bien porque el distribuidor tenga compromiso adquirido a priori con la productora para vender sus producciones.

- Conocer muy bien las tipologías, gustos y comportamientos de sus clientes, cuántos son, cómo son, cómo nos ven, qué les interesa, cómo se puede llegar a ellos, dónde y cómo se informan... etc.
- Conocer muy bien la competencia y el nivel de oportunidad en el mercado. Es el momento de trazar la estrategia, del sí y del no y de marcar una ruta.
- Conocer bien los recursos disponibles y trazar una estrategia de distribución coherente en función de ellos.

Todo ello implica una serie de *formas de plantear la distribución*. Es evidente que la distribución puede llevarse a cabo de muchas formas y que todas ellas pueden ser válidas si satisfacen las expectativas del que produce y del que vende:

- *DISTRIBUCIÓN DESDE LA PROPIA COMPAÑÍA*. Muchas empresas tienen en sus equipos de trabajo una o varias personas dedicadas a distribuir sus productos. Estos vendedores trabajan exclusivamente para la empresa y no tienen entidad jurídica propia, sino que son trabajadores de la empresa haciendo funciones de venta. En Andalucía, por ejemplo, la distribución de espectáculos de teatro y danza se ha venido realizando, en general, desde las propias compañías
- *A TRAVÉS DE EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN*. Son empresas dedicadas a la comercialización de espectáculos que trabajan como representantes de

las compañías y cobran un porcentaje negociado de la venta. La relación que se establece entre el distribuidor y su representado puede ser más o menos estrecha. En ocasiones es de tal confianza que se adquiere el compromiso de distribución antes del estreno del espectáculo, cuando éste es un mero proyecto. Digamos que esta fórmula es la más conveniente para ambas partes porque permite iniciar la promoción y venta antes incluso del estreno. Otra posibilidad es que el distribuidor y el productor contacten una vez que el espectáculo ya se ha estrenado y sea entonces cuando acuerden y definan las condiciones de trabajo.

- *OPCIÓN MIXTA.* Hay compañías que se distribuyen ellas mismas, pero que en ocasiones llegan a acuerdos concretos con distribuidoras por zonas o por proyectos.

El distribuidor ha de suministrar información básica y fundamental al cliente. Ni mucha ni poca, la justa. No todos los clientes requieren la misma estrategia, hay que saber quién es quién y cómo funciona cada uno, dar opciones y ser eficaz. El distribuidor es un administrador de información, ha de tener una buena base de datos de cada cliente, una cartera actualizada de su mercado potencial y disponible, es decir de aquel que tiene capacidad de compra.

El distribuidor es un sabueso, ha de saber cuál es el camino más eficaz y rápido para acceder al cliente y a sus necesidades (o en todo caso, generárselas). No todos los programadores utilizan los mismos canales de información, solicitan el mismo tipo de material o recurren a las mismas fuentes. Los hay que se informan a partir del dossier que la compañía edita con información del espectáculo, los hay a los que les gusta visualizar el vídeo, algunos prefieren ver los espectáculos antes de programarlos, y por supuesto los hay que combinan todas las opciones hasta tomar la decisión o forjarse una opinión.

El distribuidor puede trabajar en tres direcciones:

- De una manera más objetiva proporcionando al programador información sobre el producto a través de un excelente material de venta (canales profesionales: marketing).
- Favoreciendo la difusión a través del boca a boca (canales sociales).
- Creando una red de contactos cuya opinión pueda servir de referencia y actúe de aval del trabajo de la compañía (canales de expertos).

Puede haber diferencias entre el comportamiento del programador que trabaja en espacios con una programación estable "de temporada" y los programadores al

frente de festivales o muestras. Mientras que los primeros suelen utilizar más los canales formales, los segundos se atienen mucho más a los medios de comunicación y al poder mediático que su festival alcance, puesto que se lo juegan todo a una carta concentrando la oferta en un tiempo concreto.

¿Existe la fórmula mágica que abre las puertas del mercado? Es evidente que los procesos de producción de espectáculos de artes escénicas son muy artesanales; ahora bien, eso no es excusa ni impedimento para desarrollar y poner en marcha eficaces estrategias de control de calidad tanto en los procesos de producción como en los de distribución: webs, vídeos con una buena post-producción, relaciones con los medios de comunicación y por supuesto desarrollar otras estrategias de comunicación como blogs, redes sociales, ... mucho más actuales y eficaces sobre todo en la búsqueda de nuevos públicos.

La clave estaría en sumar al "mejor producto" el "mejor contacto" y en última instancia, la "mejor estrategia" para comunicarlo. Un distribuidor tiene que tener un perfil comercial, tener capacidad de negociar, habilidad en las relaciones sociales, capacidad de trabajo a medio/largo plazo y tenacidad. La cuestión no es vender un bolo, sino generar mercado y fidelizar al cliente. El distribuidor es la "imagen" de lo que vende, y en última instancia, a cada distribuidor más que los resultados, le diferencia el estilo, su "marca".

Para ello es indispensable hacer un plan de distribución, y así marcar una ruta que incluya elementos de control y seguimiento en base a la consecución de unos objetivos. Dos conceptos claves: *planificación* y *control*. Es fundamental y muy aconsejable que la opinión del distribuidor se tenga en cuenta a la hora de definir y decidir qué espectáculo vamos a producir. Es muy frecuente que muchas empresas se planteen la distribución una vez producido el espectáculo, cuando probablemente haya aspectos o características del producto que ya no tengan solución y que en un momento determinado pueden dificultar su distribución (algo tan simple como las necesidades técnicas en gira, las dimensiones del decorado, el transporte de carga, el género del espectáculo, etc.). Plantearnos la distribución "tarde" es empezar la casa por el tejado, es simplemente un error de base muy grave que ha llevado a muchas empresas a retirar espectáculos sin haber sido amortizados. Hay que valorar la viabilidad del proyecto desde el germen del proyecto y una vez calculado, analizado, sopesado y medido el riesgo, tomar las decisiones oportunas. Las fases para elaborar un *plan de distribución* serían las siguientes:

Análisis del entorno (realizado en la preproducción)	
Identificación del producto y del cliente	Producto: ¿Qué es y qué características tiene? Cliente: ¿Quién es y qué necesidades tiene?
Objetivos	
Calendario	Circuitos Ferias Festivales, etc.
Estrategia de venta	Política de precios Acciones con los clientes Herramientas de trabajo Soportes divulgativos
	Ejecución del proyecto
	Evaluación
Puesta en marcha del plan y seguimiento	
Evaluación final	

Una vez que el plan está definido en sus líneas maestras hay varios *aspectos generales* por definir que tienen que ver con la exclusividad o no del distribuidor sobre el producto, la política de precios, los soportes para comercializar y difundir el producto y la estrategia de venta.

- Exclusividad o no de la distribución. Hay distribuidores que piden la exclusividad a la hora de vender determinados espectáculos. En los últimos años se ha puesto muy de moda la distribución por zonas, es decir, distribuidores que introducen espectáculos en mercados concretos que controlan muy bien y consiguen buenos resultados. Hay compañías que trabajan con varios distribuidores y distribuidores que se asocian coordinándose entre sí, pero cada uno en su zona.

- Porcentaje de distribución. Por la gestión realizada el distribuidor cobra un porcentaje del cachet a la compañía que suele rondar entre el 10 y el 15%.
- Política de precios. Como todos los mercados de arte, sea del tipo que sea, hay una diferencia muy grande entre el cachet del artista o producto consagrado y el desconocido. Todo productor y por supuesto todo distribuidor ha de saber cuál es el precio de costo de su producto para establecer una política de precios competitiva en función de la calidad-precio. Ahora bien, en este sector sorprendentemente se estila mucho y con mucha frecuencia el ejercicio malévolo del REGATEO que hace que los precios de salida se vean rebajados en un porcentaje imposible de determinar. Esto conlleva varios problemas: descontrol de precios en el mercado, trabajar bajo coste o a mínimos e incremento de los niveles de competencia.

El regateo es una práctica muy común y muy generalizada en España y hace suponer que los precios de mercado no son precios reales de venta, sino que los precios de salida son modificados (a la baja, evidentemente) en función de la astucia del comprador y del vendedor. Si a esto le sumamos que los pagos se están haciendo a 30-60-90 días en el mejor de los casos, hoy la mayor parte de las empresas sufren un problema de caja, que en muchos casos paraliza su actividad y dificulta enormemente la gestión diaria de dichas empresas.

El distribuidor debe establecer a priori una política de precios en base a:

- Cachet de promoción: suelen ofertarse precios más económicos antes del estreno para incentivar la compra y asegurarse una gira post-estreno y para evitar que tras el estreno se produzca un parón que en ocasiones llega a ser de seis meses.
- Cachet de venta por una representación/bolo
- Cachet en gira (varias representaciones seguidas)
- Cachet en campaña (mínimo dos representaciones el mismo día)

Y aquí entramos en la *venta*. Los soportes más utilizados para vender son: material impreso, material de video e imagen e información web:

- Material impreso: Dossier, pósters, material de mano. El dossier/catálogo de lo que vendemos es la piedra angular de la distribución, es más que un listado de nombres, de historias, de fotos, etc., El catálogo es lo que

la empresa produce, es valor de marca: esto es lo que somos, esto es lo que vendemos y tiene que respirar frescura, emoción, talento, actualidad, sensibilidad, etc., porque nace su estructura desde nuestra empresa y por tanto es lo que somos.

- Material de vídeo e imagen: DVD (promo, making-off, vídeo, fotos). Pocas veces las compañías de teatro/danza nos gastamos dinero en hacer un vídeo en BETACAM (formato profesional para televisiones, hecho que luego impide que nuestros espectáculos puedan difundirse por la televisión al no tener calidad de imagen).
- Información web: página web, mail, myspace, blogs,...

Una vez rota la relación entre el productor y el público (sólo en manos del teatro comercial), hay una forma de divulgar que es el "boca a boca", que se utiliza bien poco en el teatro, principalmente por dos razones: una, la imposición del bolo único que impide que una compañía esté más de un día en un mismo teatro; y otra, la falta de posicionamiento en el mercado, "la ausencia de marca", que impide que el producto (espectáculo) sea conocido por el gran público.

La comunicación entre el distribuidor y el cliente suele establecerse por:

- Vía telefónica
- Envío postal (envío de información)
- Visita personalizada o en ferias, festivales, eventos...

¿Hemos de comunicar, publicitar y difundir nuestros productos? En la actualidad esta pregunta está fuera de lugar. Es evidente que uno de los grandes problemas que nos aquejan es la falta de público y que esto viene determinado por no haber entendido a tiempo la importancia de la comunicación, la publicidad y la difusión, términos todos ellos sobre los que nos hemos columpiado una y otra vez, pensando y afirmando que lo que hacíamos era universal y eterno y que no necesitábamos difundirlo. Pues bien, fruto de esta idea equivocada en plena sociedad de la información, no hemos conseguido convencer al público de que ir al teatro es una práctica inteligente, única y memorable que supone entre otras cosas un enriquecimiento de nuestra vida. Hoy muchos teatros están vacíos e incluso algunos nunca han estado llenos. Son pocas las empresas que han consolidado una *marca* y es que hoy la *imagen* es fundamental a la hora de cotizar en el mercado. Para entender lo que es una marca basta citar la **Fura des Baus, Animalario, La Cubana, Comediants, Yllana** etc., que independientemente de lo que estrenen generan expectación e interés en el mercado. Todas ellas han utilizado el "boca a

boca" como estrategia de comunicación y han conseguido que el público que asiste a sus espectáculos lo considere como una experiencia única en su vida (decir Fura supone provocación, tecnología, modernidad; decir Tricycle supone humor ...). Uno de los principales medios de comunicación de masas es la televisión, en cuyos contenidos habituales nunca han estado las artes escénicas, probablemente porque de una manera equivocada muchos profesionales del sector de las artes escénicas han considerado que trabajar en la televisión era una rebaja a lo comercial, una bajeza y una lindeza etc.

Es crucial establecer las fases para una correcta promoción: antes del estreno, estreno y pst-estreno.

- ANTES DEL ESTRENO: Pocas empresas se plantean difundir su próximo producto antes de salir al mercado. No sólo se puede empezar a vender en el momento en que nuestro próximo espectáculo está decidido, sino que deberíamos hacerlo de esa manera generando expectación y provocando que funcione el boca a boca. ¿Cómo? Elaborando material, informando a los clientes potenciales, anunciando en los medios de comunicación el futuro estreno, etc.
- ESTRENO: Es quizá el mejor momento de reclamar la atención de los medios de comunicación y de los compradores. En un mercado como el nuestro principalmente basado *en la novedad*, el estreno es el momento más oportuno para reunir a aquellos clientes que nos interesen como compradores y como divulgadores del producto. Suele ser el momento de recibir las primeras críticas profesionales y valoraciones del espectáculo.
- POST-ESTRENO: Mientras el espectáculo esté en gira, hemos de mantener el nivel de atención y de vigencia del producto. Para eso están las ruedas de prensa, las cuñas en radio, las entrevistas en las televisiones, etc. Es aquí donde más y mejor funciona el boca a boca como estrategia de difusión.

Para finalizar este apartado sobre la distribución, hemos de tocar la *estructuración del mercado de las artes escénicas*. Podríamos establecer dos tipos de programaciones: uno, cuando se desarrolla en un tiempo concreto pero con carácter continuado (programación estable); y dos, cuando se realizan de una manera puntual en el tiempo (ferias, festivales, muestras, etc.), lo cual se estudiará en un trabajo aparte.

Entendemos por *programación estable* aquella que tiene un carácter continuo y por tanto estable, desarrollándose en un tiempo concreto que suele denominarse

temporada. En general, la temporada comprende desde octubre hasta junio, mes en el que suelen cerrarse los espacios escénicos para dar paso al verano y con él a un número importante de festivales y eventos culturales que suelen tener lugar en la calle o en espacios escénicos al aire libre. En los últimos años y como consecuencia de la apertura de nuevos espacios escénicos, muchos municipios disfrutaban durante todo el año de una programación continuada de temporada con espectáculos para todos los públicos y todas las edades. Con el fin de promover una cultura plural y estable se han puesto en marcha diferentes modelos de gestión cultural coordinada a través de redes y circuitos de artes escénicas, todos ellos liderados por instituciones públicas y en su mayoría por los Gobiernos Autónomos. Con la intención de apoyar y promover la estabilidad y no la eventualidad en muchas redes y circuitos se impide a los municipios incluir espectáculos de la red en fiestas o festivales.

En los últimos años se ha producido una fuerte implantación del modelo público de redes o circuitos de artes escénicas ligados a una prevalencia de la distribución y difusión como objetivo principal y en muchos casos implicadas también en la protección de productos locales. Es evidente que las redes adquieren sentido desde el momento en que ponen a funcionar su propia capacidad de interconexión, y dejan de ser entes aislados para convertirse en auténticos espacios de diálogo, debate y encuentro entre los intereses de lo público y lo privado con un compromiso real de actuación conjunta. El funcionamiento de las redes está muy condicionado por la necesaria e imprescindible "profesionalización" de sus responsables. Mencionaremos únicamente dos redes de ámbito nacional: Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública y la Red Estatal de Teatros Alternativos (Coordinadora Estatal de Salas Alternativas).

3. CONVOCATORIAS PÚBLICAS DE AYUDAS

Puesto en evidencia por el estudio de Baumol y Bowen⁴, las artes escénicas presentan una serie de características que dificultan su desarrollo en un entorno de mercado. Tal como ambos economistas explicaron, los avances tecnológicos del siglo XX han ayudado a abaratar los costes de producción industrial a costa de disminuir el uso de mano de obra, mediante la mayor cualificación de la misma, y de forma pareja su mejor remuneración. La cultura, no obstante, sigue teniendo en el factor humano su elemento más definitorio; al igual que en siglos anteriores, sigue siendo necesario utilizar cuatro personas para interpretar un cuarteto de Mozart, y sin embargo los salarios de los artistas han subido siguiendo la tónica del resto de sectores productivos, lo que viene a producir un incremento de costes notable.

Han pasado muchos años desde la publicación de este estudio y han sido también muchas las voces que han matizado la denominada “maldición de Baumol”. En primer lugar porque es precisamente la característica de prestación de un servicio basado en el trabajo humano el que define, diferencia y personaliza a la Cultura. Por otro lado el aumento del precio del servicio, consecuencia del incremento de coste de mano de obra de los artistas, no ha llevado necesariamente una disminución del consumo cultural, al que sí le afectan otras circunstancias no económicas como el hábito o la educación de los ciudadanos. Otros sectores económicos basados en la prestación de servicios personales, por ejemplo la medicina, han demostrado ser en determinadas circunstancias viables. Así lo pretende ser también las Artes Escénicas.

La globalización de la economía ha conllevado que sectores tradicionalmente rentables han dejado de serlo al ser prestados desde empresas afincadas en estados con regulaciones más laxas en materia laboral o con costes inferiores, caso minería, agricultura o pesca extractiva. No obstante el estado ha determinado que bien por su valor estratégico, bien por evitar la total dependencia del exterior, o por el impacto en empleo que pudiera tener, estos sectores deben seguir compitiendo en el mercado, encargándose las administraciones públicas de cubrir o paliar los déficits que se presenten. Otro tanto pasa con la Cultura. Entendido como un elemento cohesionador, de identidad social y de bienestar, el estado decide intervenir en su desenvolvimiento en el mercado para evitar los desajustes que

⁴ Baumol, William, Bowen, William, *Performing Arts. The Economic Dilemma*, Ed Twenty Century Fund, New York, 1966

hagan totalmente inviable su desarrollo y lo condene a su desaparición o lo reduzca a fórmulas puramente comerciales. Esta acción política se encuadra dentro de la llamada acción de promoción o fomento que supone una actividad de las administraciones públicas que busca el desarrollo de un sector, dado su interés general.

La acción de fomento puede desarrollarse de diferentes formas, mediante el otorgamiento de ayudas, la concesión de distinciones o la celebración de concursos y muestras. De todas ellas la más importante son las concesiones de ayudas públicas. El Consejo de Europa a través de su página www.culturalpolicies.net analiza las políticas culturales de los estados miembros y de otros que sirven como referente al trabajo que se desarrolla en Europa (caso Canadá). En todos los supuestos analizados los estados desarrollan un marco jurídico de apoyo a los creadores a través de sus administraciones, o de instituciones más o menos tutelados por el poder público (caso del Arts Council inglés), que permite favorecer la creación y la comercialización de los productos artísticos.

Es importante reseñar las ayudas que la Unión Europea tiene previsto en cumplimiento de los objetivos fijados en el Tratado de Lisboa. El programa Cultura 2007 pretende *contribuir a la valorización de un espacio cultural común a los europeos, con el fin de favorecer el surgimiento de una ciudadanía europea*⁵.

Este programa se estructura en torno a tres objetivos

- Facilitar la movilidad transnacional de los profesionales del sector cultural;
- Fomentar la circulación de las obras de arte y de los productos artísticos y culturales al otro lado de las fronteras nacionales;
- Promover el diálogo intercultural.

En el caso español las subvenciones se regulan en la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Esta norma se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.13, 14 y 18 de la Constitución, constituyendo numerosos preceptos de la misma legislación básica del Estado. Teniendo las Comunidades Autónomas competencia en Cultura van a desarrollar también normativas de fomento de las Artes Escénicas a través de convocatorias de subvenciones, respetando los aspectos definidos como básicos por la legislación estatal.

En esta norma se define como subvención (artículo 2): "...toda disposición dineraria realizada por cualesquiera de los sujetos contemplados en el artículo 3 de esta Ley,

⁵ http://europa.eu/legislation_summaries/culture/l29016_es.htm

a favor de personas públicas o privadas, y que cumpla los siguientes requisitos:

- a. *Que la entrega se realice sin contraprestación directa de los beneficiarios.*
- b. *Que la entrega esté sujeta al cumplimiento de un determinado objetivo, la ejecución de un proyecto, la realización de una actividad, la adopción de un comportamiento singular, ya realizados o por desarrollar, o la concurrencia de una situación, debiendo el beneficiario cumplir las obligaciones materiales y formales que se hubieran establecido.*
- c. *Que el proyecto, la acción, conducta o situación financiada tenga por objeto el fomento de una actividad de utilidad pública o interés social o de promoción de una finalidad pública.”*

Tal como establece La Ley General de Subvenciones el procedimiento ordinario de concesión de subvenciones se tramitará en régimen de concurrencia competitiva. A efectos de esta Ley, tendrá la consideración de concurrencia competitiva el procedimiento mediante el cual la concesión de las subvenciones se realiza mediante la comparación de las solicitudes presentadas, a fin de establecer una prelación entre las mismas de acuerdo con los criterios de valoración previamente fijados en las bases reguladoras y en la convocatoria, y adjudicar, con el límite fijado en la convocatoria dentro del crédito disponible, aquellas que hayan obtenido mayor valoración en aplicación de los citados criterios.

Es difícil establecer una comparación de las distintas convocatorias existentes, sobre todo porque obedecen a finalidades en muchos casos con matices que hacen que las normas sean dispares. Analizando convocatorias del Ministerio de Cultura y de cinco comunidades autónomas durante el ejercicio 2009 (Andalucía, País Vasco, Cataluña, Valencia y Madrid) se deducen similitudes y diferencias significativas.

Lo primero que llama la atención es el detalle en la regulación en alguna de estas convocatorias (caso de Andalucía o de Cataluña) frente a lo somero de otras (Madrid, Valencia o País Vasco). Existe casi unanimidad en los destinatarios, casi todas se centran en el sector empresarial, excluyendo a las entidades sin ánimo de lucro. Supone esto el reconocimiento de las artes escénicas como sector económico y empresarial, generador de riqueza y empleo. Esta unanimidad se repite en los trámites administrativos fruto de normativas autonómicas muy similares que recogen aspectos sustanciales de la norma estatal básica.

Son llamativas las obligaciones impuestas a las empresas subvencionadas. Cataluña

y Andalucía exigen que el espectáculo tenga una distribución mínima, es decir no es suficiente con realizar la actividad sino que la misma debe ser exhibida, buscando evitar una sobreproducción de espectáculos con baja o nula exhibición. El caso andaluz es llamativo por el número de funciones que se exigen, una de las formas de limitar el número de producciones subvencionadas en una de las comunidades que, junto a Madrid y Cataluña, presentan el mayor número de empresas de teatro del estado.

Una de las principales diferencias está también en la forma de pago, mientras que hay convocatorias (Madrid y Valencia, aunque en este último caso su norma contempla la posibilidad de establecer excepciones) que establecen un pago único del 100% de la ayuda al terminar y justificar la actividad (lo que conlleva un problema de liquidez para las empresas subvencionadas), el resto establecen plazos más o menos escalonados que, manteniendo un principio garantista para incumplimientos, permite cierto juego en las fianzas de las empresas subvencionadas. La excepción son las ayudas del Ministerio de Cultura (INAEM) que son abonadas con la concesión.

Por último indicar que el 75% de los espacios escénicos del Estado son de titularidad de una Administración Pública⁶. De esta forma la acción de fomento se combina con la contratación de espectáculos por parte de las Administraciones Públicas, que supone, además de garantizar el acceso a la Cultura a la ciudadanía, una forma de mantenimiento del sector.

Todas estas características dan un perfil extremadamente complejo al sector. Las administraciones sustentan al sector, en cumplimiento del mandato legal del fomento de la Cultura⁷, son su principal cliente (al ostentar la titularidad de la mayoría de los espacios escénicos) y al tiempo concurren, y se convierten en competencia del sector privado, a través de los centros de producción públicos.

⁶ Fuente: Ministerio de Cultura. Instituto Nacional de Artes Escénicas y de la Música. Explotación Estadística de la Base de Datos de Recursos de las Artes Escénicas.

⁷ Mandato legal recogido tanto en la Constitución como en los diferentes estatutos de autonomía, así como en la Ley de Bases del Régimen Local.

4. Tipos de producciones. Las coproducciones

La mayoría de las producciones se afrontan desde la iniciativa de una entidad, pública o privada, que asume todo el diseño, planificación, desarrollo y comercialización del proyecto. No obstante son cada vez más frecuentes las participaciones de dos o más entidades que aúnan sus esfuerzos para realizar producciones, en muchas ocasiones en la puesta en marcha de proyectos de cierta envergadura o buscando la diversificar las fuentes de financiación. Son las llamadas coproducciones.

La coproducción supone que dos o más entidades comparten recursos (humanos, materiales y/o económicos) para el desarrollo de un proyecto, asumiendo las partes los beneficios o las pérdidas que el mismo genere según la cuota de participación asumida. Desde un punto de vista estricto estos son los dos elementos definitorios de esta figura, compartir recursos y el reparto de resultados. La ausencia de alguno de ellos indica la presencia de un acuerdo entre las partes, pero no es una coproducción. Perfilada de esta forma se identifica en algunos aspectos a las uniones temporales de empresas⁸.

Sin embargo en la práctica se nos presentan bajo esta denominación acuerdos, más o menos complejos, que no tienen una cabida exacta en la definición antes enunciada, sobre todo por la ausencia del reparto de los beneficios y pérdidas económicas. Una concepción laxa del término coproducción permite el encaje de estos acuerdos, sobre todo teniendo en cuenta que el reparto de beneficios puede no limitarse a lo exclusivamente económico. No deja de ser cierto que la asociación de una marca a un producto de prestigio la revaloriza y eso tiene también un reflejo económico.

Los contratos de coproducción son una figura habitual en el mundo audiovisual para afrontar los proyectos cinematográficos. El estado español tiene suscritos convenios bilaterales con terceros países que fijan las condiciones de las coproducciones

⁸ Ley 18/1982, de 26 de mayo, sobre Régimen Fiscal de Agrupaciones y Uniones Temporales de Empresas y de las Sociedades de Desarrollo Industrial Regional.

Artículo Séptimo. Concepto.

1. Tendrán la consideración de Unión Temporal de Empresas el sistema de colaboración entre empresarios por tiempo cierto, determinado o indeterminado para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro.

2. La Unión Temporal de Empresas no tendrá personalidad jurídica propia.

internacionales en las que intervienen empresas españolas⁹.

Por último indicar que las coproducciones tiene un efecto llamada para lograr captar más recursos externos. Una coproducción en la que participen empresas o instituciones de prestigio avalan un proyecto y sirven de garantía a terceras entidades que deseen invertir.

4.1 Y si coproducimos, ¿tú que pones?

Hemos indicado que un elemento esencial de la coproducción es la puesta en común de recursos, materiales, económicos y/o humanos. Aunque no existe una única clase de acuerdo de coproducción, si existen similitudes en función de las aportaciones de las partes y las obligaciones que asumen. Analizándolas las podríamos clasificar:

- Aportaciones económicas: cofinanciación y encargo de producción
- Aportaciones de recursos materiales: cesiones de espacios y equipos, y residencias
- Aportaciones de recursos humanos: intercambio creativo

Esta clasificación no supone que en la práctica un acuerdo de coproducción deba limitarse a un aspecto exclusivo en cuanto las aportaciones de una de las partes, pero es cierto que si se suele hacer hincapié más en un aspecto que en otro. Vamos a proceder a desglosar brevemente cada una de estas tipologías para después separarlas de otras figuras afines, siendo consciente de que no va a ser siempre una distinción ni fácil ni pacífica.

Aportaciones económicas

En cuanto a la cofinanciación, supone que el coproductor aporta recursos económicos para la realización de la producción. No asume ninguna situación de pérdidas del proyecto, limitando su responsabilidad al capital aportado. Los beneficios no son estrictamente económicos, entre los más usuales está la asociación de la marca del coproductor al espectáculo, la presentación conjunta ante los medios de comunicación del proyecto, la reserva de localidades para las funciones, que pueden ser usadas por el coproductor como regalo comercial entre

⁹

<http://www.mcu.es/cine/SC/procedimientosAdministrativos/CoproduccionesInternacionales.html>

sus clientes...

En cuanto al encargo de producción, una institución, generalmente un festival o un centro de producción, llega a un acuerdo con una compañía para la producción de un espectáculo en régimen de coproducción. Supone un paso más del acuerdo financiero. No existe un tipo único de acuerdo, no obstante son usuales la inclusión de los siguientes compromisos para las partes:

Para el coproductor:

- Entrega de una cantidad económica.
- Cesión del espacio dónde se va a realizar el estreno con antelación para los últimos ensayos.

Para la compañía:

- Se compromete al estreno en una determinada fecha y lugar.
- Realizará determinadas funciones a un precio fijado en el acuerdo.
- Deberá aparecer la participación del coproductor visible en todos los procesos de comunicación.

Nuevamente existe una limitación del riesgo económico en caso de pérdidas de la producción. El coproductor responderá hasta la cuantía establecida en el contrato. No existe en la mayoría de casos un reparto de beneficios que se obtenga por la comercialización del espectáculo.

Aportaciones de recursos materiales

En cuanto a las cesiones de espacios y equipos, en este tipo de acuerdo la aportación del coproductor se centra en la cesión de unas instalaciones y de un equipo que permita a la compañía poner en escena su espectáculo. Esta cesión tiene un contravalor económico, el ahorro que supone para la compañía el alquiler de estos recursos. Al igual que en el supuesto anterior existe una limitación total del riesgo, no se asume ninguna situación adversa de la compañía. Esquemáticamente este tipo de acuerdo supone:

Para el coproductor:

- Cesión de un espacio y de materiales para ensayos y estreno.
- Asociación de su marca con el espectáculo.
- En ocasiones, ahorro económico en la programación, el estreno se realiza a taquilla o con precio inferior al que tendrá el espectáculo en su distribución.

Para la compañía:

- Se compromete al estreno en una determinada fecha y lugar.
- Deberá aparecer la participación del coproductor visible en todos los procesos de comunicación.

En cuanto a las residencias, en una reciente publicación del *Arts Council*¹⁰ se indicaba como una medida necesaria para salir de la recesión potenciar espacios para los creadores y las empresas culturales. Estos espacios cumplirían una misión triple:

- Servirían de espacio de trabajo a los artistas, con el ahorro del coste económico.
- Se constituyen como lugar de encuentro formal/informal con otros creadores.
- Sirven para unificar recursos, técnicos, administrativos, de las empresas en ellos asentados.

Las residencias artísticas aparte de ser un elemento estabilizador de las compañías (se cuenta con un espacio de ensayo, creación y almacenamiento de material), facilita el intercambio creativo con otros centros de residencia, creando sinergias que permitan superar la barrera de la desfragmentación del sector que caracteriza a las artes escénicas.

Esta necesidad de potenciar las residencias artísticas tiene un reflejo en distintos planes elaborados para el teatro y la danza en nuestro estado. Así lo recogen tanto el *Plan General de Teatro*, como *Plan Integral para la danza* en Cataluña¹¹.

Al igual que en el supuesto anterior suponen la cesión de instalaciones y equipos pero con cierta duración, no limitada a un proyecto en concreto. Hay tanto instituciones públicas como privadas que ofrecen acuerdos de residencias. Algunas de las ofertas pueden obtenerse en la red creada para residencias artísticas www.resartis.org, no obstante la mayoría de ellas son alquileres de espacios para la creación artística, combinadas con asesoramiento técnico. Habitualmente los acuerdos que se recogen supone:

Para el coproductor:

- Cesión de un espacio y de materiales para ensayos y estreno.
- Asociación de su marca con el espectáculo.
- En ocasiones, ahorro económico en la programación de los espectáculos producidos por la compañía durante su residencia. Es frecuente pactar el

¹⁰ *Creative Survival in Hard Times*. Arts Council of England, escrito y editado por Barbara Gunnell y Martin Bright. Marzo 2010

¹¹ http://www.dansacat.org/arxiu/biblioteca/pla_integral_de_la_dansa_definitiu.pdf

pago de las actuaciones por taquillaje o con precio inferior al que tendrá el espectáculo en su distribución.

Para la compañía:

- Se compromete al estreno de un número determinado de producciones durante el periodo de residencia.
- Deberá aparecer la participación del coproductor visible en todos los procesos de comunicación.
- Suele organizar procesos formativos para la población en la que se asienta el espacio.
- En ocasiones presta asesoramiento en la programación del espacio.
- Participa en campañas de sensibilización y captación de públicos.

Se suele permitir a las compañías residentes hacer temporada en los espacios.

Algunos ejemplos de compañías residentes las encontramos en:

<http://www.teatrosdelcanal.org/compania-residente>

<http://www.larumbedanza.com/compania.php>

<http://www.lanavedelduende.com/>

<http://www.2angles.org/residence/residence%20danse.htm>

Las coproducciones artísticas

No debe limitarse a la búsqueda de recursos económicos el campo de las coproducciones. En ocasiones éstas tienen una base en el deseo de colaboración entre diferentes artistas que desean realizar un trabajo creativo en común, creando un acuerdo de coproducción entre sus respectivas compañías. Este tipo de colaboraciones son frecuentes en el ámbito de la Unión Europea al estar propiciada por la política cultural de la Unión. La creación de redes de intercambios culturales es una de las líneas de trabajos ya consolidada mediante las ayudas del programa *Cultura 2000*¹² (ahora denominado "Cultura 2007").

Otra iniciativa destacable es la que desarrolla el **Open Society Institute** que a través de la página web www.on-the-move.org dirigida a artistas y profesionales de las artes escénicas de Europa, se centra en las oportunidades de movilidad internacional y la información en el teatro, la danza, la música y otras disciplinas contemporáneas de artes escénicas.

Este plano de igualdad en lo creativo no se refleja necesariamente en el proyecto

¹² http://europa.eu/legislation_summaries/culture/l29016_es.htm

de trabajo. Generalmente las partes que intervienen en una coproducción no se colocan en situación de igualdad frente al proyecto. Una de ellas asumirá el liderazgo del mismo, subordinándose el resto a lo dispuesto en el acuerdo de coproducción.

Es importante nuevamente resaltar que los aspectos definidos anteriormente suelen mezclarse. Así los proyectos de compañías residentes suelen conllevar aportaciones económicas de la entidad coproductora. En las coproducciones por encargo se suele pactar la cesión temporal de espacios y equipos en los días previos al estreno.

Importante también indicar que impera la libertad de pactos entre las partes.

4.2 Y, ¿cómo lo formalizamos?

Las coproducciones, tengan el contenido que tengan, suponen el acuerdo de dos o más partes en las que se obligan mutuamente a aportar o a hacer algo. Este acuerdo tiene naturaleza contractual en la mayoría de los casos. Tal como se ha comentado anteriormente existe total libertad de las partes para fijar las condiciones del contrato, en el caso de la legislación española estaría vigente el artículo 1255 del Código Civil¹³. El contenido del contrato debería contemplar los siguientes aspectos:

- Identificación de las partes firmantes.
- Objeto del contrato.
 - Determinación del espectáculo objeto de coproducción.
- Aportaciones y obligaciones de las partes.
 - Económicas, cuantía y fecha de libramiento.
 - Materiales, descripción, uso, disponibilidad y gastos ocasionados por el uso.
 - Vinculación o no del coproductor con otros gastos que genere la producción (desplazamiento de artistas, alojamiento, gastos de estrenos...).
 - Cesión de espacios para ensayos previos al estreno (si procediera).
- Fecha y lugar de estreno.
- Derechos de autor.
- Distribución del espectáculo.
 - Precio del espectáculo para el coproductor.

¹³ *Los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por conveniente, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral ni al orden público.*

- Funciones reservadas para el coproductor.
 - Precio del espectáculo para terceros.
- Reparto de beneficios y de pérdidas.
- Comunicación e imagen.
 - Inserción publicitaria de la marca del coproductor.
 - Ruedas de prensa.
- Supervisión del contrato.
- Obligaciones frente a terceros (no vinculación del coproductor).
- Prohibición de representaciones en determinados lugares.
- Cesión y subrogación del contrato.
- Incumplimiento.
- Duración del contrato.
- Fuero competente.

Es importante reseñar que si para la decisión de coproducir han intervenido razones de participación en el proyecto de artistas o colectivos determinados, es importante reflejar este hecho en el contrato, vinculando su presencia a la vigencia del acuerdo.

Otra opción sería usar como guía el artículo octavo de la Ley 18/1982, de 26 de mayo, sobre Régimen Fiscal de Agrupaciones y Uniones Temporales de Empresas, donde se dan una serie de pautas para este tipo de uniones:

- El objeto de la coproducción, expresado mediante una Memoria o programa, con determinación de las actividades y medios para su realización.
- La duración y la fecha en que darán comienzo las operaciones.
- El domicilio fiscal, situado en territorio nacional que será el propio de la persona física o jurídica que lleve la gerencia común.
- Las aportaciones, si existiesen, al fondo operativo común que cada Empresa comprometa en su caso, así como los modos de financiar o sufragar las actividades comunes.
- El nombre del Gerente y su domicilio.
- La proporción o método para determinar la participación de las distintas Empresas miembros en la distribución de los resultados o, en su caso, en los ingresos o gastos de la coproducción.
- La responsabilidad frente a terceros por los actos y operaciones en beneficio del común, que será en todo caso solidaria e ilimitada para sus miembros.

- El criterio temporal de imputación de resultados o, en su caso, ingresos o gastos.
- Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los otorgantes consideren conveniente establecer.

La forma jurídica que puede adoptar dependerá de la naturaleza de las entidades que colaboran. Si las dos fueran empresas privadas se podrían acoger a la referida de unión temporal de empresas, que permite un tratamiento fiscal específico para este supuesto. Podría no obstante firmarse un contrato mercantil, sujeto a las normas generales establecidas en el Código Civil y en el de Comercio.

Si se tratara de una entidad de derecho público y otra privada estaríamos ante un contrato privado no sujeto, en principio, a la Ley de Contratos del Sector Público.

Para concluir comentar que cuando más exhaustivo se sea en la redacción de un contrato de coproducción más fácil será evitar malentendidos entre las partes.

4.3. Separación de figuras afines

La ausencia en determinados supuestos de reparto de beneficio y de pérdidas hace que queden desvirtuados muchos de los que hoy en día se consideran contratos de coproducción, siendo muy similares a otras figuras jurídicas.

Para clasificar un contrato lo esencial es analizar cuál es el objeto del mismo, que debe estar en consonancia con las obligaciones y derechos de las partes. No obstante independientemente de cómo denominen las partes a un contrato cualquier tribunal que conozca de un litigio sobre el mismo, va a estudiar su naturaleza jurídica real en función de las obligaciones asumidas por las partes.

En este punto nuevamente nos tenemos que centrar en los beneficios que obtiene el coproductor, si no participa en los beneficios económicos que pueda producir la comercialización del espectáculo pero obtiene otra clase de beneficios, quizás estemos ante otras figuras:

- Funciones a caché más bajo → contrato de representación con precio adelantado.
- Promoción de marca → contrato de patrocinio publicitario.
- Promoción de artistas → subvención pública.

He aquí un intento de deslinde de los contratos de coproducción de estas figuras.

Coproducción – colaboración

La colaboración supone la ayuda de una entidad a otra para que ésta realice su proyecto. Puede consistir en cualquier clase de cesión o de asistencia, sin que exista contraprestación económica (si existiera estaríamos ante una prestación de servicios o un suministro). Existe ausencia de asunción del riesgo y del reparto de beneficios que conlleva la ejecución de un proyecto por parte del colaborador. Una cesión gratuita de recursos (cesión de un local de ensayos), un adelanto de liquidez sin intereses... no supone necesariamente una coproducción.

No existe una regulación concreta para las colaboraciones. Suelen presentarse bajo la forma de convenio de colaboración. Curiosamente en el marco jurídico español estos convenios se acogen como legislación aplicable al artículo 4.1.d. de la Ley de Contratos del Sector Público, que lo único que indica que están excluido del ámbito de aplicación de esta norma.

Coproducción – contrato de representación artística

En los contratos de coproducción que suponen exclusivamente la aportación económica del coproductor es muy difícil separarlos de los contratos de representación artística.

Como vimos antes estos acuerdos firmados entre la entidad o empresa que va a realizar la producción y otra entidad o empresa, generalmente una administración pública, supone que ésta última se compromete a aportar recursos económicos en la producción a cambio de que la empresa estrene o realice un número de funciones en su espacio escénico. La peculiaridad reside en que la aportación se realiza en la fase de pre-producción o producción del proyecto, lo que facilita la liquidez de la empresa en esos momentos. Más adelante la empresa realizará las actuaciones sin coste o a un precio inferior al que está ofertando al resto de espacios. Es una figura muy usada por administraciones públicas titulares de espacios escénicos para participar en producciones de espectáculos.

Es difícil desvincular esta actuación de una contratación administrativa. En primer lugar porque estamos ante una relación bilateral y onerosa, que generan obligaciones recíprocas, elementos esenciales de un contrato¹⁴. Estaríamos ante un contrato de representación con precio adelantado, supuesto factible al amparo del

¹⁴ "El contrato nace desde que una o varias personas consienten en obligarse respecto de otra u otras a dar alguna cosa o prestar algún servicio", artículo 1254 Código Civil.

artículo 25 de esta norma (libertad de pactos). No existe asunción de riesgo por parte de la entidad que aporta recursos económicos. Analizándolo desde otro punto de vista, en esencia qué tenemos en este supuesto:

- Una aportación económica
- Una/s representación/es
- No asunción del riesgo de la parte que realiza la aportación económica
- No existe tampoco participación en beneficios.

Nuevamente la ausencia de riesgo ni la participación en beneficios hace que no podamos hablar en puridad de una coproducción. Para romper esta identificación con el contrato de representación se considera que las obligaciones de comunicación e imagen que asume la compañía artística frente a la marca del coproductor exceden de las naturales de un contrato de representación. En el caso de suscripción por una administración pública en ambas opciones (contratos de representación artística-contrato de coproducción) se estaría ante un contrato privado.

Coproducción – subvenciones

Es una figura que se usa también mucho por las administraciones públicas. Se trata de un acuerdo por el que se aporta una cantidad económica a un proyecto con la única contraprestación de realizar el mismo y de dejar constancia de la participación de la entidad que financia. Directamente descartamos calificar este acuerdo como coproducción al no existir ni asunción de riesgo ni participación en beneficios. No existe una contraprestación directa para una de las partes (para la que recibe el dinero) por lo que no podríamos calificar esta relación como contractual. Encajaría perfectamente en el concepto de subvención si atendemos a cómo la define el artículo 2 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones que se vio con anterioridad.

Realmente parece que cuando se firman acuerdos de esta naturaleza lo que se intenta es no someterse a esta norma y los controles que en ella se establecen en el articulado de la ley de subvenciones, en especial en los artículos 8 y 9.

Una de las quejas más importante del sector es que se consideran que muchas de las coproducciones son subvenciones encubiertas que se firman para eludir el

procedimiento de concesión de las ayudas públicas¹⁵.

Coproducción – patrocinio

Estaríamos ante un supuesto parecido al anterior, trasvase económico, obligación de realizar el proyecto y obligación de publicitar la colaboración de la entidad que financia. La especialidad está en el énfasis que se hace en este último aspecto, buscándose el objetivo de promocionar la marca de la entidad que aporta recursos económicos lo que permitiría clasificar este acuerdo dentro de los contratos de patrocinio publicitario, regulados en el artículo 24 de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad¹⁶.

Las razones de invertir en actividades en forma de patrocinio son diversas, entre ellas:

- Aumentan la credibilidad del patrocinador, que no hace publicidad directa, sino que apoya un acontecimiento con aparente desinterés.
- Permiten asociar la imagen de la marca o del patrocinador con la imagen del acontecimiento.
- Permite eludir políticas restrictivas de la publicidad de determinados productos, como el alcohol y el tabaco.
- Búsqueda de legitimación social del patrocinador, imprescindible en un enfoque de gestión orientado al mercado.
- Las empresas y las administraciones buscan cada vez más crear una imagen corporativa, para lo que es muy efectivo el patrocinio.

Todas estas razones son totalmente compatibles con el beneficio que se obtiene al coproducir un espectáculo.

¹⁵ Según lo establecido en la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones solo hay dos formas de conceder subvenciones, mediante la publicación de una convocatoria pública y de forma directa **sólo** en los siguientes supuestos:

- a) Cuando este contemplada en los presupuestos de las administraciones concedentes.
- b) Cuando sea obligatoria porque así lo establezca otra ley
- c) Con carácter excepcional, aquellas otras subvenciones en que se acrediten razones de interés público, social, económico o humanitario, u otras debidamente justificadas que dificulten su convocatoria pública.

¹⁶ **Artículo 24.** El contrato de patrocinio publicitario es aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador.

El contrato de patrocinio publicitario se registrará por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables.

Coproducción – participación en cuenta de resultados

Por último reseñar la posibilidad de participar en una producción a través de las llamadas participaciones en cuenta de resultados. Por ellas el partícipe transfiere una cantidad económica a la otra empresa a cambio de un porcentaje en el reparto de beneficios que se obtenga al finalizar los periodos de liquidación que las partes hayan pactado. No existe implicación del partícipe en el negocio y su riesgo queda limitado a la aportación monetaria efectuada. Esta participación suele estar oculta a terceras personas, eliminando el aspecto de promoción publicitaria que se otorga a los contratos de coproducción.

6. Bibliografía

NAVAS LÓPEZ, JOSÉ EMILIO; GUERRAS MARTÍN, LUIS ÁNGEL (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Civitas Ediciones, S.L.

AA.VV. (2007) *Análisis numérico de las entidades acrecidas en las Ferias de teatro*. Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español.

BAUMOL, WILLIAM, BOWEN, WILLIAM, (1966) *Performing Arts. The Economic Dilemma*, Ed Twenty Century Fund, New York

THE 2009 UNESCO FRAMEWORK FOR CULTURAL STATISTICS (FCS)

EUROPEANS' PARTICIPATION IN CULTURAL ACTIVITIES, (Abril 2002) The European Commission, Eurostat.

GUNNELL, BARBARA Y BRIGHT, MARTIN (Marzo 2010) *Creative Survival in Hard Times*. Arts Council of England.

AA.VV. (2009) *Pla Integral de la Dansa*. Consell Nacional de la Cultura i les Artes – Departament de Cultura (Generalitat de Catalunya)

AA.VV. (2007): *Plan General de Teatro*. INAEM. Ministerio de Cultura, Madrid.

CIMARRO, JESÚS (1999) *Manual de producción, gestión y distribución del teatro*. Ediciones y Publicaciones Autor.

GUY COOLS (2007) *International Co-production & Touring*. IETM Publication

Fuentes legales:

Constitución española, 1978

Decisión nº [1855/2006/CE](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, por la que se establece el programa Cultura (2007-2013).

Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

Ley 18/1982, de 26 de mayo, sobre Régimen Fiscal de Agrupaciones y Uniones Temporales de Empresas y de las Sociedades de Desarrollo Industrial Regional.

Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.

Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

ORDEN CUL/2834/2009, de 19 de octubre, por la que se dictan normas de aplicación del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, en las materias de reconocimiento de coste de una película e inversión del productor, establecimiento de las base reguladoras de las ayudas estatales y estructura del Registro Administrativo de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales (BOE 24/10/2009).

Convenios Internacionales Bilaterales o multilaterales suscritos por el estado español en materia de coproducciones cinematográficas. Se pueden acceder desde la página:

<http://www.mcu.es/cine/SC/procedimientosAdministrativos/CoproduccionesInternacionales.html>

Convocatorias de ayudas:

ANDALUCÍA: ORDEN de 7 de mayo de 2009, BOJA núm. 110, 10-06-2009

MADRID: ORDEN 2436/2008/00, de 30 de diciembre, BOCM núm. 24, 29-01-2009

CATALUÑA: Bases reguladoras: DOGC núm. 5068, de 12.2.2008, Convocatoria 2009: DOGC núm. 5322, de 19.2.2009

VALENCIA: ORDEN de 28 de enero de 2009, BOCV núm. 5973, 12-03-2009

PAIS VASCO: ORDEN de 8 de abril de 2009, BOPV núm. 87, 11-05-2009

MINISTERIO DE CULTURA – INAEM: Resolución de 18 de junio de 2009, BOE núm. 159, 2-07-2009.