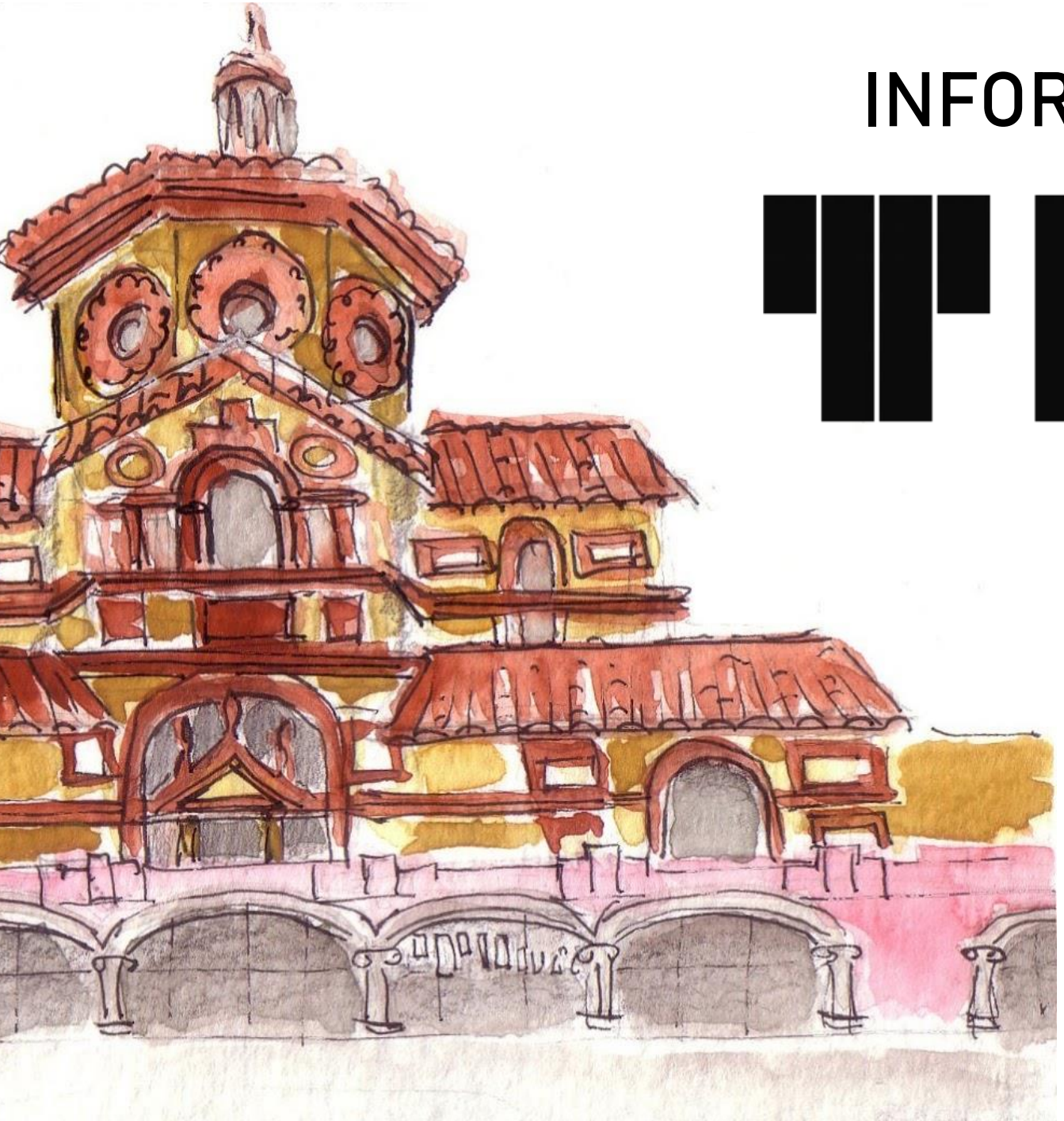


INFORME DE VISITA

lliure

Prospectiva i anàlisis de projectes culturals I
Màster en Gestió Cultural, UB
Lluís Bonet i Montserrat Pareja

Chueca Esteruelas, Marina
Segarra Garriga, Adrià
Juny 2018

“Per a nosaltres no existeix el ‘no’, el primer és
l’espectacle que ha de tirar endavant”

Clara Rodríguez,
sotsdirectora del Teatre Lliure

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN 4
2 MISIÓN, VISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR 5
3. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO 7
4 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS 8
5 ANÁLISIS DE LOS ESPACIOS 8
6 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS 9
7. ANÁLISIS DE RECURSOS COMERCIALES 11
8 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS 12
9 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓ 14
10 EL PROYECTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN 14
11 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES 16
12 ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA 17
13 A. EXTERNO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES 19
14 A. INTERNO: DEBILIDADES Y FORTALEZAS 20
15 IMATGES DEL TEATRE LLIURE 21
16 CONCLUSIONES 23
17 SITIOS WEB UTILIZADOS 26

1 INTRODUCCIÓN

El presente documento pretende reflejar la realidad actual de uno de los equipamientos más relevantes de Catalunya, el Teatre Lliure. La organización es una fundación privada, aunque funciona con un 70% de financiación pública y el teatro tiene una vocación de servicio público y municipal.

Por suerte, tuvimos la oportunidad de poder visitar las instalaciones del teatro, así como asistir a las representaciones de *El temps que estiguem junts*, en el Espai Lliure y a *IN MEMORIAM. La quinta del biberó* en la Sala Fabra Puigcerver, y de concertar una entrevista con la subdirectora, Clara Rodríguez.

Así pues, para dar una visión completa del espacio, se han analizado diferentes aspectos como la visión y misión del Teatre Lliure, los diferentes espacios de este, los recursos humanos, económicos, comerciales y productivos, el proyecto social de la organización, un análisis de los clientes y consumidores, del mercado y de la de competencia y, finalmente, un análisis externo e interno de la organización.

2 MISIÓN, VISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR

< MISIÓN >

Tal y como expone la Fundación Teatre Lliure en su plan estratégico su misión consiste en seguir siendo el teatro público de referencia en Barcelona, en Catalunya y en el Estado Español en creación contemporánea, mayoritariamente en lengua catalana. Desde su fundación promueve un teatro de arte para todo el mundo comprometido socialmente. De esta manera, busca continuar siendo un lugar donde la comunidad, reunida libremente, se muestra a sí misma y escucha unas palabras u observa un gesto para aceptarlo o rechazarlos. Porque, esta palabra les ayudará a decidir en su vida individual y en su responsabilidad social. El centro del teatro son los espectadores, el motor sus artistas.

En consonancia con esta voluntad ciudadana de servicio público, el Lliure ha estado trabajando para que los artistas y los ciudadanos de Barcelona dispongan de un equipamiento que fuera un espacio de investigación y de encuentro, como ya tenían la música, el deporte o la ciencia.

< VISIÓN >

El Teatre Lliure encabezará la creación teatral desde unos principios estéticos que sean expresión de una forma artística creativa, plural y contemporánea. Tiene que ser un teatro de referencia en la relectura de textos clásicos con visión de incidir en la realidad contemporánea, de impulso de la creación textual y de apoyo a las nuevas formas de teatro de creación.

Promoverá y facilitará el libre acceso al teatro de cualquiera de los ciudadanos y estará regido por criterios que vayan a la búsqueda del rendimiento social y cultural de sus actividades y no para el beneficio económico generado por la exhibición.

A la vez, será un referente en la ciudad en el ámbito social, con la promoción de actividades, investigación y redacción monográfica y en desarrollo de la gestión escénica de carácter social.

> PROPUESTA DE VALOR <

El Teatre Lliure fundamenta su propuesta de valor en cuatro ejes: el público, la programación, el ámbito social y la flexibilidad del equipamiento.

En primer lugar, cabe destacar la concepción que tiene el Lliure del público como «pieza fundamental que constituye a cada función una asamblea que comparte sentimientos individuales y colectivos, convirtiendo la vivencia del teatro en un placer cultural».

Además, apuesta por una diversificación clara en su oferta. Por un lado, programa espectáculos destinados a ser grandes éxitos de la temporada teatral en Barcelona. Por otro, ofrece ciertos espectáculos que, sin menospreciar su calidad artística, pretenden ser puntales, de reflexión, generar conciencia ciudadana entorno distintas temáticas tanto sociales como política. Apuestan por la internacionalidad tanto de formato, como de temáticas y autores. Con la programación puede verse el carácter social de la organización, que queda complementado con las distintas acciones que lleva a cabo con su proyecto social.

Finalmente, el cuarto eje de su propuesta de valor son las propias instalaciones del teatro que, gracias a su adaptabilidad y múltiples propuestas de escenificación se convierte en un espacio único en la ciudad con la capacidad de abarcar infinidad de propuestas escenográficas.

3. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

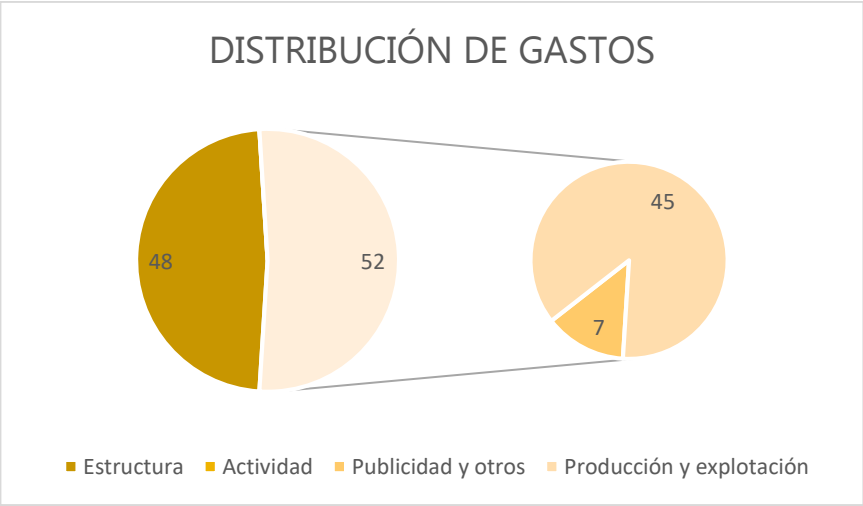
El Teatre Lliure tiene un presupuesto de 8.702.690 € para el año 2018. De esta cantidad, un 79,5% proviene de las aportaciones públicas y un 20,5% de los ingresos propios.

Del total perteneciente a las administraciones públicas, un 41,5% surge del Ayuntamiento de Barcelona, un 22,6% de la Generalitat de Cataluña, un 7,4% del Ministerio de Cultural y un 5% de la Diputación de Barcelona.

Respecto a la previsión de gastos, un 52,9% se destina a los gastos de estructura, que engloba servicios exteriores (17,2%) y gastos de personal (35,7%). El 47,1% restante va dirigido a los gastos por actividad, en los que se contemplan la producción y explotación de espectáculos (40%), la comunicación (4,8%) y otros gastos de explotación (2,2%).

A partir de la lectura del balance de situación del 2016 podemos se puede afirmar que la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante (2.571.936,67 - 1.733.933,88= 838.002,79) es positiva, lo que en principio es un buen indicador de liquidez a corto plazo, es decir no se enfrenta a grandes problemas a la hora de pagar las deudas a corto plazo.

En cuanto a la solvencia, la proporción entre el patrimonio neto y el total balance es de 6.001.319,39/8.450.571,85= 71.01%%, lo que significa que la actual situación económica del Teatre Lliure es buena.



4 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

El Teatre Lliure cuenta con un total de 66 trabajadores fijos. Todos estos se dividen en diferentes departamentos. El equipo de dirección está compuesto por siete personas (director, subdirectora, adjunta a la dirección artística, coordinador de dirección, asistente de dirección, asistente de dirección artística y la secretaria de dirección). El área de comunicación y atención al público la forman 18 empleados (director de comunicación, relaciones públicas, prensa, publicaciones, servicio educativo y grupos, imagen y diseño, secretaría de comunicación, jefe de personal de sala, 2 jefes de sala, 3 personas en taquillas, 2 atención telefónica, 2 atención al público y fotógrafo).

Los departamentos más pequeños son el de producción, el cual está organizado en torno a cinco trabajadores (directora de producción, 3 dedicadas a la producción ejecutiva y secretaria de producción) y el de administración, que también cuenta con 5 puestos de trabajos (director de administración, 2 contables, laboral, auxiliar de administración). Por último, la sección con más trabajadores es el equipo técnico, cuya extensión es de 31 trabajadores (director técnico de escenario, director técnico de mantenimiento, 2 adjuntos de dirección técnica, coordinador técnico, secretaria de dirección técnica, jefe de luces, 4 técnicos de luces, jefe de sonido, 3 técnicos de sonido, jefe de regiduría, 3 regidores, jefe de sastrería, 2 sastres, jefe de maquinaria y taller, 5 maquinistas, jefe de mantenimiento y 2 empleados de mantenimiento).

5 ANÁLISIS DE LOS ESPACIOS

La *Fundació Teatre Lliure - Teatre Públic de Barcelona* tiene en propiedad cuatro espacios distintos, de los que cabe destacar las dos sedes que albergan su actividad artística el Teatre de Montjuïc y el Teatre de Gràcia:

- El Teatre Lliure de Gràcia, con un aforo medio por función de 200 localidades. Un aforo medio por temporada que oscila entre las 30.000 y 40.000 localidades y una ocupación media del 75% / 80%.

- El Teatre Lliure de Montjuïc que cuenta con dos espacios diferenciados. La Sala Fabrià Puigserver con un aforo medio por función de 400 a 720 localidades, y el Espai Lliure con un aforo medio por función de 155 localidades. La amplia diferencia entre el aforo medio de la Sala Fabrià Puigserver se debe a la capacidad de esta de transformarse, se trata de un espacio polivalente con múltiples formas de ordenar la platea por lo que su aforo es cambiante. La totalidad del aforo por temporada del Teatre Lliure de Montjuïc oscila entre las 90.000 y 10.000 localidades, y cuenta con una media de ocupación del 70% / 80%.

6 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS

El término recursos productivos se refiere a todos aquellos bienes y servicios que se emplean para producir otros bienes y servicios destinados bien a su consumo por parte de los agentes económicos, o bien a la producción de nuevos bienes y servicios. En el caso del Teatre Lliure estos recursos pueden clasificarse en:

La producción de espectáculos. Estos son programados en los tres espacios ya nombrados y abarcan diferentes disciplinas de las artes escénicas: teatro, danza, música, circo, etcétera. A grandes rasgos su programación combina espectáculos reconocidos y otros más disonantes. Los primeros cuentan con autores internacionales de prestigio. A modo de ejemplo, en la actual temporada 17/18 se encuentra: «Maria Estuard» y «Nit de reis» (W. Shakespeare), «El metge de Lampedusa» (Lidia Tilotta y Pietro Bartolo) o «Medea» (Eurípides). En sus repartos aparecen actores reconocidos del panorama catalán como Emma Vilarassau, Jordi Bonacalocha, Alex Casanoves, Roger Coma, Andreu Benito, Rosa Mº Sardà, Eduard Farelo entre otros.

Sin embargo, también ofrece espectáculos menos comerciales que, en comparación a los reconocidos, que suelen estar un mes aproximado en cartelera, tienen una temporada media de cuatro días. Estas producciones son muy diferentes entre sí y abarcan múltiples temáticas. En la actual programación del Lliure se pueden ver espectáculos de teatro inclusivo, que quieren ofrecer una mayor visibilidad a colectivos minoritarios, como es el caso de las personas transexuales («Trans (més enllà)»), los indigentes con («Sis personatges») o personas en riesgo de exclusión social («Cinema»). Además, algunos de estos espectáculos pretenden afrontar temáticas de actualidad social con la finalidad de generar debate en su comunidad, como por ejemplo «històries d'Istambul, a contrapeu» o «En procés».

Cabe destacar también la programación de espectáculos alternativos en lenguas no oficiales en Catalunya con subtítulos en catalán, como «Obabakoak» en vasco o «Living with the lights on» en inglés. Además, en ambos espacios del Lliure encontramos espectáculos cuyos públicos objetivos son adolescentes o niños, de temáticas diversas y con finalidades sociales e interdisciplinares, algunos ejemplos de la temporada 17 / 18 son «Rhümia», «La tristeza de los ogros» o «Bernad o el llibre de les bèsties».

La realización de actividades de formación profesional ya sea en relación con el ámbito artístico o al técnico, en relación y colaboración con otras instituciones parecidas, y muy especialmente con el Institut del Teatre de Barcelona.

A modo de ejemplo, durante la temporada 2016/17 se realizaron:

- 9 producciones propias
- 8 coproducciones
- 34 sesiones sobretituladas
- 5 sesiones accesibles
- 16 coloquios
- 3 exposiciones
- 35 visitas o encuentros teatrales (servicio educativo)
- 3 encuentros del Cicle Tinta d'Ambrosia

La recogida y conservación del patrimonio histórico y documental referente a las actividades teatrales y referentes al mundo del espectáculo, con la finalidad de facilitarle el uso a los investigadores e instituciones que puedan requerir de dicha información.

La concesión de premios, becas, ayudas, pensiones y, en general, de todo tipo de **estímulos para la investigación**, la creación, la formación, así como el reconocimiento de actividades concretas o trayectorias.

La edición, ya sea por sí mismo o en colaboración, de materiales relacionados con sus objetivos, en diferentes tipologías de publicaciones. Así pues, el Teatre Lliure ha publicado hasta la temporada 2012/2013 los programas artísticos de algunos de los espectáculos programados. Unos libros que incluyen fotos de ensayo y de función, datos sobre el autor y el montaje, y el texto de la función; o bien sólo imágenes del espectáculo, los datos artísticos correspondientes y una introducción a la puesta en escena.

Así mismo, el Lliure ha editado publicaciones especiales relacionadas con algún artista vinculado al teatro, como Cesc Espluga o el mismo Fabià Puigserver, o con nuestra historia, como son Teatre Lliure 1976/1987 y Teatre Lliure 1976/2006, para commemorar los 10 y los 30 años de trayectoria. Todos estos volúmenes están a la venta en el vestíbulo de Montjuic con precios entre los 15€ y los 20€.

7. ANÁLISIS DE RECURSOS COMERCIALES

Por lo que se refiere a comunicación y recursos comerciales, el Teatre Lliure destinó en el ejercicio 2017 un 5% de su presupuesto a comunicación, lo que supuso 421.370€.

Así pues, sus vías de comunicación directas con sus públicos son, a groso modo, las redes sociales y el email marketing, además de campañas publicitarias concretas para dar a conocer diferentes espectáculos o actividades.

EL EMAIL MARKETING

El Teatre Lliure cuenta con una base de datos de más de 16.000 personas, las cuales están clasificadas según su frecuencia de asistencia al teatro. Esta clasificación es posible gracias a la categorización que se realiza de los datos que proporcionan los usuarios durante el proceso de compra. De este modo, el departamento de comunicación puede realizar estrategias promocionales y de comunicación concretas para dirigirse al sector que más le conviene.

LAS REDES SOCIALES

La organización cuenta con perfil en diferentes redes de comunicación, como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube. Estas son utilizadas en gran medida para realizar acciones de promoción, notoriedad y fidelización, ya que permiten mantener una relación bidireccional con los usuarios.

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS Y DE RELACIONES PÚBLICAS

Las campañas publicitarias y de relaciones públicas son utilizadas por la organización en momentos puntuales de la temporada, para remarcar los mensajes estratégicos específicos. Concretamente, las técnicas más utilizadas son la publicidad exterior con banderolas y buses, la publicidad de pago en diarios y revistas especializadas como el Ara, La Vanguardia o el Time Out, y publicidad gráfica en cartelería y promoción en el punto de venda. Además, en ocasiones puntuales se han realizado acciones en digital.

Por lo que respecta a las acciones de relaciones públicas, se reservan mayoritariamente a las presentaciones de temporada y espectáculos y las ruedas de prensa, con la finalidad de ser lo más notorias posible y tener la máxima presencia mediática.

8 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

Según un estudio de la Generalitat de Catalunya el precio medio por entrada en Barcelona es de 25,25€. Después de hacer una media con los precios de las entradas de la actual programación del Teatre Lliure, se ha podido establecer que el precio medio que oferta el teatro es de 17€. Hay que tener en cuenta que el precio varía considerablemente de una obra a otra, habiendo entre algunas diferencias de hasta 20€.

Además, de comprar las entradas ordinarias el Teatre Lliure ofrece unos abonos con los que conseguir reducciones en el precio de las obras. A continuación, se adjunta un cuadro comparativo con los distintos abonos y sus características.

ABONO	PRECIO	ENTRADAS	MÍNIMO DE ESPECTÁCULOS	VENTAJAS
Abono Espectador 10	160€	10	5	Hasta 2 entradas por espectáculos Gestión de entradas por internet Posibilidad de cambio hasta 48h antes Descuentos en el TNC y el Mercat de les Flors Dos espectáculos del GREC
Abono espectador 20	295€	20	10	Hasta 2 entradas por espectáculos Gestión de entradas por internet Reserva de entradas por mail Posibilidad de cambio hasta 48h antes Descuentos en el TNC y el Mercat de les Flors Dos espectáculos de CREC
Pase 4	75€	4	2	Hasta 2 entradas por espectáculo Gestión de Entradas por internet
Pase -30	51€	4	2	Menores de 30 años Hasta 2 entradas por espectáculo Gestión de Entradas por internet

Fuente: Elaboración propia

Además de los abonos, el Teatre Lliure aplica diferentes tarifas de precio en determinadas ocasiones. A continuación, se muestran los indicadores y las variaciones de una entrada ordinaria según las condiciones de compra. Las tarifas a, b y c se corresponden con los diferentes tipos de espectáculos, cada espectáculo tiene una tarifa concreta.

De esta manera, se puede apreciar que el Teatre Lliure cuenta con una segmentación de precios muy definida y estructurada.

ENTRADAS	**TARIFA A**	**TARIFA B**	**TARIFA C**
Precio a partir de la fecha de estreno	26.50€	21€	11€
Precio por compra avanzada	24€	19.50€	11€
Con descuento	22.50€	18€	11€
Dia del espectador	20€	17€	11€
Tarifa Plana Abono	16.50€	15€	11€
Carnet Jove y menores de 30	13.50€	10.50€	
Tarifa de último día	13.50€	10.50€	
Grupos a partir de 15 personas	21€	17€	9€

Fuente: Elaboración propia

9 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓ

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, estrechamente ligado a la venda de experiencias. Por tanto, el sector de las artes escénicas entra directamente en la dinámica de las transacciones y por ende tiene costes, 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.

En el caso del Teatre LLiure la distribución se realiza mediante la plataforma de venta Secutix, que permite homogeneizar las vendas desde una misma plataforma, pero a través de diferentes portales de venta. De este modo, las entradas para sus espectáculos pueden adquirirse a través del portal de venta del propio Teatre Lliure, o mediante distintas plataformas especializadas en la venda de experiencias culturales, la gran mayoría con promociones especiales y un precio inferior, como pueden ser Teatre Barcelona, Atrápalo o el Club TR3SC.

10 EL PROYECTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

La organización gestora del Teatre Lliure realiza diferentes actividades que pueden enmarcarse en el proyecto de Relación Social Corporativa, algunos de estos son:

SU SERVICIO EDUCATIVO

A lo largo del curso anterior llevó a cabo una presentación de la programación de la temporada para profesores y gestores de centros educativos. El Teatre Lliure contabilizó una asistencia de 398 grupos de estudiantes (desde la ESO y bachillerato, universitarios, escuelas de teatro, escuelas de adultos y academias de idiomas) en los diferentes espectáculos del año 2016.

El número de asistentes de estos grupos fue de 12.522 en el cómputo global. Los dos espectáculos que tuvieron más presencia de público estudiantil fueron In memoriam (1.975 alumnos) y El rey Lear (1.701 alumnos).

Por otro lado, se realizaron 25 visitas guiadas a las instalaciones del teatro en Montjuic y 7 encuentros teatrales con profesionales de la escena. El Libre de los niños, con 3 espectáculos, contabilizó una asistencia de 36 grupos de alumnos de educación infantil y primaria, con un número total de 1.420 asistentes.

La IV Jornada de Teatro del Instituto de Educación del Ayuntamiento de Barcelona, que organiza en colaboración con el Teatre Lliure, se realizó los días 9, 10 y 11 de mayo, en el escenario del Espai LLiure donde participaron 19 grupos de 22 institutos de secundaria de la ciudad de Barcelona. Un total de 400 jóvenes actuaron en las propuestas escénicas que se trabajan a lo largo del curso escolar.

LA PERTENENCIA AL PROGRAMA APROPA CULTURA

Se trata de un programa socioeducativo de los equipamientos culturales de Cataluña dirigido a los usuarios de centros sociales que trabajan con personas en situación de desigualdad, discriminación, vulnerabilidad y en riesgo de exclusión social.

Desde la temporada 2010/11, el programa quiere acercar la música, el teatro, la danza y las

artes a los colectivos más vulnerables de la sociedad. Después de una primera edición con

la suma de esfuerzos del Auditori, el Mercat de les Flors, el Palau de la Música Catalana, El Teatre Nacional de Catalunya, el Museu Picasso, el MNAC y el MACBA.

El Teatre Lliure se unió en el programa en septiembre del 2010. El año 2016 accedieron al Teatre LLiure un total de 62 colectivos con un total de 1.002 asistentes.

EL TEATRE LLIURE CON LOS REFUGIADOS

El 15 de abril del 2016, ante el cierre de fronteras de la UE al alud de exiliados provenientes de Siria, el Libre dio un paso más allá de la actividad artística en apoyo de los refugiados apoyando y voz a las campañas de ayuda de las entidades y ONG's que trabajan. Esta intención se ha concretado durante el 2016 con la presentación del espectáculo

De Damasco a Idomeni, una función en beneficio del ong Proactiva Open Arms. con la participación de 60 grandes nombres de la escena de este país. Dos funciones el mismo día, a las 20h. y a las 21:30h., con el objetivo de mantener el barco de salvamento marítimo Astral en activo durante un mínimo de 15 días.

PROGRAMACIÓN SOCIAL: NOSaltres

NOSaltres nace de la necesidad de aumentar la conciencia sobre la discriminación y la desigualdad social a causa de la raza, el origen, la discapacidad, el género, la orientación sexual, el envejecimiento, la pobreza y la indigencia. Uno de los ejes del Teatre Lliure es pensar que una de las grandes funciones del teatro era hacer de espejo de la sociedad y de poner todo el teatro al servicio de toda la realidad social. NOSaltres no es más que un intento de mostrar una parte de sociedad que se ha querido esconder, de utilizar el teatro como medio, no sólo de expresión sino de comunicación real, para dar voz a quienes el resto han hecho volver invisibles.

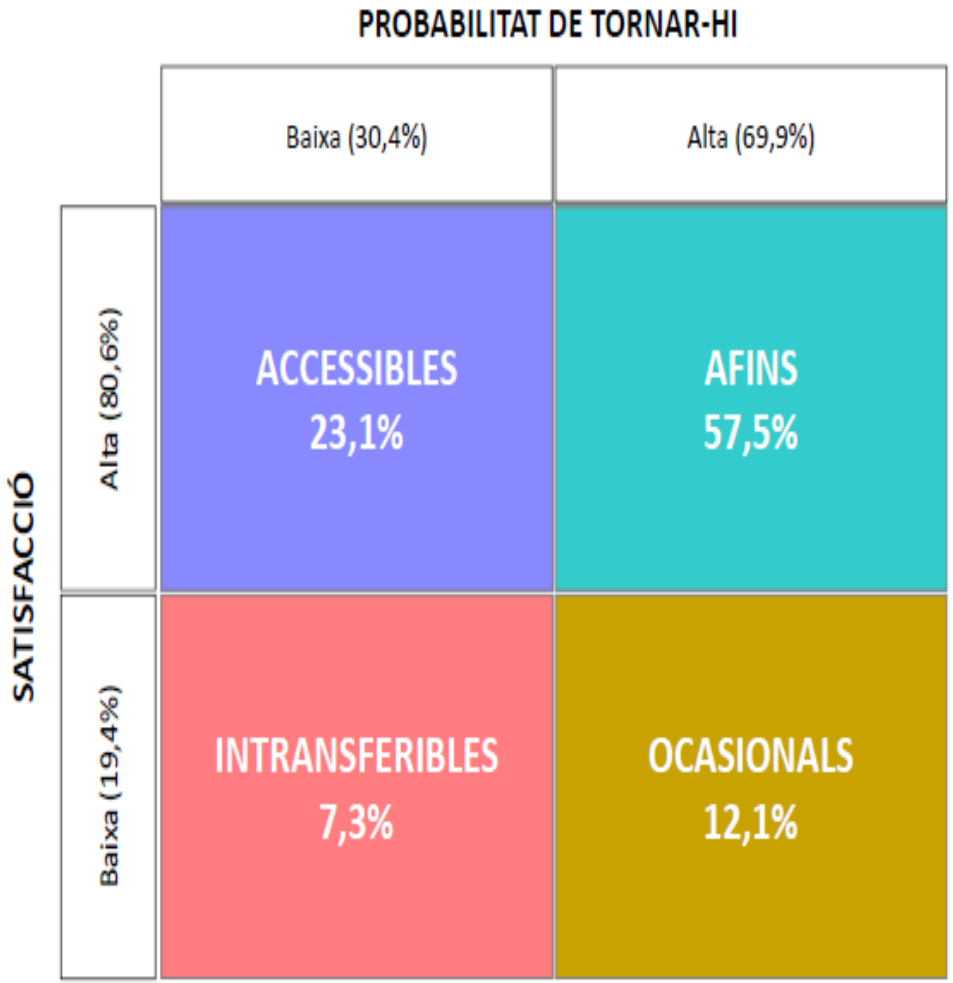
11 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES

En la temporada 16/17 los espectadores totales del Teatre Lliure fueron 139.858, de los cuales 116.564 en los tres espacios del teatro, con un porcentaje de ocupación global del 84,7%, y 23.294 en espectáculos gira. La Temporada contó con 34 espectáculos y 561 funciones. Por espacios, el Lliure de Montjuïc ha recibido 80.829 espectadores y logró un 82,4% de ocupación, mientras que el Lliure de Gràcia recibió 35.735 espectadores con un 90,3% de ocupación.

El espectáculo más visto en Montjuïc fue «Les noces de Fígaro», con 16.374 espectadores y un 61,7% de ocupación, y en Gràcia «Jane Eyre» con 6.057 espectadores y un 100 % de ocupación. En total, hasta 16 espectáculos obtuvieron una ocupación por encima del 90%, 5 de los cuales han logrado el 100% de ocupación. Finalmente, los asistentes con un abono de temporada, estos aumentaron la pasada temporada hasta un total de 3.096 abonos.

Por lo que respecta al perfil del asistente al Teatre Lliure, pueden clasificarse según su grado de probabilidad de asistir reiteradamente o no al teatro, y la satisfacción de su experiencia.

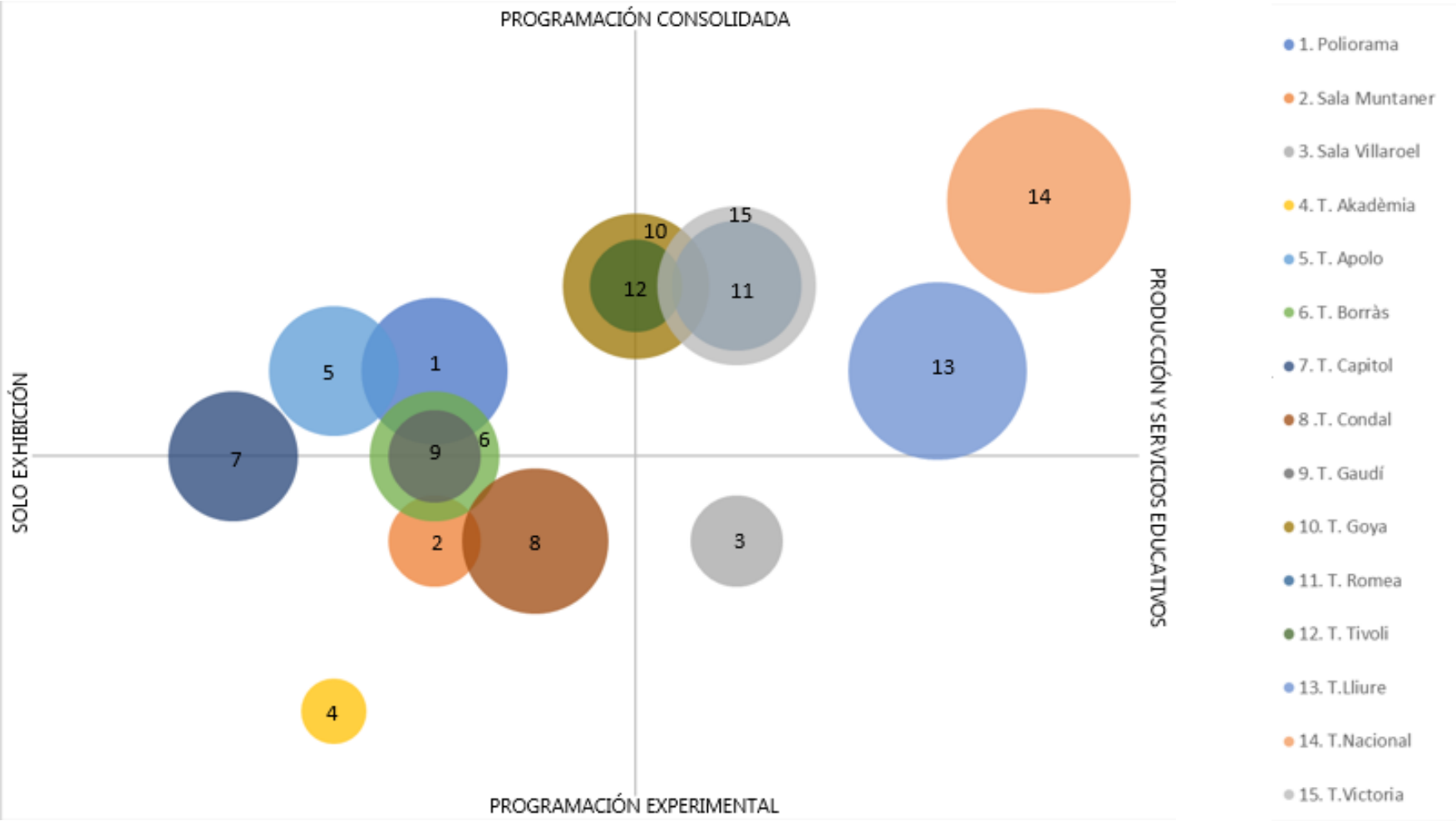
A continuación, se muestra una matriz en la que se aprecian cuatro tipos de público con los que cuenta el Teatre Lliure. En primer lugar, se encuentra el público **afín**, que es aquel fiel al teatro que tiene una alta satisfacción y va periódicamente al teatro. En segundo lugar, aparecen los **accesibles**, son aquellos que su satisfacción con el teatro es alta, pero tienen bajas probabilidades de volver. En tercer lugar, los **ocasionales** que tienen una baja satisfacción de la experiencia, sin embargo, tienen más probabilidades de volver. Por último, están aquellos que además de tener una satisfacción baja, cuentan con pocas probabilidades de volver, los **intransferibles**.



Fuente: Teatre Lliure

12 ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA

Después de realizar un estudio sobre el mercado de las artes escénicas en la ciudad de Barcelona, se han podido determinar los principales equipamientos que suponen competencia para el Teatre Lliure. Para ello ha sido necesaria la elaboración de un mapa de posicionamiento, en el que se recogen los equipamientos que se ha considerado que podían ser competidores del teatro.



Fuente: Elaboración propia

Para la confección del mapa se han tenido en cuenta 3 variables: la programación, el funcionamiento y el tamaño. El eje vertical marca el grado de experimentación en la programación, siendo 1 una programación experimental y 10 consolidada. El eje horizontal determina si la sala del equipamiento se limita a exhibir obras (1) o si realiza producciones propias y cuenta con aspectos formativos. Por último, el tamaño del círculo se corresponde con la capacidad del equipamiento. Para llevar a cabo el mapa se ha realizado un estudio comparativo de todos los equipamientos, por tal de poder otorgar a cada uno unos valores que se correspondan con sus capacidades.

Una vez realizado el mapa, se puede apreciar por un lado que el Teatro Nacional es el que más se acerca a la posición del Teatre Lliure, y por lo tanto resulta la competencia más directa, aunque el TNC tiene una programación más consolidada. El Teatro Victoria, el Romea y el Goya también pueden considerarse competencia directa, ya que tiene una tipología de programación similar, aunque los no realizan tantas producciones propias.

Por otro, una gran variedad de equipamientos que, aunque formen parte de la competencia directa, son productos sustitutorios y pueden resultar amenazas para el Teatre Lliure. Además, la gran oferta cultural de la ciudad de Barcelona, más la creciente tendencia a consumir cultura desde casa (Netflix, HBO…) pueden suponer una pérdida de usuarios del Teatre Lliure.

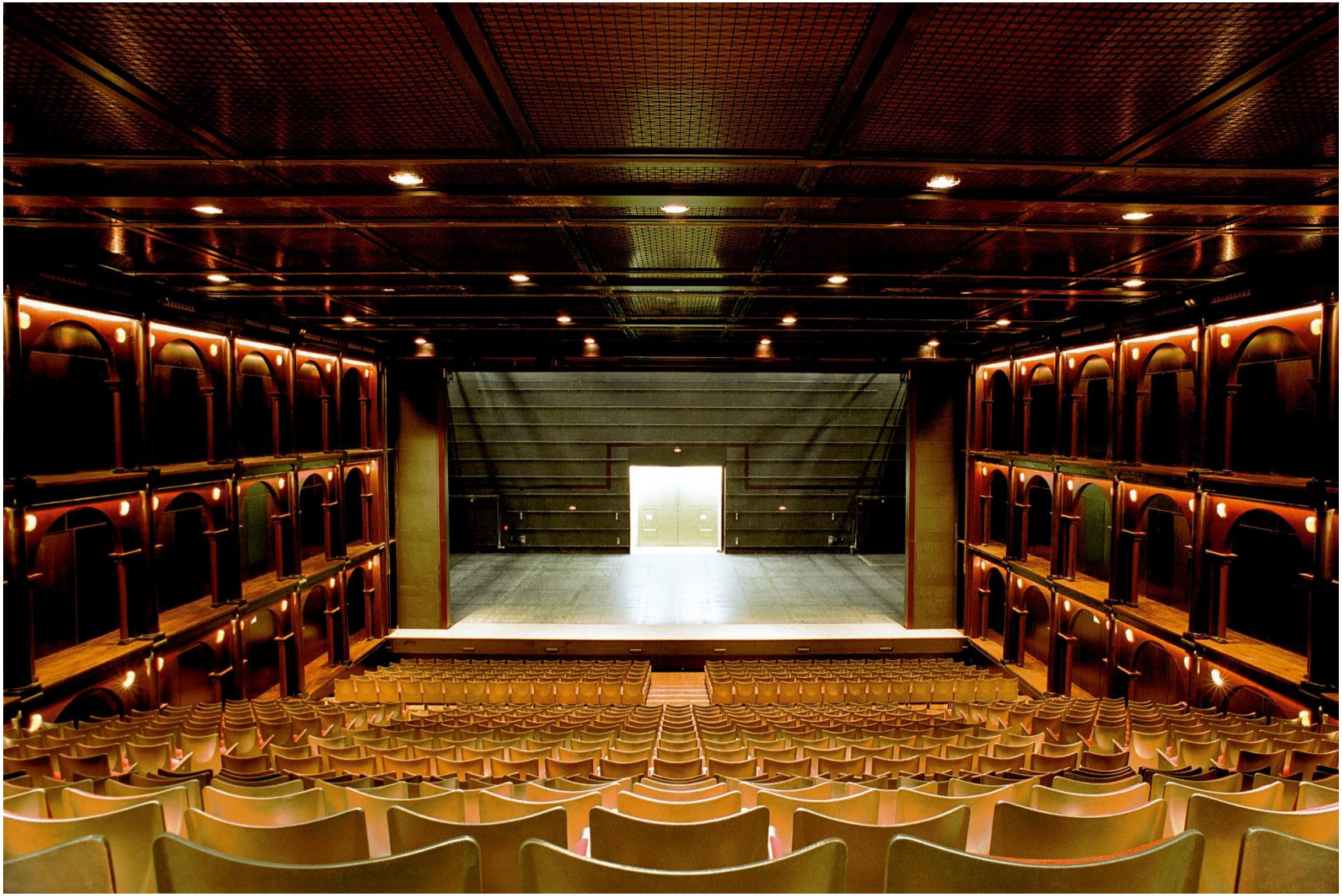
13 A. EXTERNO: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

AMENAZA
• Debido a la inestabilidad política los presupuestos de las 4 administraciones regentes no están aceptados. • Gran abanico de productos sustitutorios en la ciudad de Barcelona. • El teatro constituye uno de los sectores culturales menos consumidos. • La cantidad de dinero que la Generalitat destina a la cultura era menos en 2015 (255.176,1) que en 2011 (325.981,2) • En 2026 se termina el contrato de concesión del espacio del Teatre Lliure de Montjuïc. • Las líneas generales del sector cultural catalán no parecen muy definidas.
OPORTUNIDAD
• La sede del Teatre Lliure se sitúa en el *cluster* cultural de la ciudad, junto al Institut del Teatre, el Mercat de les Flors y el Barcelona Teatre Musical. • El crecimiento de las actividades relacionadas con la cultura ha aumentado significativamente en los últimos años. • Desde los años de la crisis ha habido un aumento del dinero destinado a cultura. • El teatro es la segunda preferencia, detrás de música moderna, en el consumo de las artes escénicas. • El teatro de texto es el más consumido dentro de los géneros escénicos.

14 A. INTERNO: DEBILIDADES Y FORTALEZAS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Poca diversificación en el diseño gráfico de los elementos promocionales. • Presupuesto reducido para comunicación. • No se transmite una imagen de espacio capacitado para la polivalencia. • Espacio expositivo poco explotado y desconocido por el público general. • Poca difusión centrada en el Proyecto social y en la realización de tareas documentales y editoriales poco conocidas. • Diversificación de las acciones sociales, no existe un ente que las embarque todas, por lo que pierden potencial. • Campañas comunicativas muy estáticas. • Aproximadamente un 30% de los asistentes no vuelven o tienen pocas posibilidades de volver • Poca diferenciación con algunos equipamientos de la competencia.	• Buena situación financiera de la Fundación Teatre Lliure. • Buena respuesta del público: ocupación global del 84,7%. • Equipo humano muy consolidado. • Gran abanico de colaboraciones, nacionales e internacionales, con organizaciones culturales. • Buena diversificación en la programación, con una amplia gama de espectáculos anuales. • Espacios polivalentes con grandes capacidades creativas. • Realización de una gran variedad de acciones sociales. • Pionero en las representaciones accesibles. • Buena base de datos de públicos y buena categorización de esta.

15 IMATGES DEL TEATRE LLIURE



el lliure
bar
el lliure

16 CONCLUSIONES

Después de realizar el informe del Teatre Lliure y la entrevista a su subdirectora Clara Rodríguez, podemos concluir que se trata de un equipamiento punteo en la ciudad de Barcelona dentro del sector de las artes escénicas. Su vocación de teatro público y municipal ha conseguido tener una cercanía con su público y una respuesta positiva, ya que goza de un 75-80% de ocupación.

La tarificación y segmentación de públicos que realizan les permite tener un seguimiento minucioso de los diferentes perfiles de usuarios que acuden a cada una de sus sedes. Además, el Teatre Lliure tiene un componente social muy importante, que se plasma en la programación y en las distintas actividades. Por lo que refiere a la programación cave destacar su calidad, su innovación escenográfica que se puede plasmar en la gran capacidad de sus espacios.

17 SITIOS WEB UTILIZADOS

- **Web Teatre Lliure**

http://www.teatrelliure.com/es

- **Informe anual economia catalana**

http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/docs/2017/07/20/11/35/97e8371b-7fa7-44cc-844c-61dad66fd04b.pdf

- **Estadísticas Culturales Cataluña**

http://dadesculturals.gencat.cat/ca/estadistiques_culturals_catalunya

- **Observatorio Empresas Culturales Cataluña**

http://icec.gencat.cat/ca/inici

- **Instituto de Estadística Cataluña**

https://www.idescat.cat/.

- **Estadística d'arts escèniques. Sales de teatre, dansa i circ**

http://dadesculturals.gencat.cat/ca/fulls_decultura/.