

 Gran Teatre del Liceu

 20



Le songe

LES BALLETS DE MONTE-CARLO



Asignatura Prospectiva y Análisis de Proyectos Culturales I | Profesores Lluís Bonet - Montserrat Pareja
Alumnas Fuentes Mussi, Francisca - Spinetti Cauduro, Lina | 15 de junio de 2018



ÍNDICE

EL GRAN TEATRE DEL LICEU	2
CONTEXTO, GOBERNANZA E INSTITUCIONALIDAD	2
ORGANIZACIÓN INTERNA Y EQUIPO HUMANO	4
FINANCIAMIENTO	9
PROPUESTA DE VALOR	10
PROYECTO SOCIAL, CALIDAD ARTÍSTICA Y NUEVO PLAN ESTRATÉGICO	11
RELACIÓN CON LO PÚBLICOS	16
PÚBLICO OBJETIVO	16
POLÍTICA DE PRECIOS	17
COMUNICACIÓN	18
SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	19
Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades	19
CONCLUSIONES	20
FUENTES WEB CONSULTADAS	21

EL GRAN TEATRE DEL LICEU

CONTEXTO, GOBERNANZA E INSTITUCIONALIDAD

Gracias a las aportaciones de miembros de la burguesía barcelonesa y de accionistas particulares, lo que comienza por iniciativa de los miembros de la Milicia Nacional en el año 1837 como una alternativa de ocio a la ciudad, de formación en las artes musicales, y de autofinanciamiento a sus filas, termina por convertirse en el teatro de ópera más simbólico y prestigioso de Barcelona, y uno de los más importantes del mundo.

Situado desde el 4 de abril de 1847 en La Rambla de Barcelona, el Liceo cuenta actualmente con un aforo de 2.292 localidades repartidas en 6 plantas, una de las salas operísticas con mayor capacidad del mundo. Es un teatro de **titularidad pública** administrado por la **Fundació del Gran Teatre del Liceu**, que incorpora, además de las instituciones estamentales, al **Consejo de Mecenazgo** y a la **Sociedad del Gran Teatre del Liceu**.

Al 31 de agosto de 2015, la gestión del Teatro se organiza en torno a dos entidades: (1.) el **Consorci del Gran Teatre del Liceu**, creado en el año 1980 por el primer gobierno de la Generalitat de Catalunya. Dicho Consorcio se define como una institución de perfil patrimonial con personalidad jurídica propia, que debe *velar por la gestión, el mantenimiento y la explotación de la infraestructura*. Las entidades públicas adscritas al consorcio son la **Generalitat de Catalunya**, el **Ajuntament** y la **Diputació de Barcelona**, y la Administración General del Estado a través del **Ministerio de Cultura**, aportando cada una un porcentaje específico de financiamiento a la institución, porcentaje establecido en los estatutos de la Fundación; (2.) y la **Fundació del Gran Teatre del Liceu**, que se perfila como una institución que *administra y gestiona las actividades del teatro*. La Fundación tiene plena capacidad jurídica y está integrada por 25 patronos, 16 provenientes de las administraciones públicas descritas anteriormente, y 9 patronos o representantes del ámbito privado, de los cuales 5 son designados por **La Societat del Gran Teatre del Liceu**, y 4 por el **Consell de Mecenatge**. La Fundación tiene como finalidad *“promover y ejecutar todas aquellas iniciativas que reviertan en el fomento y la potenciación de la cultura y, más específicamente, de la operística, cultivo que históricamente es uno de los rasgos distintivos de Barcelona, y que ha acreditado al Gran Teatre*



del Liceu como uno de los centros de más prestigio mundial”, además de “contribuir al desarrollo artístico y cultural del Gran Teatre del Liceu, así como a su financiamiento; organizar y financiar las temporadas estables del teatro; promover la afición al arte de la ópera en todas sus manifestaciones; contribuir a la composición de obras operísticas y a la formación de profesionales del sector; organizar actividades y representaciones de ópera, danza y conciertos, así como otras manifestaciones culturales”¹



¹ Evaluación Estratégica CoNCA, AEC (06) 2016 Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016). p. 26. Traducción propia.

ORGANIZACIÓN INTERNA Y EQUIPO HUMANO

Como vislumbramos en el apartado anterior, la gobernanza y organización interna del Liceu es de larga data, y responde a diversos órganos y personalidades provenientes tanto del ámbito público y privado.

En primera instancia está el **Consortio del Gran Teatro del Liceu**, que dentro de sus objetivos y principales funciones están (1.) “asumir la reconstrucción y explotación del Teatro por sobre los intereses económicos particulares, con la finalidad de fomentar y hacer accesible al pueblo el arte musical y la cultura general; (2.) Reconstrucción, conservación ordinaria y el mantenimiento de los edificios ocupados por el Teatro y por todas las instalaciones que comprende; (3.) Abastecimiento, conservación y reparación de los elementos móviles, maquinaria, decorados y mobiliario existente en el Teatro y de aquellos otros que en adelante sean necesarios para los actos o representaciones que se hagan. (4.) Garantizar que el GTL se destinará a la realización de actividades musicales, especialmente ópera, ballet y conciertos, manteniendo sus características tradicionales de frecuencia, número y calidad, así como, eventualmente, la organización de este tipo de actividades. (5.) La contribución económica a las actividades que se realicen en el Teatro; (6.) La aprobación de los presupuestos correspondientes y la obtención de los fondos necesarios para cubrirlos.”²

Los órganos de gobierno y gestión del Consortio son los siguientes:³

ÓRGANO	PRESIDIDA POR	FUNCIONES
Junta de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente de la Generalitat; - 3 Vicepresidentes y 14 Vocales representantes de Instituciones Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar los principios a los cuales se ha de ajustar la explotación del Teatro y de los convenios que se establezcan con esta finalidad; - Aprobar los planes de inversión del Teatro, de adquisición o alienación de bienes inmuebles; - Aprobación del presupuesto de cada ejercicio, las bases de su ejecución y liquidación; - Aprobación de los límites del endeudamiento y de la gestión de la comisión ejecutiva; - Supervisar el cumplimiento de las finalidades de la cesión de la infraestructura; - Nombramiento de los miembros de la Comisión Ejecutiva, del Director General, del Interventor, de la Secretaría y la modificación de los Estatutos.

² Evaluación Estratégica CoNCA, AEC (06) 2016 Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016). pp. 20-21

³ *Ibid.* p. 21-25.

ÓRGANO	PRESIDIDA POR	FUNCIONES
Comisión Ejecutiva	Designados por la Junta de Gobierno, está compuesta por <ul style="list-style-type: none"> - 1 Presidente; - 1 Vicepresidente; - 7 miembros de las entidades Consorciadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración y representación del Consorcio de acuerdo con las directrices emanadas desde la Junta; - Ejecutar el presupuesto aprobado por el Consorcio; - Supervisión del Director General.
Director General	Nombrado por la Junta de Gobierno el 22 de marzo de 2018 <ul style="list-style-type: none"> - Valentí Oviedo i Cornejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación a la Comisión Ejecutiva de los proyectos de presupuestos y su liquidación; - Ejecución de los acuerdos y directrices de la Comisión Ejecutiva y el ejercicio de las funciones delegadas; - Dirección del personal, contratación, despido y negociación de las retribuciones; - Orden de los pagos al Consorcio y la iniciativa de las actividades, del financiamiento y de la contratación de éste.

A lo anterior debemos sumar la **Fundación del Gran Teatro del Liceu**, conformada por el Consejo de Mecenazgo y la Sociedad del Gran Teatro del Liceu. La Fundación *“puede realizar todo tipo de actos de disposición y de administración, y celebrar toda clase de convenios o contratos con entidades públicas o privadas, aceptar herencias y donaciones”*⁴. Como mencionamos al inicio, del total de patronos que conforman la Fundación, el 64% de ellos representan a las Administraciones Públicas Consorciadas, mientras que el 36% restante a entidades de tipo privado. Al objetivo principal de la Fundación descrito en el apartado previo, se incorporan las siguientes finalidades **(1.) Contribuir al desarrollo artístico y cultural del GTL, así como su financiamiento;** **(2.) Organizar y financiar las temporadas estables del teatro;** **(3.) Promover la afición al arte de la ópera en todas sus manifestaciones;** **(4.) Contribuir a la composición de obras operísticas y a la formación de profesionales del sector;** **(5.) Organizar actividades y representaciones de ópera, danza y conciertos, así como otras manifestaciones culturales**⁵.



⁴ Ibíd. p. 24.

⁵ Ibíd. p. 26.

Los órganos de gobierno y gestión de la Fundación son los siguientes⁶:

ÓRGANO	PRESIDIDA POR	FUNCIONES
<p align="center">Patronato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente, representante del Presidente de la Generalitat; - 4 Vicepresidentes Adm. Pública; - 10 Vocales de Adm. Pública; - 5 Vocales Sociedad del GTL; - 4 Vocales Consejo de Mecenazgo; - 2 Patronos de Honor; - Secretario; - Director General. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las finalidades fundacionales; Aprobación del inventario, de las cuentas anuales y de los límites de endeudamiento del ejercicio; Criterios básicos de la actividad, de los planes de inversión de la Fundación y de la gestión de la Comisión Ejecutiva; Modificación de los estatutos de la Fundación; Adquisición y alienación de los bienes inmuebles o de valores no cotizables en la bolsa; Gravamen o consumo de una parte de la dotación fundacional; Inversión de la totalidad o parte del patrimonio en empresas mercantiles que no sean las que se prevén entre las actividades y las fuentes de ingreso; Aumento de la dotación fundacional; Aceptación o repudio de herencias; Nombramiento de los miembros de la Comisión Ejecutiva, del Director General, del Secretario, de un miembro de la Comisión Económica y de los miembros del Consejo de Mecenazgo; Fusión o agregación con otra fundación o disolución de la misma Fundación del GTL.
<p align="center">Comisión Ejecutiva</p>	<p>Actúa por delegación del Patronato, y está presidida por el presidente del Patronato</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Presidente; - 2 Vocales Generalitat; - 2 Vocales MCED; - 2 Vocales Ajuntament de BCN; - 1 Vocal Diputació de BCN; - 2 Vocales Sociedad del GTL; - 2 Vocales Consejo de Mecenazgo; - Secretario; - Director General. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del programa de actividades, del organigrama y de las plantillas, de la política de personal y de las operaciones financieras de la Fundación; Preparación del inventario y de las cuentas anuales, la memoria explicativa, los presupuestos y su liquidación; Adquisición y alienación de los bienes; Fijación de los precios de venta de palcos y butacas, y la regulación del régimen de servicios; Supervisión del Director General; Ejercicio de acciones judiciales y su defensa; Concesión de poderes y el nombramiento de la Comisión Económica.

⁶ En http://www.liceubarcelona.cat/sites/default/files/transparencia/escriptura_adaptacio_estatuts_socials.pdf, Escripura de Adaptació de Estatuts, Fundació del GTL.

ÓRGANO	PRESIDIDA POR	FUNCIONES
<p>Consejo de Mecenazgo</p>	<p>Formada por personas físicas y jurídicas vinculadas al GTL por su compromiso estable de colaboración económica, reconstrucción o patrocinio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración financiera en las actividades del teatro; - Propuesta de iniciativas al Patronato relacionadas con las actividades; - Informar sobre la memoria de actividades y los presupuestos anuales; - Ofrecer asesoría al Patronato; - Proponer a sus 4 representantes en el Patronato y sus 2 representantes en la Comisión Ejecutiva; - Aprobar su reglamento de régimen interno y nombrar un miembro de la Comisión Económica.
<p>Director General</p>	<p>El actual Director General es Valentí Oviedo i Cornejo, nombrado por la Junta de Gobierno el 22 de marzo de 2018. Como parte de la Fundación, sus funciones son las mismas descritas anteriormente, y al ejercer un cargo retribuido, es incompatible con la condición de Patrón o miembro de la Comisión Ejecutiva. Así mismo, asiste a la Comisión con voz pero sin voto (CoNCA, 2016, p 30.)</p>	

En síntesis, el GTL se sustenta en un formato institucional doble, en el cual la infraestructura del teatro depende del Consorcio, y la gestión de las actividades de la Fundación. Por otro lado, desde la figura del Director General se articula un organigrama operativo y funcional, y, en paralelo, se configura un Comité de Dirección con los jefes de Departamento, y la Comisión de Seguimiento con representantes laborales del Comité de Empresa, miembros de la dirección y asesores externos. El Comité de Dirección está compuesto por todos los responsables de las áreas que otorgan y entregan de forma coordinada la oferta artística que el Liceu pone a disposición de sus públicos.⁷ Por otro lado, según el Convenio Colectivo de Trabajo vigente hasta 31 de agosto de 2017, se establece que todos los recursos humanos adscritos laboralmente a la fundación deben estar integrados en alguna de las 4 áreas siguientes: Administración y Servicios, Área Técnica, Orquesta, y Coro.



⁷ Evaluación Estratégica CoNCA, AEC (06) 2016 Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016). p. 74.



Según lo expuesto por el informe de CoNCA 2016, las áreas funcionales de la organización son las siguientes:

ÁREA	SUB ÁREAS	PUESTOS DE TRABAJO
Dirección General	- Secretaria; - Jurídica.	3 personas.
Comercial, Marketing, Mecenazgo y Promoción de Espacios y Eventos		19 personas.
Comunicación		14 personas.
Económica y Financiera		10 personas.
Artística y Producción		12 personas.
Musical	- Coro; - Orquesta; - Administración	136 personas.
Recursos Humanos		11 personas.
Técnica		107 personas.

En relación a la [Evaluación Estratégica realizada por el CoNCA](#) al equipamiento, las áreas de Coro, Orquesta y Técnica son las que mayor porcentaje de la plantilla representan, aproximadamente 17%, 19% y 34% del total de trabajadores respectivamente, que, reunidos por tipología de trabajo, constituyen aproximadamente el 85-90% de los puestos de trabajo.

Distribució per tipologia dels llocs de treball

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Personal directiu	11	3,07 %	8	2,48 %	9	2,88 %
Càrrecs intermedis	31	8,66 %	22	6,81 %	18	5,77 %
Personal tècnic	306	85,47 %	289	89,47 %	282	90,38 %
Personal auxiliar	10	2,79 %	4	1,24 %	3	0,96 %
Total llocs treball	358	100 %	323	100 %	312	100 %

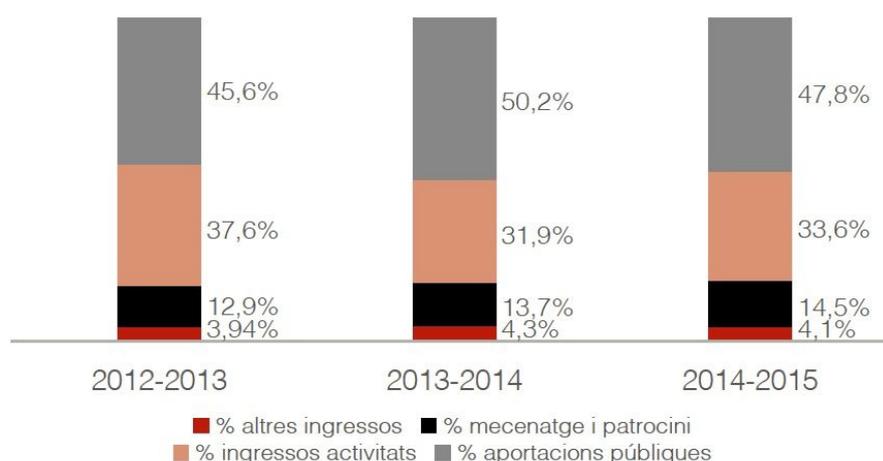
Fuente: AEC 06 (2016), p. 79

FINANCIAMIENTO

De acuerdo a sus [Estatutos](#), en específico en lo referido en el artículo 7, la Fundación debe destinar todas las rentas e ingresos obtenidos en la realización de sus actividades y al cumplimiento de sus obligaciones. En función de lo anterior, se entiende que los recursos con los que cuenta la entidad para el ejercicio de sus actividades son los siguientes: **(1.) Rendimientos de la dotación fundacional y de los bienes que el Patronato incorpore;** **(2.) El producto de la venta de localidades del teatro y de otros contratos relacionados con la explotación del teatro y de su imagen, como los contratos de patrocinio, edición, grabación, alquiler de producciones y similares, y, en general, todos los que recaigan sobre objetos vinculados a las manifestaciones culturales y artísticas;** **(3.) Las adquisiciones a título gratuito;** **(4.) Las aportaciones privadas que se destinen a su funcionamiento, y las representaciones y actos que se hagan en el teatro o en sus instalaciones;** **(5.) Los créditos de naturaleza personal que obtenga;** **(6.) Las transferencias presupuestarias y subvenciones que las administraciones públicas le atribuyen, ya sea de forma directa o a través del Consorcio del Gran Teatro del Liceu”.**

En función de todo lo anterior, queda establecido por estatuto la cantidad porcentual que cada Administración Consorciada debe otorgar para el financiamiento ordinario de la institución, pudiendo así modificar los porcentajes entre ellas. Así, la Administración General del Estado, mediante el Ministerio de Cultura, deberá aportar el 45%; Generalitat de Catalunya, el 40%; Ajuntament de Barcelona, el 10%; y la Diputació de Barcelona el 5% restante.

Naturalesa de l'origen i proporció dels ingressos d'explotació de la Fundació del Gran Teatre del Liceu



El total de ingresos del teatro según indicadores de la Fundación GTL fue aproximadamente de 41 M€ para el periodo 2012-2013, 37 M€ para el periodo 2013-2014, y 39 M€ para el periodo 2014-2015.

PROPUESTA DE VALOR



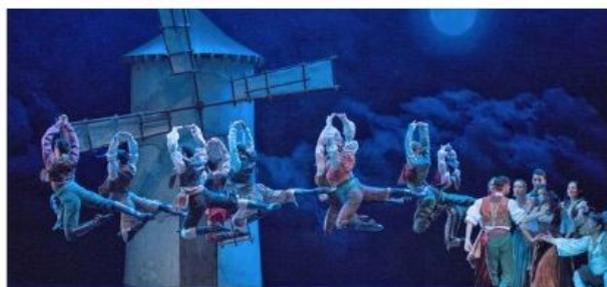
ÒPERA
I PURITANI

Del 5 al 21 d'octubre de 2018



ÒPERA
CANDIDE

18 i 20 d'octubre de 2018



DANSA
DON QUIXOT
COMPAÑIA NACIONAL DE DANZA

Del 14 al 17 de setembre de 2018



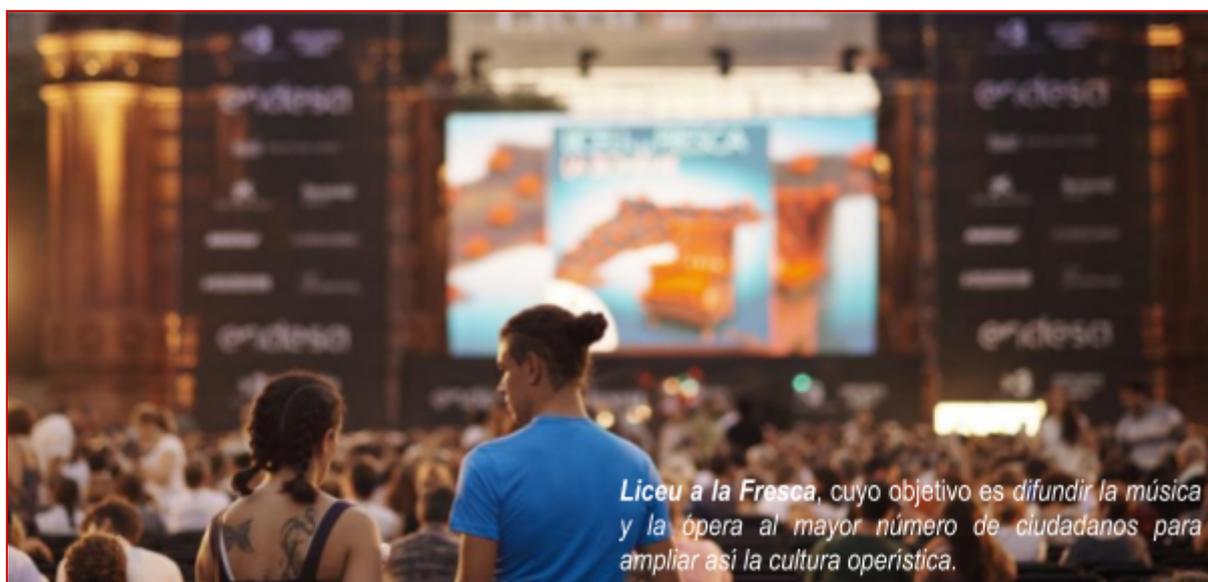
DANSA
BALLET DE L'OPÉRA DE LYON

Del 25 al 28 d'abril de 2019

PROYECTO SOCIAL, CALIDAD ARTÍSTICA Y NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

El Proyecto Social fue y es uno de los 3 vectores directivos del plan estratégico planteado por Roger Guasch para los años 2014 - 2017. Junto a la propuesta de *salvaguardar el espíritu del Liceu* a través de la mejora y mantenimiento de la calidad artística del teatro y de sus cuerpos estables - Coro y Orquesta -, y de *contribuir a la sostenibilidad y viabilidad económica* en un escenario de crisis, se *diseña un proyecto social* que propone dejar atrás la relación elitista que históricamente tienen las clases “populares” en torno a la ópera y el Teatro, para convertirse en un lugar de unión en donde se entienda a la ópera como un espectáculo total, que además facilita el acceso y tiene la voluntad de disminuir la distancia social entre el Teatro y los nuevos públicos poco habituados al lenguaje operístico.

Denotando una marcada apuesta por la democratización cultural, en donde se entiende a la cultura como un bien colectivo que debe ponerse al alcance del mayor número de habitantes de un territorio, la gestión de Guasch reconoce que el gusto por la ópera podría constituirse en un “ascensor social” que propicie el consumo de otras manifestaciones culturales, garantizando al mismo tiempo la formación de públicos fidelizados y con ganas de repetir la experiencia. Además de reconocer que cerca del 45 - 50% de los ingresos de los que dispone el Teatro corresponden a subvenciones públicas desde los miembros del Consorcio - Generalitat; MECD; Ajuntament de Barcelona y Diputació -, el *Proyecto Social del Liceu* quiere dar respuesta a la misión expuesta en los estatutos de la Fundación, que apuntan a la *promoción y ejecución de todas aquellas iniciativas que reviertan en el fomento y la potenciación de la cultura operística*, bajo los lemas de “*el Liceu o es social o no será*” y “*Todos somos Liceu*”, elaborando desde aquí una nueva política de precios y abonos y una oferta programática diversa, que algunos de sus abonados han cuestionado, pero que ha favorecido llegar a un gran número de personas. En palabras de R. Guasch, el Teatre se ha vuelto más equitativo y más público.

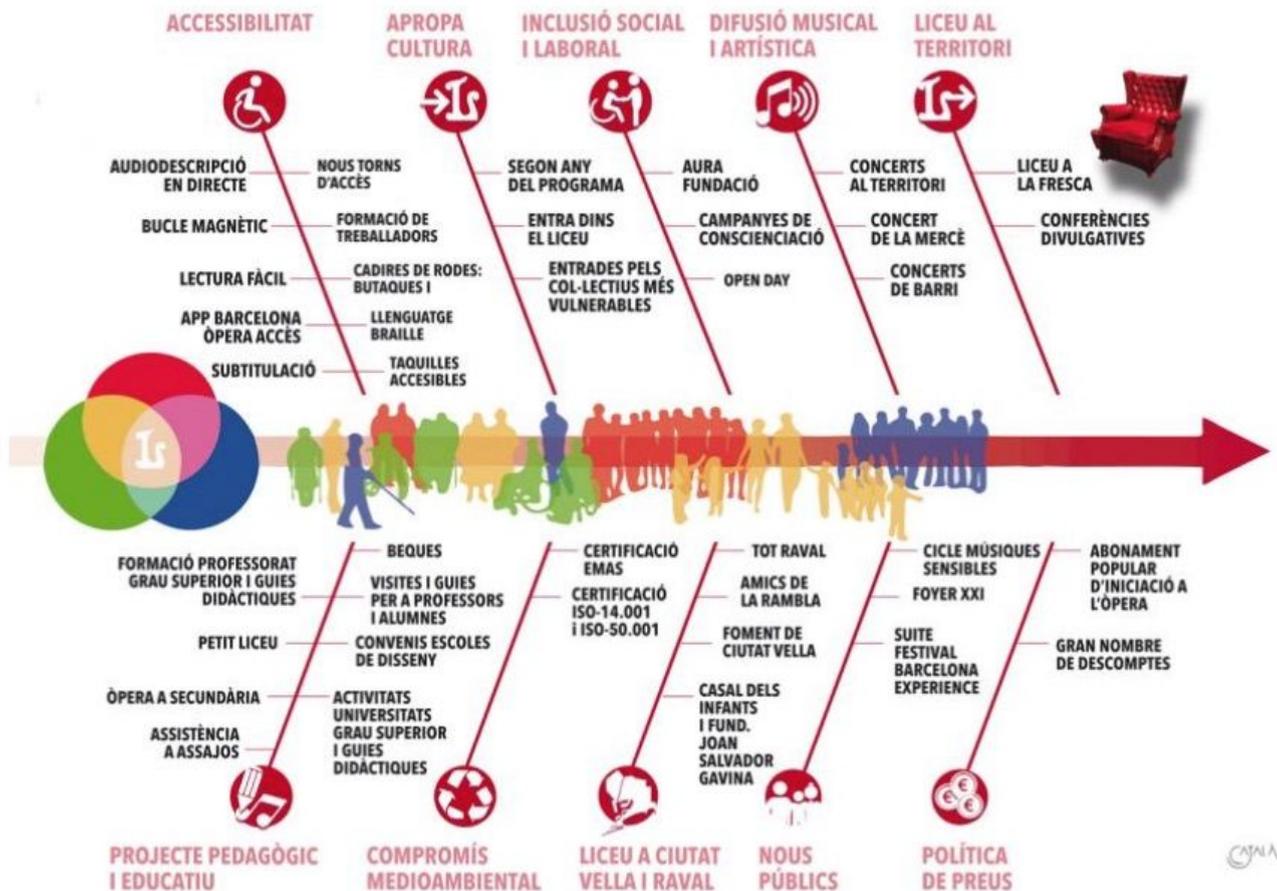


Así, el trabajo que venía realizándose desde el Proyecto Artístico y Educativo durante los 3 años precedentes a la gestión de R. Guasch fue modificándose, perfeccionándose y consolidándose, acercando el lenguaje de la ópera a un abanico diverso de colectivos y de personas, habitantes de los barrios próximos al equipamiento, de Barcelona, de Catalunya y otros lugares de España.

En específico, el Proyecto Social se configura en 10 áreas que se constituyen en uno de los pilares fundamentales de la planificación propuesta y ejecutada por R. Guasch:

- [Accesibilidad](#) para demostrar que los espacios del Liceu pueden ser utilizados por todos, se implementaron y realizaron mejoras en la infraestructura y el servicio, con el objetivo de adaptarse a sus públicos con necesidades diferentes: audiodescripción en directo; bucle magnético; lectura fácil; *app barcelona opera access*; subtítulos en las pantallas de las localidades sin visión; nuevos entornos de acceso; formación de sus trabajadores para que puedan hacer frente a las necesidades de personas con movilidad reducida; existencia de sillas de ruedas y butacas; lenguaje braille; taquillas accesibles.
- [Apropa Cultura](#) Trabajo en conjunto con la iniciativa, que facilita el acceso a distintas instancias culturales a colectivos vulnerables. El Liceu implementó los programas *Entra dins el Liceu* y *L'Opera una Emoció*, destinando una cantidad del aforo de ciertos espectáculos a dichos colectivos.
- [Inclusión Social y Laboral](#) En conjunto con la [Fundación Aura](#), busca generar una “relación de normalidad” con personas discapacitadas intelectualmente. Esto a través de campañas de concientización, *Open Day*, funciones especiales para niños y niñas Autistas; y de incluir dentro del personal del Liceu a un 7% de personas con discapacidad intelectual.
- [Difusión Musical y Artística](#) Conciertos al territorio; Concierto de la Mercé; Conciertos de Barrio, favoreciendo el contacto y la proximidad con la ópera a segmentos y públicos que no tienen el hábito de participar de dichas instancias, o sin posibilidad de acceso por razones económicas.
- [Liceu al Territorio](#) Con el objetivo de popularizar la ópera y formar nuevos públicos, se realizan ciclos de Conferencias Divulgativas en toda Catalunya a modo de preparación y contextualización a grupos e instituciones culturales que posteriormente asistirán al Liceu. También con *Liceu a la Fresca*, proyecto con fuerte componente divulgativo, que mediante pantallas gigantes ubicadas en distintos puntos de Catalunya, retransmiten ópera en directo.
- [Proyecto pedagógico y educativo](#) Con el objetivo de contribuir a la educación musical y artística, el Liceu aporta mediante formación de profesorado con grado superior y guías didácticas; desde el año 1999 con *Petit Liceu*; Ópera en secundaria; asistencia a ensayos; becas; visitas y guías para profesores y alumnos; convenio con escuelas de diseño; actividades universitarias grado superior y guías didácticas.
- [Compromiso Medioambiental](#) Con la obtención de Certificación EMAS, *Ecomanagement and Audit Scheme*; ISO 14.001, Sistema de Gestión Ambiental; 50.001, Sist. de Gestión Energética, promueven una gestión empresarial del Teatro desde la perspectiva de RSE.

- Liceu a Ciudad Vella y Raval Enfocándose ahora en el entorno próximo, “el Liceu trabaja para defender, promover y contribuir en las actividades y los intereses sociales, culturales, educativos, de formación, e inserción de La Rambla, del barrio del Raval y de Ciutat Vella”. trabajo que realiza en conjunto con la *Fundació Tot Raval, Amics de la Rambla, Raval Cultural de Fomento de Ciutat, Casal dels Infants i Fundació Joan Salvador Gavina*.
- Nuevos Públicos Con afán de sumar nuevos públicos y llegar a las nuevas generaciones, el Liceu se replantea en ciertos ámbitos y pretende abrirse y acercarse a la sociedad. Para ello se proponen iniciativas como *Músiques Sensibles ; OFF Liceu; Suite Festival BCN Experience*.
- Política de Precios Sociales Entendiendo la realidad social actual, el Liceu apostó por una política de precios adaptada a diversos bolsillos. En función de la edad, a condiciones específicas -estudiantes, jubilados, parados-, puedes optar por abonos populares, de iniciación a la ópera y descuentos.



Esquema con las 10 líneas estratégicas del Proyecto Social Liceu

Fuente: [Web Liceu](http://WebLiceu)

La Planificación Estratégica de Viabilidad (PEV) 2014-2016 se elaboró y ejecutó considerando una modificación en el departamento de marketing de la institución. El PEV se planteó dentro de sus objetivos la implementación de un plan estratégico específicamente comercial y de marketing que

engloba el área comercial, de mecenazgo, la comunicación y la gestión comercial de los espacios, apuntando obviamente a una diversificación de las fuentes para maximizar el ingreso total del teatro.

Vinculado al PEV y al objetivo descrito anteriormente, se desarrolló un Plan Comercial y de Marketing a ejecutarse entre los años 2014 y 2017, cuyo objetivo inicial se planteaba el *“análisis del entorno y posterior diseño de un programa de captación y fidelización de público para el teatro, así como de entrega de cobertura a todas las actividades que se desarrollen en torno a la actividad principal que es la ópera”*, implicando algunos objetivos secundarios correspondientes a la *“identificación de los principales retos, tendencias, oportunidades y amenazas; y la determinación de una propuesta de valor y elementos diferenciadores, fortalezas y áreas de mejora”*.

A primera vista, podemos decir que la coordinación del plan consideró las 7 variables a gestionar en la dimensión instrumental de la planificación del Marketing Cultural. Comunicación, producto cultural, precio, distribución, personas, entorno físico, y producción de servicios o servucción, como las herramientas desde las cuales se replantea la gestión del espacio y la comunicación; el desarrollo de vínculos relacionales con los grupos de interés, donde identificamos distintos tipos de usuarios, el desarrollo de nuevos públicos a través de campañas dirigidas a segmentos específicos y el proyecto



Actividades del **Servicio Educativo**, que tiene como finalidad *“contribuir en la educación artística y musical del público escolar y familiar”*.

social; la mejora de la comunicación y el contenido de su página web y redes sociales; y de la implementación de una política de precios que facilitara la popularización de la ópera y fidelización de nuevos públicos; la competencia o los colaboradores; los proveedores; vínculos con centros educativos; organizaciones públicas -en específico las administraciones-, y privadas -los 9 patronos del mundo privado que son representantes de distintas empresas-; y las relaciones internas, en donde fue necesario alcanzar un grado de máxima eficiencia para así posibilitar el proyecto social, que concluyentemente engloba todo lo anteriormente descrito.

En base a lo anterior, se planteó también una reforma de la imagen del equipamiento a través de un nuevo paradigma digital, uno adaptado a los nuevos modelos y tipologías de consumo de los públicos.

Se aprovecharon e implementaron herramientas no presenciales que facilitaron la aproximación de públicos no habituados a los espectáculos operísticos, como las retransmisiones de obras con Liceu a la Fresca y el apoyo de algunas cadenas de televisión, la incorporación de escuelas de diseño y universidades, nuevos canales de venta online y la creación de una aplicación que permite a personas con discapacidad visual descargar la autodescripción de las producciones. A través de la mejora e implementación de canales digitales, el Liceu ha podido establecer un diálogo atractivo con los públicos jóvenes y con necesidades diferentes, con motivo de incorporarlos a la oferta programática. Como hemos tratado de demostrar a lo largo del presente trabajo, la gestión de Guasch fue una transición empeñada en salvaguardar la institucionalidad del Teatre, en recuperarlo financieramente y de desarrollar un proyecto artístico que incorpora lo social desde la perspectiva de la renovación y la democratización cultural. El desarrollo de un Plan de Comunicación y Marketing, posibilitó la definición de estrategias en relación al formato de la oferta, los diferentes públicos a los cuales se dirige dicha oferta y su difusión pública, que, junto a un aumento en el gasto en las partidas de comunicación y publicidad, favoreció ubicar al Liceu dentro del imaginario colectivo. Como expusimos anteriormente, el plan impulsado por la gestión de R. Guasch priorizó lo que la administración pública, a través de los patronos y la Comisión Ejecutiva, delegaron en sus manos: el desarrollo de funciones educativas y sociales como uno de los ejes vertebradores del equipamiento, que ahora se define como un espacio abierto a la ciudadanía y a las nuevas generaciones.



RELACIÓN CON LO PÚBLICOS

PÚBLICO OBJETIVO

Las actividades y públicos de El Gran Teatro del Liceu, están temáticamente vinculados. La oferta que la organización ofrece y las características de los públicos que consumen las ofertas de dichos servicios varían en función sus exhibiciones:

- Opera;
- Danza;
- Conciertos sinfónicos;
- Recitales.

Éstas cuatro son las representaciones que El Liceu oferta básicamente. Pero entre los objetivos más ambiciosos de los proyectos que ha venido ejecutando el Liceu es el de potenciar el acercamiento de nuevos y más diversos públicos al teatro. Principalmente la difusión musical y artística para democratizar la ópera, tratando de hacerla accesible a todo el mundo, popularizandola y así aumentar el consumo de esta arista en nuestro entorno social. Cabe destacar que dicha intención está presente en su Plan Estratégico y de Viabilidad de 2014 - 2017, lo que resalta la gran importancia que tiene la proximidad hacia el barrio y, en ese entorno tiene el foco esa intención del El Liceu cuando se plantea trabajar para promover y contribuir en las actividades sociales, culturales, educativas, de formación, e inserción de La Rambla, del barrio del Raval y de Ciutat Vella. En el mismo marco de retos, como proyecto futuro, El Liceu estudia la posibilidad de sumar a su tipología de públicos el de las prisiones, mediante la planeación desde el departamento artístico, liderado por Christina Scheppelmann, de reformular el proyecto de las prisiones que pretende tener presencia en 14 centros penitenciarios de toda Cataluña.

En función de lo anterior, podemos identificar las siguientes modalidades de público y/o usuarios:

- **El abonado:** espectador habitual de las actividades principales, muchos de los cuales son fieles a la programación.
- **El espectador libre y ocasional de la programación o de la oferta fuera de la programación:** hay un amplio espectro en este tipo de público, desde el local no habitual hasta el turístico y consumidor genérico de la oferta cultural de la ciudad.
- El público de las retransmisiones audiovisuales.
- El público escolar y familiar que asiste a las actividades específicas del Petit Liceu.
- Los visitantes del edificio y los participantes de las actividades complementarias como las visitas guiadas.

- El espectador de las giras de los cuerpos artísticos por el territorio.

Cabe destacar que buena parte de los espectadores repiten en diversas funciones, según la tipología del abonado que adquirieron.

El Liceu sigue trabajando esforzadamente en sumar nuevos públicos para llegar a las nuevas generaciones, alejándose de la visión elitista donde estaba colocado el Teatro y acercándose cada vez más a esa casa de encuentro donde apreciamos la ópera como el espectáculo total que es.

POLÍTICA DE PRECIOS

Es otro de los importantes objetivos de estos últimos años de El Liceu, establecer una política de precios adaptada a la realidad social actual, ofertando una gran variedad de precios para fomentar la accesibilidad estructurada bajo las siguientes categorías que trae facilidades para acceder a la cultura con sus descuentos:

PÚBLICO OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Para los Jóvenes	<ul style="list-style-type: none">- Carné Joven;- Escena 25;- Menores de 35 años.
Para los Estudiantes	<ul style="list-style-type: none">- Cuaderno Cultura;- Estudiantes menores de 29 años.
Para el público Escolar	<ul style="list-style-type: none">- Petit Liceu Escolar (este programa corresponde a los espectáculos adaptados específicamente al segmento de las escuelas públicas y la familia).
Para Familias y Personas en Paro	<ul style="list-style-type: none">- Tarifa única;- Monoparentales;- Numerosas;- Gente Mayor;- Personas con discapacidad;- Abonos populares de iniciación a la ópera.

Con esta estructura el Liceu muestra que su labor de proyecto social en vinculación con la política de precios es una realidad con la que fomenta el acercamiento a la ópera y con ello a la cultura, en su amplio abanico de tipología de usuarios.

COMUNICACIÓN

El Liceu ha potenciado en los últimos cuatro años las áreas comerciales y de comunicación mediante el plan de aumento de patrocinios y la taquilla con lo que se aumentaron los públicos y los ingresos, a su vez que la actividad del teatro.

Desde la incorporación Roger Guasch (2013 - 2018) como director general se inicia la restauración del Departamento de Marketing y Comercial orientado a lograr la máxima ocupación del teatro y aumentar los ingresos.

Desde el Departamento de Marketing, que tiene el fin de atraer nuevos públicos se gestionan:

- Los precios especiales para los jóvenes, las ventas cruzadas con otros festivales, colaboraciones con escuelas y ofertas de socialización de la ópera, como el Liceo a la Fresca, entre otras.
- A fin de potenciar el público de origen internacional, el departamento segmenta la oferta para el espectador operístico, a través de las agencias de viajes especializadas y para el turista genérico y de volumen se preparan visitas y funciones de tipo más popular.

Las visitas turísticas al teatro se explotan comercialmente como una nueva área de negocio especializada a partir de los cambios organizativos impulsados desde dicho Plan Estratégico de Viabilidad.



Cúpula de la Sala Principal del Teatro

SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

Debilidades | Amenazas | Fortalezas | Oportunidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Gran estructura física consolidada. - Equipamiento estable. - Valor institucional. - Gran oferta artística y de calidad. - Exclusividad de teatro consagrado a la ópera. - Política de precios a diferentes tipologías de públicos y consumidores. - Plan Estratégico 2014 - 2017 consolidado. - Proyecto social como fundación. - Nuevos públicos en potencia. - Segmentación de públicos fieles. - Buena ubicación en la Rambla. - Reconocimiento internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen elitista del teatro, de su oferta artística y de su programación. - Institución heredera de una distancia social con los públicos no habituados. - Dependencia en un 50% del financiamiento de la administración pública para funcionar.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de las partidas presupuestarias destinadas desde las instituciones públicas consorciadas. - Inestabilidad política. - Pérdida del atractivo turístico y de la imagen referente en la sociedad por incompetencias en la nueva gestión del equipamiento. - Discrepancias entre abonados y socios del Círculo del Liceu con los lineamientos artísticos y la programación planteados para el equipamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atractivo turístico de Barcelona. - Valoración en el repertorio lírico por parte de público fiel. - Cambio de Director recientemente (expectativas). - Alta valoración social de la ópera y del valor histórico y arquitectónico del edificio del GTL. - Arte vivo que integra varias artes escénicas.

CONCLUSIONES

Los grandes teatros de ópera han crecido durante la última treintena convirtiéndose en pieza fundamental de las políticas culturales y creciendo con ello, a su vez, los costes para las finanzas públicas y los planes de comunicación y la dinamización sociocultural pertinente, por lo que en esa medida se ha incrementado también el conocimiento de más público hacia la ópera mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para llegar a todos los sectores de la sociedad.

El Gran Teatro del Liceu no deja de tener esta característica actual en creciente, y en particular para ganar eficiencia y eficacia en garantizar la diversidad de la programación, promover el patrimonio lírico de Cataluña, promocionar óperas de nueva creación, potenciar la proyección del Liceu y fomentar la relación con los otros teatros, mejorar continuamente la plantilla fija y de los cuerpos artísticos del teatro, fidelizar el público actual y captar nuevos públicos, fomentar actividades formativas para público infantil y juvenil, y mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión del teatro en general.

El Liceu está haciendo una dinámica de retribución a una sociedad y un público que le dio respuesta luego de haber renacido de la bancarrota gracias, en principio, a una mutua alianza con el ex Director General Roger Guasch, quien trabajó el equipamiento público del Liceu desde la lógica del negocio, cuando la cuenta de resultado perdía cada año y de un hueco de dieciséis millones en tesorería la deuda subió en el 2013.

Esperábamos de este equipamiento público lo que terminó de perder con el incendio del 94 que le obligó a cerrar sus puertas: accesibilidad, servicio público, impacto en la sociedad, educación, innovación, propuesta artística de calidad. Aspectos que la nueva gestión no solo rescató sino que sumó a una variedad de aspectos en positivos y de vanguardia para así colocar al Liceu en ese pedestal de valor referente en España que es y desde el cual se sigue proyectando además, internacionalmente. Esto nos lleva a convencernos de que, como mencionó el señor Roger Guasch en una clase magistral: *“El mundo de la cultura de la lógica del negocio es la reivindicación”* y que lo que se había hecho mal era no serlo.

Una parte destacable del estudio del caso de El Liceu es extraer las formas de cómo mantener la naturaleza social de un equipamiento al tiempo que le hacemos económicamente equilibrado y una de esas claves es mantener y crear el público que represente su carácter social pero con innovaciones, no perder de vista la cuenta de resultados, como aspecto contable, en ningún momento. Y trabajar con eficacia una clara estrategia con la que se esté de acuerdo.

Ese cambio se pudo generar a partir de la adopción de modelos de gestión empresariales, reformas en el teatro lírico, y a partir de un contrato programa negociado políticamente y bien articulado a nivel técnico que reforzó el vínculo de los responsables de las administraciones culturales con el equipo humano del Liceu en pro de objetivos compartidos.



FUENTES WEB CONSULTADAS

- Clase Magistral con R.Guasch para la asignatura de Políticas de Comunicación y Márketing Cultural.
- Informe Sindicatura de Cuentas de Catalunya realizado a la *Fundación del Gran Teatre del Liceu* al ejercicio finalizado el 31 de agosto de 2015. Disponible en http://www.sindicatura.org/reportssearcher/download/2018_02_ca.pdf?reportId=9001 y http://www.sindicatura.org/reportssearcher/download/NR_2018_02_es.pdf?reportId=9001
- Evaluación Estratégica CoNCA, AEC (06) 2016 Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016). Disponible en http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_Liceu/Liceu_2016.pdf
- Perfil profesional de Roger Guash Soler consultado en <https://www.linkedin.com/in/roger-guasch-soler-505734a/>
- Escritura de Adaptación de Estatutos, Fundación del GTL. Disponible en http://www.liceubarcelona.cat/sites/default/files/transparencia/escriptura_adaptacio_estatuts_socials.pdf

RECURSOS WEB

Páginas web y Fotografías

- Gran Teatre del Liceu. En <http://www.liceubarcelona.cat/#>
- Societat del Gran Teatre del Liceu. En <http://www.societatliceu.com/>

Prensa Digital

- El CoNCA valora la gestión del Liceu pero le pide mayor implicación social, del 16/12/2016. Disponible en <http://www.lavanguardia.com/vida/20161216/412670114431/el-conca-valora-la-gestion-del-liceu-pero-le-pide-mayor-implicacion-social.html>
- El Liceu presenta su Proyecto Social, del 12/01/2017. Disponible en <http://www.liceubarcelona.cat/es/el-liceu-presenta-su-proyecto-social>
- El Plan estratégico de viabilidad 2014-2017 cierra con éxito y consolida el equilibrio económico del Liceu, del 27/07/2017. Disponible en <http://www.liceubarcelona.cat/es/el-plan-estrategico-y-de-viabilidad-2014-2017-cierra-con-exito-y-consolida-el-equilibrio-economico>
- R. Guasch cierra su etapa como Director General del Liceu, del 02/01/2018. Disponible en <http://www.liceubarcelona.cat/es/roger-guasch-cierra-su-etapa-como-director-general-del-liceu>
- Cesa el director general del Liceu, Roger Guasch, criticado por la gestión de la caída del telón, del 02/01/2018. Disponible en https://www.elnacional.cat/es/cultura-ideas-artes/cesa-director-general-liceu-roger-guasch-gestion-caida-telon_225948_102.html
- Roger Guasch, director de Liceu, se va tras sublevar a los fieles, del 03/01/2018. Disponible en https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/liceu-roger-guasch-patronato-criticos_528905_102.html