

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM PUCP**  
**BUSINESS SCHOOL**

**Planeamiento Estratégico del Palau de Les Arts Reina Sofía de Valencia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER  
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Pierre Philippe Bouillard**

**Ever Hernández Cervera**

**Nataly Caveró Uribe**

**Oscar Quintanilla Huayta**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Surco, julio de 2019**

## **Agradecimientos**

Con profunda gratitud a nuestros Profesores de CENTRUM Católica por la formación holística y la experiencia compartida e invaluable apoyo académico durante el programa.



## **Dedicatorias**

A mi esposa por su confianza, su sonrisa, su entusiasmo,

A mis hijos por haberme dado esta oportunidad,

A mi familia por su apoyo en todo momento,

**Pierre Bouillard**

A la Gloria del Gran Arquitecto del Universo,

A mis padres por su inagotable apoyo,

A mi esposa Cynthia y a mi hijo Fabricio porque son mi motivo de lucha,

A mi país por darme la oportunidad de estar aquí,

**Ever Hernández**

A mi esposo y mi hijo, quienes han sido muy comprensivos y me han brindado su apoyo durante este período de mi formación en negocios.

A mis padres, quienes con sus logros me inspiraron a ser persistente y resiliente durante esta desafiante e interesante etapa,

**Nataly Caveró**

A Dios quien supo guiarme por el buen camino en todo momento,

A mis padres y hermanos por su amor, apoyo y consejos en los momentos difíciles,

A mi esposa Edith Karina y a mi pequeño hijo Hugo Octavio por ser la mayor

fortaleza en mi vida,

**Oscar Quintanilla**

## Resumen Ejecutivo

La estrategia nació con dos principios básicos. En primer lugar, las organizaciones tienen un propósito, un fin, que se puede materializar a través de una visión que prende forma con objetivos a largo plazo. Por otra parte, se vive en un mundo donde los recursos (humanos, económicos, tecnológicos) son escasos. Por lo tanto, la estrategia es un proceso dinámico de gestión que intenta definir el camino adecuado que una empresa tendría que atravesar para ir de su situación actual hasta su situación deseada en el futuro. En el sector público o no gubernamental, aún más en el sector cultural, la visión empresarial de la estrategia puede chocar con la sensibilidad artística.

En el presente trabajo, se analiza la situación de un teatro de ópera, el Palau de Les Arts Reina Sofía de Valencia en España (en adelante Les Arts). Les Arts está buscando una identidad para posicionarse en la vida cultural valenciana, con proyección al resto de España y fuera de ella. En este sentido, a partir del análisis interno y externo, se propone una nueva visión (que Les Arts se vuelva la gran culminación del espíritu artístico de la región de Valencia, así como un lugar de encuentro) y los objetivos de largo plazo que la materializarán (aumento de los ingresos por taquilla, por alquiler de espacios y por patrocinio, aumento del número de clientes, diversificación de la oferta cultural). A continuación, se presentan las estrategias que permitirán alcanzar esta visión, centradas principalmente en la transformación del edificio en un lugar de encuentro, de curiosidad, la apertura de la programación artística a otros tipos de música (más allá de la ópera o de los conciertos sinfónicos) así como la captación de nuevos clientes, y la fidelización de los abonados mediante la mejora de los servicios ofrecidos. Y finalmente, se propone un cuadro de monitoreo de la ejecución del plan, para verificar que la transformación se pone en marcha. En todo momento, se intenta hablar de las especificidades de esta institución cultural, cuya realidad se demarca de muchos otros sectores industriales.

## **Abstract**

Strategy starts with two basic principles. First, organizations have a goal, a purpose that can be communicated through a vision, which takes life with long term objectives. On another hand, resources (human, economical, technological) are scarce. In this context, strategy is a dynamic process of management that intends to design the right path that a company should embrace to go from its current situation to the desired end state. In the public or non-governmental sector, especially in the arts and culture industry, the business-oriented mindset of strategy can conflict with the artistic sensibility.

In this document, we analyze the current situation of an opera house, the Palau de Les Arts Reina Sofia (Les Arts). Les Arts is looking for its own identity in order to position itself in the cultural life of Valencia, with projection in Spain and beyond. In the wake of the internal and external analysis, we suggest a vision for the institution and with long term goals for they will materialize. Then we design the strategies allowing to reach this vision. And finally, we draw a control framework in order to check the correct implementation of the plan. At every stage, we try to take into consideration and comment the specificities of the artistic institution, which reality is – to some extent – way different from other industries.

## Tabla de Contenidos

<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Les Arts .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	3
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>4</b>
2.1. Antecedentes .....	4
2.2. Visión .....	4
2.3. Misión .....	5
2.4. Valores .....	6
2.5. Código de Ética .....	7
2.6. Conclusiones .....	8
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>9</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	9
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	9
3.1.2. Potencial nacional.....	11
3.1.3. Principios cardinales.....	15
3.1.4 Influencia del análisis en Les Arts.....	16
3.2 Análisis competitivo del País .....	17
3.2.1. Condiciones de los factores .....	17
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	17
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	18
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	19
3.2.5. Influencia del análisis en Les Arts.....	19
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	20

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	20
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	21
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	24
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	27
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	28
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	29
3.5. Les Arts y sus Competidores.....	30
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	30
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	30
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	31
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	31
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	32
3.6. Les Arts y sus Referentes.....	32
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	32
3.8. Conclusiones.....	33
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>34</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	34
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	34
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	35
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	37
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	38
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	40
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	40
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	41
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	41

4.3. Conclusiones .....	42
<b>Capítulo V: Intereses de Les Arts y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>43</b>
5.1. Intereses de Les Arts .....	43
5.2. Objetivos de Largo Plazo .....	44
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>46</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	46
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	46
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	46
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	49
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	50
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	50
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	52
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	53
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	53
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia. ....	55
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	56
6.12. Conclusiones .....	57
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>58</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	58
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	59
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	60
7.4. Estructura Organizacional de Les Arts.....	61
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	61
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	62
7.7. Gestión del Cambio.....	63



7.8. Conclusiones .....	63
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>64</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	64
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	65
8.3. Conclusiones .....	66
<b>Capítulo IX: Competitividad de Les Arts.....</b>	<b>67</b>
9.1. Análisis Competitivo de Les Arts .....	67
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Les Arts.....	68
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Les Arts.....	68
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	69
9.5. Conclusiones .....	69
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>70</b>
10.1. Conclusiones .....	70
10.2. Recomendaciones Finales .....	72
10.3. Futuro de Les Arts.....	73
<b>Referencias.....</b>	<b>75</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis de Dupont de Les Arts en Valores Porcentuales (%)</i> .....	2
Tabla 2 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	11
Tabla 3 <i>Interés Cultural en la Comunidad Valenciana y España 2015</i> .....	25
Tabla 4 <i>Matriz EFE de Les Arts</i> .....	29
Tabla 5 <i>Matriz MPC de Les Arts</i> .....	33
Tabla 6 <i>Matriz MPR de Les Arts</i> .....	33
Tabla 7 <i>Matriz MEFI de Les Arts</i> .....	41
Tabla 8 <i>Matriz de Intereses de Les Arts</i> .....	44
Tabla 9 <i>Objetivos de Largo Plazo de Les Arts</i> .....	45
Tabla 10 <i>Matriz FODA de Les Arts</i> .....	47
Tabla 11 <i>Matriz PEYEA de Les Arts</i> .....	48
Tabla 12 <i>Matriz MDE de Les Arts</i> .....	51
Tabla 13 <i>Matriz MCPE de Les Arts</i> .....	52
Tabla 14 <i>Matriz MR de Les Arts</i> .....	53
Tabla 15 <i>Matriz ME de Les Arts</i> .....	54
Tabla 16 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	55
Tabla 17 <i>Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	56
Tabla 18 <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	58
Tabla 19 <i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	59
Tabla 20 <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....	60
Tabla 21 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	65

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	viii
<i>Figura 1.</i> El Palau de Les Arts.....	1
<i>Figura 2.</i> Evolución del PIB de España 2000-2017 .....	22
<i>Figura 3.</i> Variación porcentual (%) del PIB de España 2000-2017 .....	22
<i>Figura 4.</i> PIB per cápita en las Regiones españolas en el 2017 .....	23
<i>Figura 5.</i> Evolución de la inflación en España 1960-2017 .....	23
<i>Figura 6.</i> Variación del gasto medio por persona 2007-2017(España país).....	26
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de usuarios de internet, según edad, en España 2018 .....	28
<i>Figura 8.</i> Matriz PEYEA.....	48
<i>Figura 9.</i> Matriz MBCG .....	49
<i>Figura 10.</i> Matriz MIE .....	49
<i>Figura 11.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE).....	50
<i>Figura 12.</i> Estructura de Les Arts.....	61

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por su rigurosidad; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

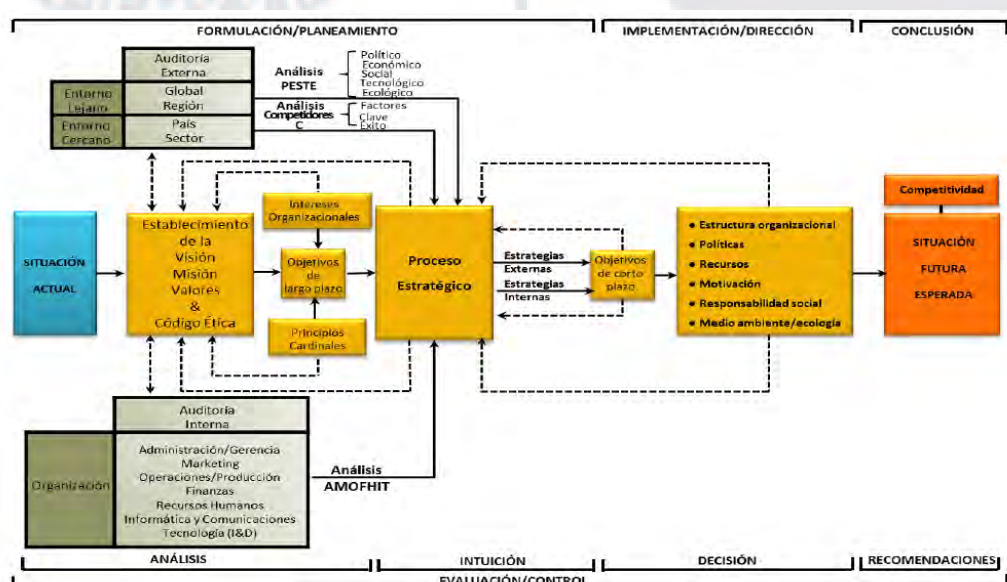


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11)”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. También se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno en el desempeño de la organización, a través de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a éstos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y reducir las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y

comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que ésta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite. De este análisis se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la misma que, con base en la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP y la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión propuesta.

Las matrices presentadas en la fase 1, de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la fase 2, con los resultados obtenidos, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Con base en esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que, una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. Es importante señalar que, el planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

*Nota.* Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



## Capítulo I: Situación General de Les Arts

### 1.1. Situación General

El Palau de Les Arts Reina Sofia, Fundación de la Comunidad Valenciana (en adelante Les Arts) nació en el año 2005 por acuerdo del Consell de la Generalitat Valenciana en España. Su propósito es ser el motor de la política cultural de la Generalitat Valenciana, a través de una programación artística y cultural que sea atractiva para el conjunto de la sociedad valenciana, y a su vez, para ciudadanos de todo el mundo; de tal manera que, se constituya en un verdadero referente internacional. Les Arts se ubica dentro del complejo arquitectónico global de la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, diseñado por el reconocido arquitecto Calatrava. Les Arts dispone de 40,000 m<sup>2</sup> y alberga cuatro auditorios: la Sala Principal (capacidad de 1,410 espectadores), el Auditorio (capacidad de 1,490 espectadores), el Aula Magistral (capacidad de 375 espectadores) y el teatro Martín Soler (capacidad de 400 espectadores). Les Arts está rodeado por más de 60,000 m<sup>2</sup> de jardín y 11,000 m<sup>2</sup> de láminas de agua con paseos circundantes.



*Figura 1.* El Palau de Les Arts. (2018).

Recuperado de <https://www.lesarts.com/es/el-edificio-santiago-calatrava/>

El equipo de Les Arts, cada año, diseña una programación artística que combina las artes escénicas, en particular la ópera, la música clásica y la danza. También lleva actividades

educativas orientadas a niños y escuelas, así como un centro de formación profesional para jóvenes cantantes (el Centre de Perfeccionament Plácido Domingo). Este centro ofrece becas a unos 15 jóvenes y su objetivo es preparar al cantante lírico y favorecer al máximo su adecuada inserción en el mundo profesional. Para ello, durante el período de formación, sus integrantes participan en las actividades programadas en cada temporada y están en contacto estrecho con los artistas que intervienen en ellas. Además de estas actividades artísticas propias, Les Arts intenta diversificar sus ingresos con el alquiler de sus espacios para eventos. Cabe mencionar que la financiación de Les Arts proviene en mayor parte de fondos públicos (subvenciones de la Generalitat Valencia, sobre todo). En el proyecto de presupuesto para el 2019, más del 70% de los ingresos provienen de subvenciones públicas.

La entidad tiene una estructura política bastante simple. El órgano de gobierno de Les Arts es el Patronato de la Fundación y en particular su Comisión Ejecutiva, compuesto – desde su reforma estatutaria en el diciembre del 2017- por titulares de posiciones políticas, así como por representantes de la sociedad civil. El órgano ejecutivo de Les Arts está compuesto por una Dirección General y una Dirección Artística. Les Arts cuenta con una planilla de 258 trabajadores y dispone de una orquesta propia (Orquesta de la Comunidad Valenciana con 73 músicos). A nivel financiero, los mayores ingresos provienen de las asignaciones del gobierno (más de 16 millones de euros para el 2017) y en menor cantidad de la venta de boletos para los espectáculos y alquiler de espacios (cerca 3,5 millones de euros en el 2017). Sin embargo, hay una pérdida neta de la actividad que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

*Análisis de Dupont de Les Arts en Valores Porcentuales (%)*

	2017	2016
Margen neto	-2.6	-12.4
Rotación de activos	271	270.5
Apalancamiento	-23	-21
ROE Dupont	1.6	6.9

*Nota.* Tomado de “Estados Financieros 2017”, de Palau de Les Arts, 2018, Valencia, España.

En la industria de los teatros públicos, no parece relevante el análisis de Dupont, por varias razones. En primer lugar, el importe de las subvenciones puede variar cada año en función de decisiones políticas, por lo que se hace necesario identificar otros indicadores de buena gestión. Por lo tanto, no hay ingeniería financiera como en otros sectores. Por otra parte, muchos de los activos del teatro son intangibles. Un concepto interesante para desarrollar es el concepto de la rentabilidad social (Alonso, 2016). Vale decir el aporte de la organización al bienestar de la sociedad (Albi & Onrubia, 2016).

## **1.2. Conclusiones**

Les Arts quiere ser el pionero de la política cultural de la Comunidad Valenciana. Posee un edificio grandioso donde todo tipo de arte escénica puede expresarse. Sin embargo, la gestión sostenible del teatro es un gran reto (Bautista Gómez, 2018). La ópera es percibida como la más elitista de la industria y legítimamente la sociedad puede exigir de Les Arts un servicio de interés público, por lo que, lograr un equilibrio entre una programación artística de alcance para todos los públicos (locales e internacionales) incluyendo el público joven (Cuenca, 2016) y la gestión financiera sostenible, es un desafío.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

Les Arts nació como un proyecto sobredimensionado que quería poner Valencia en el mapa (Rius-Ulldemolins y Hernández i Martí, 2015). La institución ha sufrido momentos de exposición mediática a raíz de los delitos atribuidos a sus máximos responsables (Vázquez, 2018). La reforma de la Fundación que dirige Les Arts, según las normas de la Comunidad Valenciana, ha permitido una apertura a la sociedad civil y empieza una nueva era para el coliseo valenciano desde mayo del 2018 (Zafra, 2018).

### 2.2. Visión

La visión actual, tal como fue redacta en el Plan Estratégico 2015 – 2018 (Palau de Les Arts, 2015), proponía:

“[Consolidar a Les Arts] como una institución cultural de referencia nacional e internacional por la excelencia en la oferta artística, que incentiva la participación activa de la sociedad civil, que cuenta con las personas como protagonistas del cambio y que fundamenta su actuación en un modelo de gestión basado en el valor público, la sostenibilidad, la innovación y la transparencia.” (Palau de Les Arts, 2015, p 44).

Sin embargo, la reforma reciente de los estatutos de la Fundación Palau de Les Arts necesita ser acompañada por la revitalización de la visión.

Conceptualmente, según el profesor D’Alessio (2015) la misión es una declaración de la situación futura deseada, es decir, un estado ideal de cosas que se quiere alcanzar.

Metodológicamente, su construcción responde a las siguientes preguntas: ¿Qué queremos

llegar a ser? y ¿En qué nos queremos convertir? (D’Alessio, 2015 y Fred, 2008); y su

redacción se compone por siete elementos característicos: (a) ser simple clara y

comprensible, (b)ser ambiciosa, convincente y realista, (c) horizonte de tiempo, (d) alcance

geográfico, (e) conocida por todos, (f) sentido de urgencia y (g) idea clara adonde quiere ir la organización (D'Alessio, 2015).

En este sentido, Les Arts aspira a ser la gran culminación del espíritu artístico de las valencianas y valencianos. Fruto de las tradiciones culturales y de la pasión por la creación artística, Les Arts brota desde la voluntad ciudadana, atrae, federa y genera talentos artísticos. Les Arts desarrolla su identidad a partir de la excelencia artística, el arraigo en la sociedad valenciana y la apertura a otras culturas. Les Arts ha de ser un centro cultural, un lugar de intercambio de ideas y de encuentro entre las obras, los artistas y los públicos provenientes de cualquier parte del mundo. Inspirador, educativo, participativo, Les Arts es orgullo de la Comunidad Valenciana y pionero de su oferta cultural. Su edificio emblemático ayuda a proyectar a Les Arts como institución cultural de prestigio tanto a nivel nacional como internacional. Por lo que, la propuesta sugerida es: “Al 2030 posicionarse como un centro de artes escénicas de referencia en España, reconocido por su excelencia artística y espacio de encuentro entre las obras, los artistas y los públicos de todas las culturas”.

### **2.3. Misión**

El Plan Estratégico 2015 – 2018 proponía la siguiente misión: “Nuestra razón de ser es programar y gestionar actividades de naturaleza artística relacionadas con las artes líricas, musicales y coreográficas, a través de nuestro compromiso con la calidad, la educación, la formación y la creación de talento bajo un modelo de gestión excelente y sostenible.” Se puede opinar que la redacción de la misión era entonces poca detallada, tal vez demasiado genérica, y no acababa de definir el posicionamiento de Les Arts.

Fred (2008), ha manifestado que la misión es una afirmación que define ¿Cuál es el negocio? y ¿A quién quiere servir? La respuesta que se obtenga se convertirá en la declaración que define la razón de ser de la organización. Les Arts es ante todo un teatro de ópera, pero tiene que ser concebido como una institución dedicada a todo tipo de

manifestaciones de artes escénicas. El fin fundacional incluye también el fomentar la difusión y el conocimiento de las artes escénicas, estimular e incentivar la creación, investigación, estudio y formación como forma de perfeccionamiento profesional, el establecimiento de relaciones de colaboración con otras entidades e instituciones del sector musical o de las artes escénicas tanto nacionales como internacionales. Les Arts debe ser abierto, amado y valorado por el conjunto de la sociedad valenciana. Por lo que, la presente investigación propone la siguiente declaración de misión: “Desde Les Arts, ofrecemos para el mundo, experiencias únicas y emociones universales, inspiradas en los valores supremos de la humanidad, a partir de nuestro compromiso por la excelencia en la ópera y las artes escénicas, en una vibrante ciudad del Mediterráneo, dentro de un fantástico conjunto arquitectónico”. De manera que, el negocio consiste en ofrecer experiencias y emociones para la humanidad.

#### **2.4. Valores**

Se propone la lista de valores de Rokeach, para presentar los valores terminales e instrumentales de Les Arts. Los valores terminales son un mundo de paz, placer y armonía interior. Los valores instrumentales son responsabilidad, imaginativo y amplitud de mente.

Les Arts reconoce que crear emociones culturales y hacerlas llegar a la ciudadanía es un acto de paz. Si se recuerdan los actos de terrorismo en la sala de conciertos Bataclan en París, en noviembre del 2015, se piensa que las artes escénicas representan un muro de valentía frente a la barbaridad. Por otro lado, Les Arts quiere diseñar su huella de placer en la mente del público. El placer es una emoción íntimamente humana que la música, el canto, la danza pueden generar de manera universal. En fin, armonía interior llama a conceptos de inteligencia emocional. Representa la capacidad de invitar al público a cuestionarse sobre el sentido de la vida, a través de actuaciones y representaciones artísticas.

Por el lado de los valores instrumentales destaca la responsabilidad, vinculada al sentido de servicio de interés público. Luego la imaginación, orientada a la creación de emociones, de momentos que se gravan en las memorias de los espectadores, acabando de moldear un orgullo valenciano por las artes escénicas a partir de sus raíces y tradiciones, y proyectado al mundo. Por fin, la amplitud de mente es vinculada a la voluntad de abrir Les Arts a todo tipo de música, de expresión artística, siempre y cuando brota el espíritu artístico del pueblo valenciano.

## **2.5. Código de Ética**

De acuerdo con el código de transparencia y de buen gobierno, Les Arts hace hincapié en las mejoras prácticas de gestión pública en materia de calidad democrática y generación de confianza entre las instituciones y la ciudadanía. Un código de ética está en vigor en Les Arts.

“El Código de Conducta del Palau de Les Arts tiene como finalidad establecer las pautas que han de presidir el comportamiento de sus empleados en su desempeño diario, en lo que respecta a las relaciones e interacciones entre los propios empleados, a las actuaciones relacionadas con los clientes, los proveedores y colaboradores externos, con las instituciones públicas y privadas y con la sociedad en general”

(Palau de Les Arts, 2019, p. 3).

Los principios más importantes son la confianza, la responsabilidad y la integridad. Estos principios están orientados a regular los comportamientos con los compañeros de trabajo, así como las relaciones con los proveedores, clientes y otros grupos de interés. Se extienden al uso de los recursos informáticos, diseñando las mejoras prácticas de comunicaciones en este ámbito (seguridad, confidencialidad). Por otra parte, el código de conducta se centra en el desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades. De momento este instrumento normativo es suficiente y no requiere modificaciones que pudiesen impactar en el diseño del plan estratégico.

## 2.6. Conclusiones

El proyecto de Les Arts se encuentra en la encrucijada entre su compromiso por la excelencia artística y su deber de servicio de interés público, después de años de excesos, controversias, pero también de éxitos y de innovación. Existe una voluntad política para construir las bases de un Palau de Les Arts abierto a la ciudadanía, aprovechando las mejores prácticas en materia de gestión administrativa de lugares de creación artística (Rius-Ulldemolins, 2013). Es necesario diseñar un modelo de gestión sostenible para el Palau, siempre y cuando los ciudadanos se sienten representados por la programación artística y cultural.





## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

#### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales podrían definirse de manera general como la defensa y persecución de objetivos provenientes de la naturaleza de una nación y que son esenciales para orientar las relaciones internacionales de un Estado en el terreno político, económico, social y cultural (De Castro, 2010). No obstante, la definición es bastante coyuntural, ha variado significativamente desde su aparición hasta sus modernas concepciones, según las ideas modernas, predominantes del momento. En los albores de la modernidad, el interés nacional estuvo fuertemente asociado a la seguridad territorial frente a las amenazas de invasiones y conquistas o como en el caso de Inglaterra, asociada a la libertad de los mares (Muñoz, 2006). De Castro (2010), ha señalado que el interés nacional en primer orden sería garantizar la supervivencia, la seguridad del propio Estado y la defensa de su población, para luego encaminarse en la búsqueda de poder, riqueza y crecimiento económico.

Durante la presente investigación, no se encontró documento oficial que exprese los intereses nacionales de España o de sus comunidades autónomas. Sin embargo, algunos de ellos pueden inferirse a partir del Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030. Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (Gobierno de España, 2018). Este documento, fue aprobado en el Consejo de Ministros del 29 de junio de 2018 y contiene los lineamientos estratégicos y objetivos de desarrollo sostenible del Estado español, cuyo texto comienza recogiendo lo declarado por las Naciones Unidas, al señalar que la Agenda 2030, es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Sin duda, el documento muestra el compromiso inequívoco del Estado Español para alcanzar los 17

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la adopción de una estrategia que represente una visión y un proyecto de país compartido.

De momento, para España los ODS son la manifestación de una corriente idealista que representa al interés global para transformar el mundo, a través de: (a) fin de la pobreza, (b) hambre cero, (c) salud y bienestar, (d) educación de calidad, (f) igualdad de género, (g) agua limpia y saneamiento, (h) energía asequible y no contaminante, (i) trabajo decente y crecimiento económico, (j) industria, innovación e infraestructura, (k) reducción de las desigualdades, (l) ciudades y comunidades sostenibles, (m) producción y consumo responsable, (n) acción por el clima, (o) vida submarina, (p) vida de ecosistemas terrestres, (q) paz, justicia e instituciones sólidas, y (r) alianzas para lograr los objetivos, todos ellos enmarcados en el interés de asegurar la libertad, la vida y la prosperidad de los ciudadanos. No obstante los consensos alcanzados, los asuntos relacionados a la soberanía energética y cambio climático, así como la soberanía nacional, la independencia o la integridad territorial, el orden internacional, la paz, la seguridad y el respeto por los derechos humanos (Rodríguez, 2010), por su grado de intensidad (supervivencia y vital) y oposición, mantiene enfrentada a la diplomacia de las naciones, principalmente de aquellas potencias determinantes del orden mundial como Estados Unidos o los países del Asia.

Para los propósitos de la presente investigación, en el documento antes señalado, destacan dos aspectos claves para el planeamiento, en el marco de los intereses nacionales. Por un lado, el compromiso de la Comunidad Valenciana, decretado por Ley 18/2017, del 14 de diciembre, de la Generalitat, de Cooperación y Desarrollo Sostenible, para incorporar en sus políticas públicas los cinco ejes centrales de la Agenda 2030: (a) personas, (b) planeta, (c) prosperidad, (d) paz y (d) alianzas/partenariado. Y, por otro lado, el hecho de que el gobierno haya definido como compromiso inmediato y concreto para alcanzar los ODS, el impulso de la cultura como un elemento clave, dentro de otros tantos, para la transformación.

En este contexto, se ha creído conveniente elaborar una matriz de intereses nacionales de la industria, tal como se muestra en la Tabla 2, con la salvedad que, en el sector de la cultura existen paradigmas muy diferentes cuando se analizan países europeos, Estados Unidos o América Latina. Si bien es cierto que, hay una inquietud internacional por la creación artística y el acceso a la cultura, se observan holguras a la hora de desarrollar políticas culturales públicas. Sobre todo, se pueden observar enfrentamiento en la industria cultural para proponer un modelo u otro de cultura.

Tabla 2

*Matriz de Nacionales*

	Interés nacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Desarrollar políticas culturales públicas	Europa	España	Estados Unidos, América Latina
2	Mejorar el estatuto profesional de los artistas		España, Europa	Estados Unidos, América Latina
3	Recuperar el patrimonio lírico nacional		España, Europa	Estados Unidos, América Latina
4	Mejorar el acceso a la cultura	España, Europa	Estados Unidos, América Latina	
5	Exportar su industria cultural	España, Europa, (Estados Unidos)	(América Latina)	
6	Defender su modelo de cultura	España, Europa, (Estados Unidos)	(América Latina)	

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional representa las posibilidades de realización de los intereses nacionales, determinadas por el contrapeso entre sus fortalezas y sus debilidades. Según D'Alessio (2015), se compone por siete aspectos: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional-administrativo y; (g) militar.

**Demográfico.** El componente demográfico está fuertemente impactado por la despoblación, el decrecimiento y el envejecimiento de su población. Las regiones más afectadas son principalmente rurales. La mitad de los municipios ya se encuentran en riesgo de extinción. El envejecimiento de su población y la falta de renovación generacional, con

nulas o escasas tasas de natalidad, ha provocado la pérdida paulatina del capital humano y la caída de su competitividad, agravando de manera significativa las condiciones de desigualdad y el riesgo de exclusión. Estos riesgos también se identifican como latentes en poblaciones vulnerables como aquellas en situación de desempleo, poblaciones migrantes y poblaciones menores de 18 años (Gobierno de España, 2018).

**Geográfico.** La morfología territorial española se caracteriza por su configuración accidentada, lo que ha dado lugar a su variedad climática y marcado contraste estacional entre el territorio del litoral y el territorio del interior. La península no puede considerarse como un territorio seco; no obstante, la disponibilidad de agua tiene marcadas diferencias entre regiones, y el acceso a este recurso es esencial para garantizar el derecho a la vida, por lo que es una de las principales preocupaciones (Instituto Geográfico Nacional, 2019).

Por otro lado, según lo expresó Alfred Mahan (1890), citado por D'Alessio (2015), los países que tienen acceso al mar son países que pueden esperar un mejor porvenir. En el entendido que ésta es una ventaja comparativa importante en relación con los países mediterráneos. En este sentido, España tiene la fortuna de estar rodeada por el mar del Océano Atlántico y por el Mar Mediterráneo. El primero le pone al frente a la zona comercial entre América y Europa, el segundo le acerca al continente africano. Sin duda su ubicación geográfica es una posición geopolítica y estratégica importante para ser explotada.

**Económico.** En el marco de actuación que presenta los ODS, España se ha planteado la necesidad de desarrollar políticas que garanticen el crecimiento sostenible de la economía y la consecución de un sistema productivo basado en más innovación, competitividad e industria (Gobierno de España, 2018). Con tal propósito, en el frente interno, se han desarrollado diversos planes de acción que buscan una economía inclusiva y sostenible, entre ellos destacan: la Agenda para el Fortalecimiento del Sector industrial en España, La Estrategia española de activación para el empleo 2017-2020, La Estrategia Española de

responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, El Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2017-2020, y la Estrategia Española de la Economía Social 2017-2020. En el frente externo destaca la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027, con claro propósito de fortalecer su posición en el comercio internacional y las inversiones nacionales en el extranjero. La estrategia se ha basado en seis ejes principales: (a) ofrecer un apoyo a la internacionalización cada vez más adaptado a las necesidades y al perfil de sus empresas, (b) incorporar la innovación, la tecnología, la marca y la digitalización a la internacionalización, (c) desarrollar el capital humano para la internacionalización, (d) aprovechar mejor las oportunidades de negocio derivadas de la política comercial común y de las instituciones financieras y organismos multilaterales, (e) potenciar la captación y consolidación de la inversión extranjera de alto valor añadido, y (f) reforzar la coordinación y complementariedad de acciones entre todos los actores relevantes en materia de internacionalización.

**Tecnológico.** Bajo el enfoque de que las tecnologías digitales desempeñan un “papel decisivo en el crecimiento de la productividad, en la mejora de la competitividad de la economía española y en el fomento de un crecimiento sostenible e integrador” (Gobierno de España, 2018, p. 40) se ha desarrollado el Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2017-2020. En este plan merece especial atención la Acción Estratégica en Economía y Sociedad Digital, compuesta por un conjunto de medidas para alcanzar la transformación de la economía y de la sociedad en un entorno digital para impactar en nuevas formas de hacer transacciones comerciales, prestación de servicios públicos, nuevos modelos de organización del trabajo y las relaciones sociales.

**Histórico, psicológico y sociológico.** Culturalmente, España es el resultado de la influencia de las culturas ibéricas, celtas prerrománicas y principalmente de los romanos y musulmanes. Dentro de sus elementos culturales más importantes destacan el patrimonio

histórico de su arquitectura, el arte, la literatura y las fiestas y celebraciones costumbristas. No obstante, durante las tres últimas décadas, España ha sufrido un profundo cambio cultural en relación con su sistema de valores, principalmente los relacionados con los valores cívicos y los valores emancipadores. Hay un fortalecimiento de la cultura cívica, expresada en un mayor compromiso con el voto, el pago de impuestos, la solidaridad o el cumplimiento con las leyes. Esta orientación se complementa con los datos proporcionado por el portal web <https://www.hofstede-insights.com/> , en él se señala que España es una nación fuertemente intolerante a la incertidumbre, con una marcada distancia de poder e individualismo, relativamente orientada a las recompensas materiales y menos al disfrute del tiempo libre y la amistad.

**Organizacional-administrativo.** El reino de España está gobernada por una monarquía constitucional parlamentaria. Está compuesta por 17 comunidades autónomas, dos ciudades autónomas y 8,125 municipios. El Poder Ejecutivo lo integran: el Rey Felipe VI, como Jefe de Estado, el Presidente del Gobierno (equivalente al Primer Ministro) y el Consejo de Ministros. El Poder Legislativo está representado por Tribunales Generales Bicamerales o Las Cortes Generales que se componen por el Senado con 266 asientos y el Congreso de los Diputados con 350 asientos. El Poder Judicial está compuesto por el Tribunal Constitucional, el Tribunal Supremo con cinco salas especializadas y el Tribunal Superior Nacional o Altos Tribunales de Justicia en cada comunidad autónoma además por los Tribunales Provinciales y de Primera Instancia.

**Militar.** La defensa de la seguridad ante amenazas externas está a cargo de las Fuerzas Armadas compuestas por el Ejército y la Armada. La edad para el servicio militar voluntario está entre los 18 y los 26 años. La seguridad interna en las capitales de provincia y principales núcleos urbanos está a cargo del Cuerpo Nacional de Policía, bajo la dirección del Ministerio del Interior.

### 3.1.3. Principios cardinales

***Influencia de otras partes.*** En el ámbito más regional, España está fuertemente influenciada por los procesos de integración desarrollados en la Unión Europea, desde su incorporación en 1986. No obstante, ahora la influencia proviene de todas partes. El proceso de la globalización ha vuelto más interdependientes a las economías entre sí. De manera que, los impactos del crecimiento o de la crisis, acaban arrastrando de una o de otra manera a las economías locales. Así ocurrió con España durante la ola de crecimiento asiático o durante la crisis financiera originada en Estados Unidos en 2008.

España compite a nivel global con las economías más desarrolladas, de manera que resulta difícil identificar terceros con intereses específicos, en medio de un juego en el que compiten todos contra todos. Así, por ejemplo, España compite con las 25 principales economías receptoras de empresas multinacionales, está dentro de las principales 20 economías que recibe inversión extranjera directa, ocupa el lugar 11 dentro de las 20 principales economías con inversión extranjera directa en el exterior (Naciones Unidas, 2017). En este contexto, la diplomacia española se conduce en cuatro campos estratégicos: (a) diplomacia económica, (b) diplomacia cultural, (c) centros de pensamiento y (d) diplomacia científica, tecnológica y de innovación (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación).

***Los lazos pasados y presentes.*** Los lazos pasados conducen a las guerras de independencia en contra del Imperio Romano, después del Imperio Musulmán y luego del Imperio Francés, así como al proceso de reconquista interna para unificar España bajo el gobierno de los Reyes Católicos. Los lazos pasados, también llevan a España a América Latina, como consecuencia de las expediciones para descubrir nuevas rutas de comercio con el oriente. Empresas que llevaron a librar sanguinarias batallas en contra de los pueblos nativos que poblaban América, estableciéndose el Virreinato de Nueva España en el norte, en

los territorios del actual México y de los Estados Unidos; el Virreinato de Perú, Nueva Granada y Rio de la Plata en el sur, en los actuales territorios de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Argentina, entre otros.

En el presente, sus lazos lo vuelven a Latinoamérica, pero como uno de los países con mayor inversión extranjera directa. Pero también lo vinculan con sus principales socios comerciales dentro de la Unión Europea y fuera de ella, como Estados Unidos, China, Turquía, México, entre otros. Además de sus vínculos con el G-20 y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y aquellos derivados de sus tratados bilaterales con más de 150 países y 58 tratados con organismos internacionales (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2018 b, 2018 c).

***Contrabalanceo de intereses.*** Con base en los tratados enumerados antes, resulta difícil precisar cada una de las contrapartes con intereses comunes o en competencia. España es una economía con presencia global y compite por ampliar su cuota de participación comercial de inversión extranjera, en los mercados de la Comunidad Europea, en los países del Asia, en los países miembros de la OCDE, en los que conformar el G-20, en América Latina, en Estados Unidos o en la Rusia emergente. La presencia de España en el mundo no es un asunto que marche a la deriva, es de vital importancia y está a cargo de la Secretaría de Estado de la España Global, creada por Real Decreto 1266/2018, de 8 de octubre y tiene como misión la planificación, el impulso, la coordinación y el seguimiento de la acción exterior española, pública y privada, en los ámbitos económico, cultural, social, científico y tecnológico, con el propósito de mejorar la percepción del país en el extranjero.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en Les Arts**

España es uno de los países más desarrollados al mundo, y es un motor de la economía dentro de la Unión Europea. Por lo tanto, el Gobierno de España como la Generalitat Valenciana impulsan políticas culturales: acceso a la cultura, formación



profesional para el sector, defensa del modelo cultural europeo, protección de los derechos de autor, educación artística. El reto para Les Arts es integrarse en este contexto y volverse un centro cultural punto de lanza de la política cultura de la Comunidad Valenciana. Les Arts puede convertirse en una institución orgánica, donde crecen los artistas y alimentan la sociedad con proyectos culturales de calidad. Los países desarrollados tienen una ventaja competitiva para centrarse en la cultura y en el fomento de las prácticas culturales.

### **3.2 Análisis competitivo del País**

El diamante de la competitividad (Porter, 1990) presenta los factores de ventaja nacional, definiendo los cuatro elementos que destacan para el éxito sostenido y sostenible de un sector.

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

España es un país que suele gastar un 0,1% del PIB en cultura, con una tendencia a la estabilización del gasto en este sector, que desde el 2014 está en alrededor de 648 millones de euros (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019). Los recursos corresponden a la mitad de lo que se gastaba antes del impacto de la crisis financiera internacional en el 2008. Este nivel de compromiso asusta a algunos defensores del sector de la cultura (Sartorius, 2017), aunque España tenga la materia prima (el idioma castellano siendo uno de los pocos idiomas tan globalizados) para volverse una gran potencia cultural. Al nivel de la Comunidad Valenciana, el Plan Estratégico Cultural Valenciano redactado para el periodo 2016 – 2020 tiene como objetivo que el presupuesto destinado a la cultura de la región autonómica llegue al 1% entre 2019-2020 (Conselleria de Educació, Investigació, Cultura y Deporte, 2016).

#### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Existe un interés en España por las artes escénicas, y la ópera en particular. Sin embargo, el mayor desajuste entre el interés (la demanda potencial) y la práctica (el consumo) se observa en la ópera y la zarzuela, cuando se analiza el consumo en cultura de los

españoles (Callejo, 2017). Según la misma investigación a la cual se refiere este autor, es el precio el mayor obstáculo para el consumo de ópera, de práctica cultural en general. Sin embargo, solo el 50,2% de las personas dan como razón el precio para limitar su consumo en ópera. Lo interesante de este dato es que conforme aumenta el interés por la ópera, aumenta la justificación de poca asistencia a la ópera por motivos económicos. La ópera es un mundo aparte en el sector de la cultura. El 93,1% de los españoles no van a la ópera (Callejo, 2017). Es la actividad cultural más exclusiva, siendo el cinema la actividad más inclusiva. Dentro de las personas que declaran un interés por la ópera superior a 5 – en una escala de interés de 1 a 10 – el 29,5% no asiste a representaciones de ópera. Analizando más a fondo estos aspectos, se entiende que el precio se vuelve un obstáculo cuando hay interés. La gente no interesada por la ópera (nivel de interés inferior a 5) dice que el precio solo incide un 21,9% por limitar su consumo cultural para esta actividad. Puede ser también que la ausencia de oferta incide, ya que se ha observado una caída del 35,8% en la oferta (representaciones) de ópera y zarzuela entre el 2007 y el 2016. En este mismo periodo, se ha perdido un 47,6% de espectadores, y un 51,2% de recaudaciones (Rubio Arostegui, 2017).

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Tradicionalmente, el sector cultural es un sector muy apoyado por el Gobierno. El Estado pagó en 2013 más del 62 % del gasto en libros, espectáculos escénicos y museos (Córdoba, 2017). Otro estudio del 2015 indica que los consumidores solo pagaron de su bolsillo el 31,8 % de la oferta cultural (Córdoba, 2017). Por lo tanto, muchas de las empresas culturales en España son públicas, o son compañías privadas subvencionadas en parte con dinero público. Más que rivalidad, los teatros y otras asociaciones culturales intentan desarrollar una red de alianzas que eduquen a los públicos, preparando a las futuras generaciones a consumir cultura, y fomentando las sinergias entre las ofertas culturales. Lo cierto es que el modelo de política cultural del propio país tiene una influencia en la

modernización de los teatros públicos. En España, se observa una forma de injerencia política en la gestión, la indefinición de misión, así como una financiación basada en una sola administración pública (Rubio Arrostegui, 2017).

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Para generar una ventaja competitiva española desde el sector cultural, hay otros modelos que pueden inspirar a España en general, y la Comunidad Valenciana en particular. Es cierto que es fundamental la gobernanza y el apoyo del sector público en primer lugar. En este aspecto, hay mejoras posibles en el diseño de financiación pública basada en contratos y programas, con la referencia del modelo francés. Pero es imprescindible el apoyo del tejido empresarial, para financiar el sector cultural, aumentar la calidad de la oferta y fomentar la demanda. Cuando hay una oferta de calidad, el público suele acudir. Hay muchos sectores relacionados con el sector público. Por ejemplo, la dirección técnica de Les Arts cuenta con una sección de caracterización, de vestuario, de mecánica escénica, de utilería, de logística, de audiovisual, de iluminación. Hay muchos empleos que se pueden generar alrededor del sector cultural. En este sentido, la sinergia con la formación profesional es importante. De hecho, 6 acciones del plan estratégico de la cultura en la Comunidad Valenciana integra aspectos de formación (Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte, 2016).

#### **3.2.5. Influencia del análisis en Les Arts**

Les Arts tiene un gran reto. Existe un interés por la cultura y la música en España, pero las artes escénicas y la ópera están de alguna manera marginalizadas. Para ser competitivo, hay que diferenciarse. El contexto español ha conocido un punto de inflexión en el 2009 con el impacto de la crisis financiera, y la caída de las subvenciones públicas. Para el sector cultural en general, ha sido desde entonces muy difícil organizarse. Les Arts tiene que diversificar sus fuentes de subvención pública. En este sentido, se está negociando el ingreso del Ministerio de Cultura del Gobierno de España, en complemento de la subvención de la

Generalitat Valenciana. Por otra parte, la competitividad pasa por alianzas con el tejido empresarial a través de un programa de patrocinio o mecenazgo.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).**

La Fundación Palau de Les Arts Reina Sofia es una institución del Sector Público, cuyos recursos provienen principalmente de las subvenciones de la Generalitat Valenciana. Está adscrita a la Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte, aunque dentro del patronato de Les Arts, también tiene un lugar la Conselleria de Hacienda y la Conselleria de Turismo. Los escándalos de corrupción descubiertos por intervención de la Generalitat en 2013 motivaron la intervención del gobierno valenciano y la destitución de su máxima dirigente Helga Schmidt, al haber sido acusada de prevaricación (Josep, 2019). Sin duda, este acontecimiento ha impactado negativamente en la reputación de la organización y aunque desde entonces, el escándalo no ha sido un tema principal de debate en el terreno político, sí ha provocado la baja aportación del gobierno y la actitud negativa de las grandes compañías para convertirse en patrocinadoras, como lo suelen hacer con otras instituciones equivalentes (Zafra, 2017).

Les Arts se fundó el 26 de enero de 2005 y su actividad es una fundación del sector público de la Generalitat Valenciana, siendo la participación de ésta en la dotación fundacional, del cien por cien. Por lo que sus actividades están sujetas a las regulaciones aplicables a la administración pública, según lo establecido por el artículo 3 de la Ley 1/2015 y el artículo 129 de la Ley 40/2015, por cuyo imperio una Fundación del Sector Público Estatal quedará adscrita a la Administración Pública, cuando disponga de la mayoría de patronos, tenga facultades para nombrar o destituir a la mayoría de los miembros de los órganos ejecutivos, tenga facultades para nombrar o destituir a la mayoría de miembros del personal directivo, tenga facultades para nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del

patronato, financie en más de un cincuenta por ciento, en su defecto, controle en mayor medida la actividad desarrollada por la fundación; teniendo en cuenta tanto la aportación del fondo patrimonial como la financiación concedida cada año u ostente el mayor porcentaje de participación en el fondo patrimonial. Una revisión interna del marco normativo ha demostrado que Les Arts está sometido a 680 normas, agrupadas en 10 familias normativas, de las cuales 71 tienen carácter sancionador, haciéndola una entidad sumamente controlada y burocrática. Si se quiere mantener o potenciar una gestión pública profesional y, sobre todo si se quiere avanzar hacia la autonomía financiera, cabría la posibilidad de tomar un decisión político - legal para aplicar a Les Arts un régimen de empresa pública sujeta a la actividad privada, bajo supervisión de los agentes de control estatal, en lugar del actual régimen de funcionamiento general que le impide llevar a cabo actuaciones ágiles en materia de personal, aprovisionamiento, gestión del gasto, entre otros.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).**

Los principales elementos que interesan para el análisis de la industria están en torno a los principales indicadores macroeconómicos. España y la Comunidad Valenciana en particular, han sufrido mucho durante la crisis financiera iniciada en el 2008. A consecuencia de este fenómeno, muchas subvenciones públicas, en particular en el sector de la cultura, han disminuido de manera significativa. Entre el 2008 y el 2018, el presupuesto de Les Arts ha bajado un 60% (desde €51.00 millones en 2008 hasta €19.80 millones en 2014). Esto se explica en gran parte por la bajada de la subvención pública, desde los €30.50 millones en 2008 hasta los €12.04 millones en 2014. La misma tendencia se ha observado con los patrocinadores privados que redujeron sus aportes de €4.30 millones en 2008 a €0.30 millones en 2014. Sin embargo, los últimos años son más alentadores; después de la recesión provocada por la crisis financiera de 2008, la economía ha entrado en proceso de recuperación desde 2015, con tasas de crecimiento sostenidas del Producto Bruto Interno

(PBI). En la Figura 2 y Figura 3, se puede apreciar la evolución histórica del PIB desde el año 2000 hasta el año 2017 y su tasa de variación porcentual respecto del año anterior.

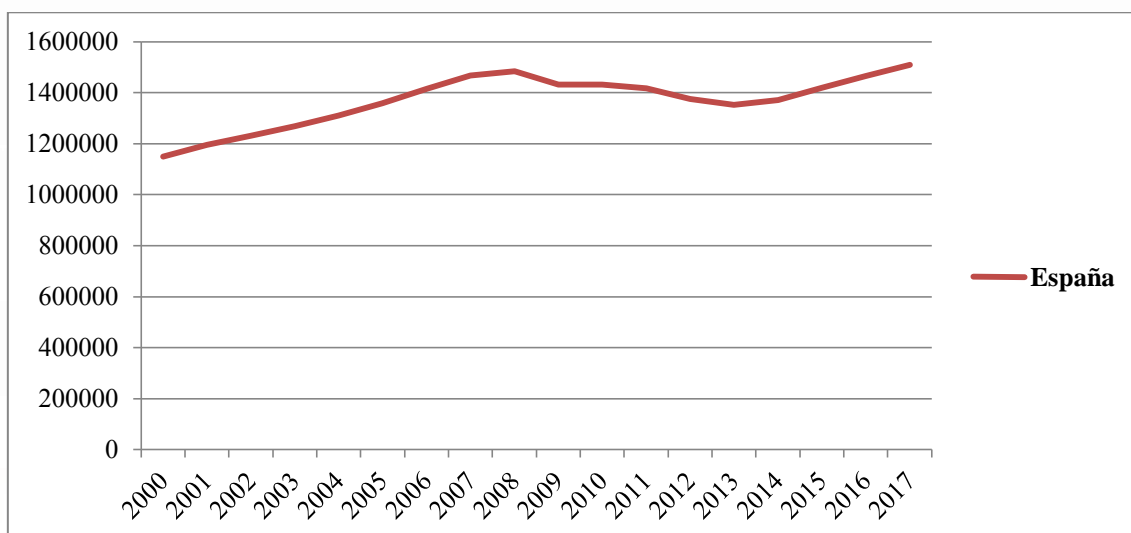


Figura 2. Evolución del PIB de España 2000-2017, en millones USD a precios de 2010.

Adaptado de “Datos,” por Banco Mundial, 2019

([https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD?end=2017&locations=ES&name\\_desc=true&start=2000&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD?end=2017&locations=ES&name_desc=true&start=2000&view=chart))

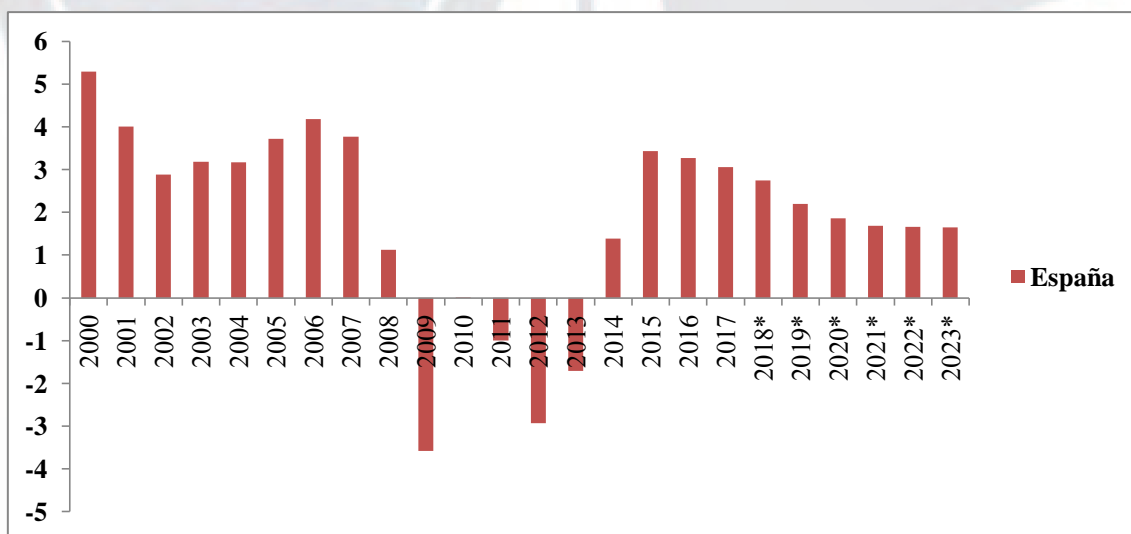


Figura 3. Variación porcentual (%) del PIB de España 2000-2017.

Adaptado de “Datos,” por Banco Mundial, 2018

([https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=ES&name\\_desc=true&start=2000&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=ES&name_desc=true&start=2000&view=chart))

(\*) Estimaciones variación realizadas por Estadista

(<https://es.statista.com/estadisticas/498303/crecimiento-anual-del-producto-interior-bruto-de-espana/>)

Del mismo modo, la capacidad adquisitiva, medida por el PIB per cápita (UMN actual) ha vuelto a superar desde el 2017, el nivel alcanzado en 2008. No obstante, existen diferencias según Código de Ubicación Geográfica (Ubigeo), tal como se puede apreciar en la Figura 4. Esta condición se ha reforzado por un nivel de inflación controlada desde 1997, producto del largo proceso de integración a la Unión Europea desde 1981. La Figura 5 muestra la evolución histórica de la inflación desde 1960 al 2017.



Figura 4. PIB per cápita en las Regiones españolas en el 2017.  
Adaptado de Instituto Nacional de Estadística, 2017.

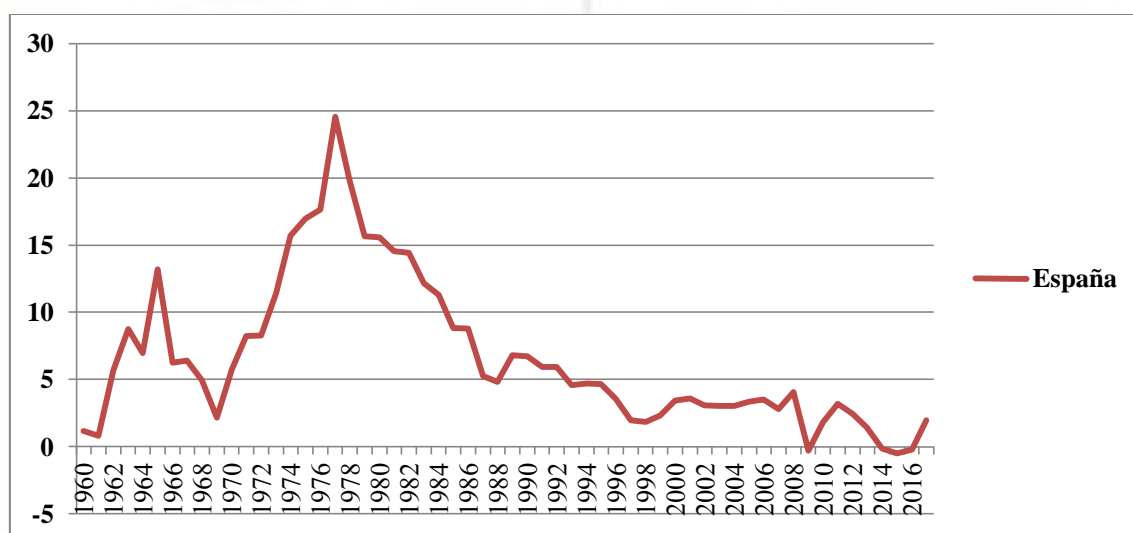


Figura 5. Evolución de la inflación en España 1960-2017.  
Adaptado de “Datos” por del Banco Mundial, 2018  
(<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>)

Aunque la economía se visualiza más estable, es posible que el menor crecimiento proyectado para los próximos años sea un factor limitante para lograr el aumento de las aportaciones del gobierno y el patrocinio de las principales compañías. No obstante, la reforma de los estatutos al final del 2017 ha permitido la apertura de un nuevo ciclo a Les Arts. El trabajo que se ha desarrollado desde entonces abre algunas perspectivas muy positivas para el futuro, a fin de dar los pasos del nuevo proyecto, gracias a que se ha logrado sanear la importante deuda que arrastraba la institución (“Una operación acordeón”, 2018), y a la incorporación del Ministerio de Cultura al Patronato (“El Ministerio de Cultura entrará en el Patronato”, 2018).

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).**

La Comunidad Valenciana es la cuarta región más poblada de España y roza los cinco millones de ciudadanos. La ciudad de Valencia cuenta con apenas 800 mil habitantes. Existe una oferta cultural ya amplia en Valencia, con instituciones públicas de relieve, que captan cantidades importantes de público. Entre ellos, destaca el Instituto Valenciano de Arte Moderno, el Palau de la Música, el Museo de Belles Artes, el Instituto Valenciano de Cultura. Además, se espera que el complejo arquitectónico de La Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia, se convierta en referente económico, social y cultural, por los impactos económicos y sociales que genera, con un aporte de 0.11% al PBI y 0,17% al empleo de Comunidad Valenciana, originados principalmente por los €120.00 millones gastados por los turistas que visitan el complejo (Josep, 2018).

En cuanto a costumbres culturales observadas en el marco de la Comunidad Valenciana, se ha analizado el libro “Las prácticas culturales en la Comunidad Valenciana” publicada por la Generalitat Valenciana en el 2017, a cargo de Antonio Ariño y Ramon Llopis, profesores de la Universitat de València. El hecho relevante es el interés general por la música en la Comunidad Valenciana. La encuesta de hábitos culturales propone una escala



de 0 a 10 para medir los intereses culturales. Los resultados arrojan que en general el consumidor valenciano tiene una alta preferencia por la música, seguido del cinema y del teatro. No obstante, pese a que la ópera ocupa los niveles más bajos, sigue siendo un producto de interés para los valencianos. Los resultados del estudio se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3

*Interés Cultural en la Comunidad Valenciana y España 2015*

	Media Comunidad Valenciana	Media España
Cine	6.90	6.62
Teatro	5.62	5.24
Opera	3.24	3.02
Zarzuela	3.15	2.87
Ballet o danza	3.32	3.31
Música en general	7.32	7.23
Conciertos de música clásica	4.78	4.38
Conciertos de música actual	6.11	6.13
Escuchar música	7.50	7.44

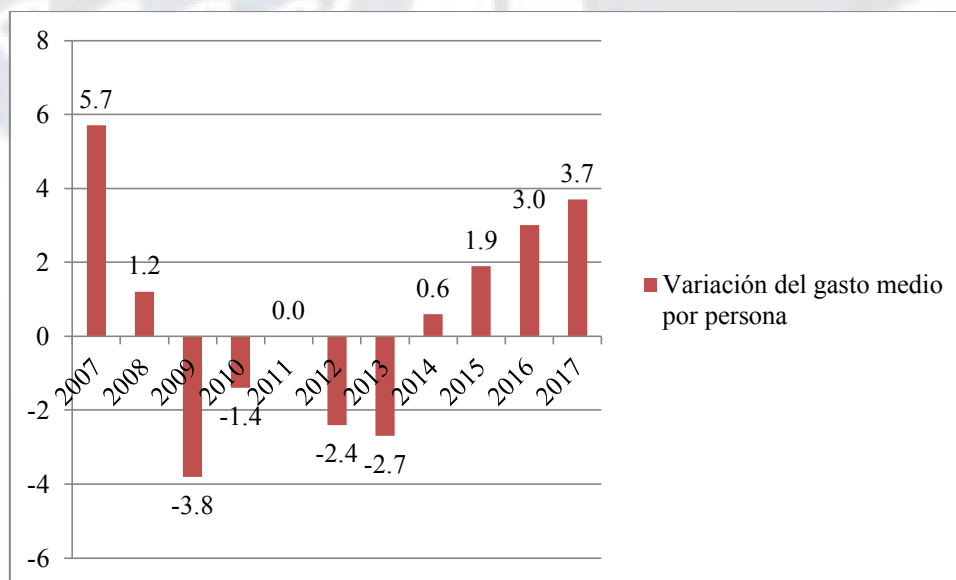
*Nota.* 0 = ningún interés y 10=máximo interés.

Adaptado de “Las prácticas culturales en la Comunidad Valenciana”, por Ariño & Llopis, (2017)

El estudio también encontró que el 61,2% de la población ha asistido a un concierto de pop/rock español en el 2015. Este género es ultra dominante en el panorama musical. Los otros tipos de música se hallan en retroceso. A nivel económico, el 33% de las personas que han asistido a un concierto en el 2015 tenían una entrada gratis. La encuesta también investiga sobre los motivos de inasistencia a conciertos de música actual. Los motivos más citados son “no tengo interés” (28%), “no tengo tiempo” (24%), el precio (21%). Solo 11% piensan que “hay poca oferta”. En cuanto al perfil de las personas que asisten a conciertos de música actual, hay un pico en la generación 25-34 años (delante de los 20-24, luego los 15-19). También se observa que la asistencia a conciertos aumenta conforme aumenta el nivel académico. Por fin, el público de los conciertos de música actual es en su mayoría masculino. Este último fenómeno es el opuesto a lo observado para la ópera, la zarzuela y la música clásica.

Otro factor importante es la reputación corporativa. Socialmente, la imagen de Les Arts ha sido asociada a los asuntos jurídicos contra Helga Schmidt, ex intendente de Les Arts. Su despido fue difícil de gestionar en términos de comunicación externa, por lo que gran parte de la opinión pública todavía asocia la imagen de Les Arts, a los excesos y a la mala gestión de los primeros diez años.

Finalmente, es importante señalar que en España la capacidad de gasto por persona, en bienes de consumo final, se ha incrementado a la par de la recuperación en la economía. En 2017 el gasto medio por persona alcanzó los €11,726.00, con un incremento de 3.7% respecto del año anterior. Aunque, los datos históricos muestran caídas importantes en el período comprendido entre 2009 y 2013, coincidentes con la caída del PBI per cápita durante la crisis o momentos de ralentización de la economía, hay aumento constante del gasto desde 2014. En la Figura 7 se aprecia una tendencia de aumento creciente desde 2014 y su variación histórica entre el 2007 y 2017.



*Figura 6.* Variación del gasto medio por persona 2007-2017(España país). Adaptado de “Encuesta de presupuestos familiares. Base 2006 - Año 2017”, por Instituto Nacional de Estadística, 2018 ([https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176806&menu=ultiDatos&idp=1254735976608](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176806&menu=ultiDatos&idp=1254735976608))

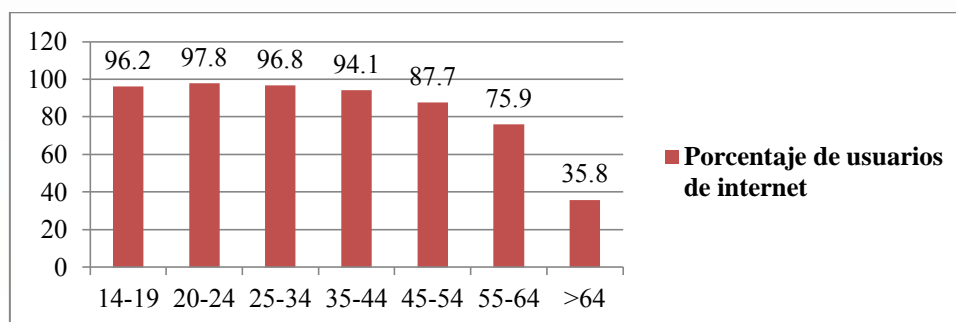
El incremento en la capacidad de gasto ha provocado que los españoles destinen más dinero al consumo. Es así que, en 2017 el 2.1% de sus gastos totales estuvieron destinados a la cultura; aunque este aumento sufrió un ligero descenso después de cuatro años de mejoras constantes (Koch, 2018), se estima un escenario alentador para el sector, pues según el Anuario de Estadísticas Culturales 2018 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018), se ha verificado un incremento en el porcentaje del gasto total en consumo de bienes y servicios, destinado a cines, teatros, museos, bibliotecas y otros, pasando del 18.2% en 2016 al 19.1% en 2017.

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

El mundo de la cultura no es ajeno a los cambios tecnológicos. Cada vez más, las artes escénicas vienen influenciadas por las innovaciones tecnológicas. En el futuro la tecnología impactará no sólo en la forma cómo se desarrolla el espectáculo sino también en el canal de distribución al cliente final (Martín del Mazo, 2018). Esta influencia se observa en nuevas formas de transacción, en el diseño de los espectáculos, en los gustos y preferencias de los públicos, y en la manera de hacer llegar la cultura entre los artistas y los públicos (Sanz, 2016). Sin duda, la tecnología es a la vez una amenaza y una oportunidad; amenaza porque trae nuevos competidores provenientes de la industria del entretenimiento y oportunidad porque permite explorar otras alternativas de mercados digitales.

España es una sociedad eminentemente digitalizada, más del 95% de la población de entre 14 y 45 años tiene acceso al internet, tal como se muestra en la Figura 7. De allí que, el 36.7% del gasto total en bienes y servicios culturales, se realiza en servicio de móviles y relacionados (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018). Sin duda, el uso de esta herramienta va a transformar los negocios del futuro y las organizaciones de cualquier índole están obligadas en pensar en desarrollar estrategias digitales para mejorar su propuesta de valor. Se espera que, el uso de la Inteligencia Artificial y Machine Learning, así como el uso de programas de

realidad aumentada y hologramas puedan transformar drásticamente la industria del arte, la cultura y el entretenimiento.



*Figura 7.* Porcentaje de usuarios de internet, según edad, en España 2018.

Tomado de Estatista (<https://es.statista.com/estadisticas/508134/tasa-de-penetracion-de-internet-sobre-la-poblacion-por-edad-en-espana/>)

A nivel tecnológico, existe una oportunidad tremenda para Les Arts si se quiere llegar a más público, mediante plataformas de contenidos audiovisuales (grabaciones de ópera). Por supuesto, esto requiere una inversión inicial importante y recursos asignados para grabar, montar y distribuir los contenidos. Sin embargo, se podría investigar en el diseño de un modelo de negocio mixto, donde una parte de los contenidos son gratuitos y otra parte con pago. Otro modelo importante es el acceso gratis a los contenidos SD (standard definition por sus siglas en inglés) y un acceso con pago a los contenidos en alta definición. Además, de momento existe un desafío para la modernización tecnológica de las salas a fin de aumentar su atractivo, incorporando material tecnológico de última generación para iluminación, sonido y mecánica escénica.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

Los ciudadanos de la Comunidad Valenciana, a la par de la tendencia observada en la Unión Europea, están desarrollando un alto nivel de sensibilidad hacia el desafío que representa la protección del medioambiente. Difícilmente la producción de artes provoca impactos negativos en el entorno. Sin embargo, la responsabilidad social para contribuir a

crear cultura y conciencia ciudadana a través de las artes es un asunto que debe incorporarse en el quehacer de la organización.

El público valenciano es siempre más exigente en cuanto a la gestión medioambiental por parte de las instituciones. La gestión de los residuos relacionados a las producciones de las óperas es un reto y la huella ecológica relacionada con los transportes y el consumo de energía para las producciones puede volverse problemática. En algunas ocasiones, Les Arts organiza operaciones logísticas complejas con transportistas desde varias partes de Europa para llevar a Valencia todo el material requerido para montar una ópera. Y, por otro lado, Les Arts gasta €1.00 millones en electricidad (generación convencional) para su funcionamiento normal; por lo que, pensar en alternativas energéticas, sigue siendo una obligación para Les Arts.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos se compone de una lista de oportunidades y amenazas identificadas a partir del análisis del entorno, a las que se ha denominado factores claves de éxito y su nivel de impacto se mide en función de los pesos y valores asignados. Los resultados obtenidos, se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

#### *Matriz EFE de Les Arts*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	La Ciudad de las Artes y Ciencias es un referente económico, social y cultural	0.09	3	0.27
2	Búsqueda de la sociedad de un símbolo cultural	0.10	3	0.30
3	Digitalización de la sociedad	0.11	1	0.11
4	Crecimiento del PBI per cápita y baja tasa de inflación	0.05	3	0.15
5	Aumento del gasto en bienes y servicios culturales	0.05	3	0.15
6	Crecimiento del PBI	0.05	1	0.05
7	Presencia de grandes compañías	0.10	1	0.10
	Subtotal	0.55		1.13
Amenazas				
1	Politización de la institución y reducción de los subsidios	0.10	3	0.30
2	Negativa de las compañías vincularse como patrocinadores de Les Arts	0.10	2	0.20
3	Presencia de otras organizaciones culturales	0.09	2	0.18
4	Cambios culturales de la población	0.08	2	0.16
5	Restricciones normativas del sector público	0.08	2	0.16
	Subtotal	0.45		1.00
	Total	1.00		2.13

*Nota.* Valor = (1) bajo, (2) medio, (3) alto, (4) muy alto

### **3.5. Les Arts y sus Competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores principales son los productores de ópera o productores de otro tipo de artes escénicas. Cuando se quiere llevar a Les Arts una producción en particular, el productor de dicha ópera tiene un gran poder de negociación, son obras únicas y los derechos de autoría, impiden su libre reproducción y comercialización, por lo que usualmente la negociación incluye sobrecostos asociados al traslado de los artistas de la producción. Aunque Les Arts posee su propia orquesta y su propio equipo técnico, es posible que en algunas ocasiones se necesiten refuerzos de músicos. En cuyo caso, tampoco Les Arts tiene mucho poder porque no hay suficientes músicos preparados para garantizar el nivel de excelencia operística requerido.

#### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores.**

En este caso, se tiene que diferenciar entre los clientes de espectáculos (opera, ballet, conciertos) de la propia programación de Les Arts y los clientes derivados de la actividad alquiler de espacios. Los clientes regulares de ópera tienen una alta flexibilidad al precio, pero se trata de un nicho compuesto por un número reducido del público global. La expansión a un segmento más diversificado posiblemente impide diseñar una política de precio elevado. Sin embargo, en relación con las ventas por alquiler, Les Arts está bien posicionado, porque el edificio tiene mucho prestigio. En este sentido, es un producto muy bien diferenciado, que no se puede copiar.

Una investigación de mercado fue contratada en el 2017 y los datos de taquilla fueron analizados para tres temporadas consecutivas: 2013/2014, 2014/2015 y 2015/2016. Es importante destacar que la ocupación promedio de la última temporada fue de 85%. El ingreso promedio por entrada comprada fue €59.00 en 2015/2016 (reducción del 20% respecto a la temporada 2014/2015). Por otra parte, la anticipación promedio es de 87 días, es

decir que un cliente compra en promedio su entrada casi tres meses antes de la función. En fin, el descuento promedio realizado para las entradas fue 36%. El estudio completo indica que hay una sensibilidad al precio para los consumidores irregulares, pero un compromiso fuerte por parte de los abonados históricos. El producto de Les Arts está bien diferenciado, quizás demasiado diferenciado y mucha gente no se acerca a Les Arts con el prejuicio que sea caro, a pesar de los esfuerzos de promociones que se hacen desde el coliseo valenciano.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos.**

Todavía la televisión representa una amenaza de sustitución para cualquiera institución que programa espectáculos de artes escénicas. También existe una programación cultural importante y diversificada en Valencia y la Comunidad Valenciana. A pesar de que exista una sola institución que programe ópera, cualquier otro evento cultural (cinema, teatro, música o danza) programado el mismo día es un sustituto posible. Una amenaza de marca y de programación es el Palau de la Música. Situado cerca de Les Arts, programa conciertos sinfónicos, música popular, y otros géneros. A nivel de marca, el Palau de la Música y el Palau de Les Arts crean confusión en la mente de algunos valencianos. Cuando se refiere al Palau, a menudo se habla del Palau de la Música.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes.**

En el caso de Les Arts, se podría decir que no existe la amenaza de un nuevo entrante. De hecho, la programación y producción de ópera no es para nada un *commodity*. Sería muy difícil para cualquier empresa arriesgarse a entrar en este sector, ya que se sabe que es un desafío encontrar el equilibrio económico. Sin embargo, si consideramos la entrega de contenidos visuales de artes escénicas en plataformas como puede ser el caso de Netflix, entonces la amenaza podría materializarse.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores.**

No se suele hablar de competencia entre los teatros de ópera de Valencia, Barcelona, Madrid, Sevilla. Todavía la mayoría del público viene de la misma ciudad o provincia, y por lo tanto no hay rivalidad directa. Sin embargo, a nivel europeo y mundial, los teatros de ópera compiten para consolidar una imagen de prestigio, de excelencia, cuya proyección no se limita al mundo de la cultura. Por ejemplo, la ópera de Sidney se ha convertido en un símbolo de Australia que va más allá de los confines tradicionales de la cultura.

### **3.6. Les Arts y sus Referentes**

En cuanto a conversión del edificio en un símbolo del proyecto cultural global, la Sídney Opera House de Australia es sin duda el mejor referente. En cuanto a compararse con ciudades europeas del mismo tamaño, las referencias son la Ópera de Lyon en Francia y de Ámsterdam en Holanda, porque han sido capaces de crearse una identidad en el mundo de la lírica europea. En cuanto al equilibrio entre financiación pública y privada, el Teatro Real de Madrid es el referente.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz Perfil de Competitividad (MPC) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del Palau de Les Arts. Para los propósitos del estudio se ha tomado como competidores a otras organizaciones similares en Madrid y Barcelona, la matriz se muestra en la Tabla 5. Del mismo modo, para la elaboración de la Matriz Perfil Referencia (MPR) se ha tomado como referencia a una organización internacional de reconocida trayectoria y reputación (ver Tabla 6). Ambas herramientas son útiles para analizar fuerzas y posibles mejoras de Les Arts mirando lo que se hace en el sector, dentro del mercado local e internacional.



Tabla 5

*Matriz MPC de Les Arts*

Factores clave de éxito	Les Arts			Gran Teatro Liceau Barcelona		Teatro Real Madrid	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Atractividad de la ciudad	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2 Diversificación de la oferta cultural	0.15	2	0.45	2	0.45	2	0.45
3 Prestigio del edificio	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
4 Grupo poblacional con demanda y poder adquisitivo para artes	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.6
5 Equilibrio de financiación entre subvenciones públicas y privadas	0.20	1	0.20	3	0.60	4	0.80
6 Presupuesto anual	0.25	1	0.25	2	0.50	3	0.75
Total	1.00		1.85		2.70		3.30

Tabla 6

*Matriz MPR de Les Arts*

Factores clave de éxito	Les Arts			Opera House Sidney	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Atractividad de la ciudad	0.10	3	0.30	3	0.30
2 Diversificación de la oferta cultural	0.15	2	0.30	4	0.60
3 Prestigio del edificio	0.15	3	0.45	4	0.60
4 Grupo poblacional con demanda y poder adquisitivo para artes	0.15	2	0.30	4	0.80
5 Equilibrio de financiación entre subvenciones públicas y privadas	0.20	1	0.20	3	0.60
6 Presupuesto anual	0.25	1	0.25	3	0.90
Total	1.00		1.85		3.80

**3.8. Conclusiones**

Les Arts tiene una posición de ventaja competitiva, por el prestigio del conjunto arquitectónico, la dotación de cuatro salas para espectáculos, y el nivel de subvenciones públicas. Existe más el riesgo de mala gestión interna que el riesgo de competencia de otras organizaciones. Sin embargo, una ventaja competitiva se tiene que cuidar, se tiene que aprovechar. El mercado de la ópera es limitado: poca oferta, poca demanda. Pero la ópera puede volverse popular, y puede ser la pionera de una programación artística diversificada, segmentada para todos los públicos (cada público puede encontrar un espectáculo que le gusta). Si los valencianos vuelven a apoderarse de Les Arts, si se sienten representados dentro de una programación ecléctica, se puede abrir un círculo virtuoso donde los turistas, los visitantes también quieren acercarse a Les Arts, sea con una función de arte escénica, la visita de Les Arts, un paseo o un café dentro del edificio.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

El estatuto de la Fundación ha sido reformado en diciembre del 2017 para abrirse a la sociedad civil. En éste, se definen los órganos de gobierno para el Palau. En primer lugar, está el Patronato: el órgano de gobierno compuesto por personas titulares de funciones políticas, así como personas de la sociedad civil reconocidas por su compromiso con el mundo de la cultura. Los miembros del Patronato eligen a los miembros de la Comisión ejecutiva, que es la emanación del Patronato para el seguimiento más cercano de los asuntos de Les Arts. En otras palabras, el Patronato define las orientaciones estratégicas para la organización, los objetivos de largo plazo, y la comisión ejecutiva se encarga de vigilar el cumplimiento de los objetivos. La ejecución diaria de las líneas estratégicas del Patronato está en las manos de la Dirección General y Dirección Artística. Ambas dan cuenta al Patronato. La Dirección Artística es responsable de la programación artística, y la Dirección General es responsable de la gestión y administración de la organización. Por lo tanto, los estatutos proponen un modelo de trabajo en equipo, donde las líneas estratégicas de la organización emanan de un colegio, y luego la ejecución no depende de una persona sola, sino de un binomio que tiene que buscar sinergias para su buen funcionamiento.

El planeamiento dentro de Les Arts ha sido insuficiente en los últimos años. A pesar de la elaboración de un plan estratégico, los objetivos se quedaron muy genéricos y no fueron implementadas las estrategias suficientes. Sobre todo, tuvo carencias en la coordinación entre la Dirección Artística y la Dirección Económico-Financiera. A nivel de organización destaca la estructura en micro departamentos en la Dirección Económico-Financiera. En promedio los jefes de departamento bajo del Director Económico-Financiero tienen equipos de dos o tres personas. Hasta ahora, no existe una política de evaluación del desempeño de los

trabajadores, tampoco se había elaborado un plan de formación. En términos de organización, hay carencia de coordinación y planificación. La coordinación funciona bien para la actividad central del teatro; pero los proyectos transversales tienen dificultad para implementarse. Por otra parte, la planificación podría mejorar para anticipar las necesidades y aumentar la eficiencia en los procesos de compra, por ejemplo. En fin, la auditoría de la Generalitat Valenciana ha puntualizado varias veces la ausencia de un control interno (Intervención General de la Generalitat Valenciana, 2015). Al respecto, se menciona sin embargo que se ha elaborado un informe interno de cumplimiento de las normativas administrativas y se quiere implementar el seguimiento de un plan de control. Un estudio interno ha señalado que, desde un punto de vista económico Les Arts ha generado el siguiente impacto en España: €26.50 millones de contribución al PIB anual, ha contribuido al mantenimiento de 523 empleos y ha supuesto €5.40 millones de ingresos para pagos directos de impuestos y tasas, realizados por Les Arts: IVA, IRPF, Sociedades, entre otros.

Sin embargo, destaca un marco jurídico complejo con la Administración para el desempeño de la gestión ordinaria. Los mecanismos para producir y representar una ópera son muy complicados. A menudo, las necesidades administrativas de Les Arts no encajan en los procedimientos de la Administración de la Generalitat Valenciana, como la contratación del personal de la orquesta, ritmo de trabajo del personal de producción, entre otros.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Históricamente, Les Arts no ha desarrollado una cultura aguda de marketing. El tema, sin embargo, merece ser considerado desde la perspectiva global del consumo de bienes y servicios culturales (Quintero, 2015). Si es cierto que cuenta con un departamento de atención al cliente, es más enfocado en gestión de la taquilla, la promoción de las temporadas, la venta de entradas. Hay oportunidad de mejora en diseñar una estrategia global de marketing (Snowman, 2016), desde la investigación de mercado hasta la entrega de productos

y servicios diseñados cuidadosamente e integrando las 4 P: producto, plaza, promoción, precio. Para empezar, existe un problema de marca. Se podría desarrollar la marca “Les Arts”. Muchos valencianos confunden entre el Palau de la Música y el Palau de Les Arts. Les Arts, a pesar de gozar de un conjunto arquitectónico singular, no ha sido capaz de generar una marca fuerte en la mente del público. En término de ventas de taquilla, Les Arts ha ingresado €3.40 millones en el 2017 y €2.90 millones en el 2016. Por otra parte, los ingresos de patrocinios han subido de €0.20 millones a €0.70 millones entre 2016 y 2017. No obstante, esta actividad de patrocinio queda muy por debajo de lo que tendría que ser para poder imaginar una programación cultural y artística más ampliada.

Un estudio realizado en el 2017 analizó el perfil de los consumidores. El informe, elaborado por una consultoría externa, representa un trabajo de muy buena calidad. La edad promedio del cliente de Les Arts es 63 años. Dentro de los abonados, hay una tasa de retención superior al 90%. Los segmentos de clientela son: abonados, fieles (definidos con personas que han comprado un mínimo de cuatro entradas en las últimas dos temporadas), activos (clientes que han confirmado su relación con una segunda visita o a lo largo de la temporada o en dos temporadas diferentes) y principiantes (una sola entrada). Los abonados representan el 27% de los clientes en número, pero el 60% en términos de ingresos. El 68% de los clientes viven en la ciudad de Valencia. El 64% de los principiantes han comprado dos entradas a la vez, lo que denota una compra para la pareja. Otro dato interesante, los principiantes han sido atraídos por títulos muy conocidos de ópera. Por ejemplo, el 60% de los clientes de La Bohème eran principiantes en la temporada 2015/2016.

Volviendo al marco de referencia que describe las prácticas de marketing, en sus cuatro componentes: producto, plaza, promoción, precio, se puede reflexionar sobre el posicionamiento de Les Arts. Les Arts ofrece un producto de excelencia operística, espectáculos de ópera, conciertos sinfónicos. Los precios actuales de las suscripciones y

entradas sueltas son en la mayoría caras, con orientación a un público culto, con alto poder adquisitivo. La promoción comunicacional de Les Arts se hace en mayoría en la prensa y a través de la web oficial, en menor proporción en las redes sociales. La plaza es un conjunto arquitectónico realizado por el arquitecto valenciano Santiago Calatrava. Les Arts es uno de los edificios más conocidos y fotografiados por su diseño futurista. Sus 75 metros de altura, sus 60 mil metros cuadrados de jardines, con 11 mil metros cuadrados de láminas de agua que lo rodean, supone un valor diferenciador frente a competidores.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Las operaciones y la logística de un teatro de ópera son muy específicas, orientadas a la entrega de funciones dónde el público goza de una excelencia operística, lírica, o musical. La parte de operaciones y logística está liderada por el departamento de producción, y ejecutada por la dirección técnica. La dirección técnica cuenta con más de 100 colaboradores repartidos en varias funciones: utilería, sastrería, iluminación, vestuario, logística, mecánica escénica, audiovisual. Difícilmente se pueden estandarizar los procesos en este sector artístico.

Lo que sí es común a todos los sectores es la planificación. Les Arts ha desarrollado una rutina colectiva para la planificación necesaria a fin de agilizar las operaciones, fruto de toda la experiencia acumulada a lo largo de los años. Con una reunión semanal, se actualiza la tablilla para las próximas seis semanas, y se logra la coordinación para los movimientos técnicos. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en planificar los costes relacionados con la técnica cuando se diseña la programación artística. Además, Les Arts debe seguir trabajando para aprovechar su singular edificio a fin de otorgar un valor adicional al visitante (visitas guiadas, presencia en ferias nacionales e internacionales, entre otras.) y ayudar a la Comunidad Valenciana a posicionarse como uno de los destinos turísticos más importantes

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Un departamento integrado por cinco personas gestiona las finanzas y la contabilidad. Les Arts debe actuar dentro del marco del sector público para la gestión del presupuesto y la elaboración de los informes financieros. Les Arts acaba de conseguir la eliminación de una deuda de € 32 millones a través de un movimiento facilitado por la Consellería (“Una operación acordeón”, 2018). Sin embargo, Les Arts todavía sufre de una difícil situación patrimonial a consecuencia de la obligación de pagar un millón de euros a Ciudad de las Artes y Ciencias por el alquiler del edificio y el alto costo que implica el mantenimiento de la infraestructura. Les Arts presenta una financiación muy desequilibrada entre el patrocinio, las subvenciones públicas y los ingresos por ventas. No obstante, como entidad del sector público de la Generalitat Valenciana, debe desempeñarse con estricto cumplimiento con los principios que deben guiar su actividad económica, establecidos en la Ley Orgánica 2/2012 de 27 de abril, de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

Les Arts persigue la estabilidad presupuestaria. La elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto de la fundación y demás actuaciones que afecten a los gastos o ingresos, se realizan bajo este precepto. Las actuaciones de Les Arts estarán sujetas al principio de sostenibilidad financiera, entendido como la capacidad para financiar compromisos de gastos presentes y futuros dentro de los límites de déficit y deuda pública, conforme a lo establecido en la Ley 2/2012 y en la normativa europea. La elaboración de los presupuestos de Les Arts se encuadra en un marco presupuestario a mediano plazo, compatible con el principio de anualidad por el que se rigen la aprobación y ejecución de los presupuestos. La contabilidad de Les Arts, así como sus presupuestos y liquidaciones, deben contener información suficiente y adecuada que permita verificar su situación financiera, el cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y de sostenibilidad financiera y la observancia de los requerimientos acordados en la normativa europea en esta materia.

Por otro lado la situación patrimonial de los inmuebles situados en la ciudad de las artes y de las ciencias necesita ser regularizados con urgencia por su alto e innecesario costo que perjudican la explotación de espacios disponibles. En la actualidad el contrato de cesión de derechos de explotación de la fundación suscrito con Ciudad de las Artes y de las Ciencias, está en prórroga automática por períodos bianuales. Las condiciones económicas son de un millón de euros anuales más 50% ingresos por alquileres espacios llevados a cabo por Les Arts (si el pago de estos alquileres a CAC no se lleva a cabo dentro de los 120 días este porcentaje sube al 100%).

Los ingresos previstos en 2017 en el bloque I, ascienden a €3.50 millones (15 % del presupuesto total de €22.88 millones). Este dato, por debajo del 30% en la mayoría de los teatros de ópera, es significativo y pone de manifiesto una primera realidad: Les Arts no puede conseguir un equilibrio económico únicamente a partir de los recursos que generan la producción y representación de óperas, independientemente del precio de las entradas. Frente a estos ingresos existen unos gastos presupuestados en 2017 para la programación artística, incluidos refuerzos de orquesta y Centro de Perfeccionamiento Plácido Domingo de €4.27 millones. Los ingresos de patrocinio y colaboraciones previstos en el 2017 ascendían a €0.88 millones y los ingresos atípicos a €1.90 millones. Esto hace que, descontados ingresos extraordinarios y subvenciones traspasadas a resultados (€0.36 millones), se tiene un bloque de subvenciones por importe de €16.00 millones. Esta cifra supone un 70 % de financiación pública. Por tanto, se hace necesario potenciar o equilibrar la estructura organizativa de Les Arts creando áreas directivas de gestión que ayuden a generar ingresos cuyo origen no esté directamente vinculados a su actividad principal (Patrocinio, Colaboraciones e Ingresos atípicos o accesorios) aprovechando así todas las ventajas competitivas que tiene la infraestructura cultural y turística más relevante de la Comunidad Valenciana.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

El departamento de gestión de personas de Les Arts solo cuenta con un jefe de departamento y dos técnicos. Ha desarrollado un conocimiento fuerte de las particularidades de un teatro de ópera, pero a menudo está involucrado en el día a día y tiene pocos recursos para pensar estratégicamente en posibles mejoras. Se observó que no existe un proceso de evaluación continuo de los empleados con el cual se podría diseñar e implementar el desarrollo profesional. Por parte de los trabajadores, existe un gran compromiso organizacional, pero a la vez un cierto agotamiento relacionado con los recientes acontecimientos de Les Arts. En particular, la plantilla tuvo que manejar la ausencia de dirección artística entre noviembre 2017 y enero 2019, y demostrar resiliencia con los cambios a nivel de dirección general a final del 2018 (Levante, 2018). Por otra parte, se ha observado poca orientación a la gestión transversal por procesos.

La orquesta de Les Arts cuenta actualmente con 74 músicos (54 contratos fijos más 20 refuerzos de temporada). La orquesta es reconocida nacional e internacionalmente, y representa un pilar artístico fundamental en Les Arts. En enero 2018, se ha renovado el equipo directivo con la llegada de Jesus Iglesias Noriega, nuevo director artístico de Les Arts (Las Provincias, 2018). La trayectoria profesional contrastada de Jesus Iglesias Noriega presenta sin duda una ventaja competitiva para Les Arts. Sin embargo, conviene que el proyecto global de Les Arts implique reforzar la Orquesta de la Comunidad Valenciana, una apuesta que se ha hecho en otros teatros (Cortés, 2019)

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los procesos principales de gestión administrativa están implementados con el sistema SAP. Esto permite una estandarización de gestión, pero Les Arts ha desarrollado programas específicos en SAP para tomar en cuenta algunas particularidades relacionadas con la gestión de un teatro. Desafortunadamente, los problemas recurrentes (incidentes de



sistemas) están a menudo relacionados con estos programas añadidos. Por lo tanto, hay un gran potencial para introducir la cultura de la medición del desempeño a través un cuadro de mando y la gestión de indicadores a través del sistema SAP, siempre y cuando se sepa aprovechar de las funcionalidades que generan valor para la organización.

#### 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología desempeña un papel cada vez más importante para dar soporte al equipo técnico. Los regidores, por ejemplos, están ahora equipados con iPad que les permite leer una partidura, añadir comentarios para preparar una función o incluso dirigir la función. Por otra parte, la tecnología de seguridad entra dentro del plan de mantenimiento del edificio, que pronto tendrá un sistema global de acceso a los despachos con llaves electrónicas.

#### 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI es una herramienta que permite establecer los factores determinantes de éxito. Metodológicamente su elaboración se desarrolla a partir del análisis AMOFITH, identificando en cada aspecto aquellos elementos claves que determinan las fortalezas o debilidades de la organización, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

##### *Matriz MEFI de Les Arts*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Prestigio del actual Director Artístico	0.10	3	0.30
2 Amplio conocimiento de la industria	0.15	4	0.60
3 Fidelización de los abonados (tasa de repetición 90%)	0.10	3	0.30
4 Compromiso organizacional de los trabajadores	0.06	3	0.18
5 Alta calidad de los espectáculos	0.10	4	0.40
Subtotal	0.51		1.78
Debilidades			
1 Débil organización administrativa	0.09	1	0.09
2 Falta de diferenciación y posicionamiento de la marca	0.09	1	0.09
3 Altos costos de mantenimiento	0.06	2	0.12
4 Deficiencias en la comunicación interna	0.10	2	0.20
5 Poco desarrollo tecnológico	0.10	1	0.10
6 Mala reputación por los escándalos de la antigua directora	0.05	2	0.10
Subtotal	0.49		0.70
Total	1.00		2.48

*Nota.* Valor = (1) bajo, (2) medio, (3) alto, (4) muy alto

### 4.3. Conclusiones

Les Arts ha alcanzado una importante proyección nacional e internacional en sus diez primeros años de existencia. Hay importantes ventajas comparativas que se pueden poner en valor (infraestructura arquitectónica, espacios escénicos). Esto no quiere decir “ser mejor” que el Liceu o el Teatro Real o el Covent Garden; quiere decir trabajar para crear su propia identidad, ser un referente en algo singular adecuado a sus circunstancias. Para esto Les Arts debe tener ambición de crecimiento financiero y de penetración de mercado.

El análisis interno revela optimismo para el futuro de Les Arts. Los activos otorgan una ventaja competitiva importante, con base en la belleza de su infraestructura, en la calidad de su producto, en el conocimiento acumulado a través de los años, la profesionalidad de su equipo técnico y el compromiso organizacional. Sin embargo, otra lectura de la misma realidad evidencia fragilidad a consecuencia de las regulaciones estatales, la débil organización administrativa (falta de personal) y deficiencias comunicacionales internas a las que se añade las deficiencias de marketing, los altos costos de mantenimiento y el poco desarrollo tecnológico. No obstante, la organización, su gente, su saber hacer representa un activo que se tiene que atesorar para proyectar la visión. Tal vez el desafío más grande para Les Arts es acercar la gente a la ópera.

## Capítulo V: Intereses de Les Arts y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Les Arts

Los intereses organizacionales de Les Arts se establecen en función de su misión y del de servicio de interés público que provee: ampliación del público que entra a Les Arts (sea para un espectáculo, una visita guiada, cualquier tipo de evento), el mantenimiento del edificio, la celebración de las artes escénicas, el orgullo de la sociedad civil valenciana de tener un lugar de excelencia operística abierto a otros tipos de artes, el recupero del patrimonio lírico español, la educación (García & García, 2017), el aumento de las subvenciones privadas por parte de patrocinadores.

El interés en la ampliación de público se justifica porque Les Arts es una institución financiada mayormente por dinero público, y se busca rentabilidad social (Merillas & Terradellas, 2015). El mantenimiento del edificio se justifica porque el conjunto arquitectónico es uno de lo más fotografiados en el mundo, es un icono de la ciudad de Valencia, y representa una ventaja competitiva para Les Arts. El interés en la celebración de las artes escénicas se justifica porque se quiere transmitir el mensaje que Valencia es una vibrante ciudad del Mediterráneo, que cada espectador puede encontrar una función que sea de su gusto. Por otra parte, Les Arts tiene interés en que el conjunto de la sociedad valenciana sea orgulloso de tener un teatro de ópera, que lo valore como un centro de vida, de socialización, de ocio, que impulsa la vida cultural. El recupero del patrimonio lírico español es un interés para captar nuevos públicos. La educación es un interés para preparar la generación futura de clientes. En fin, la captación de patrocinadores es una condición imprescindible para la viabilidad del proyecto de Les Arts. Los patrocinadores podrán dar sostenibilidad al contenido artístico, al refuerzo de la orquesta, al mantenimiento del edificio (Rius-Ulldemolins & Arostegui, 2016).

## 5.2 Matriz de Intereses de Les Arts (MIO)

Según el profesor D' Alessio (2015), los intereses organizacionales son aquellos aspectos de suma importancia para una organización o para una nación, por lo que dedicaran el mayor esfuerzo para alcanzarlos. La Tabla 8 muestra los intereses identificados en la industria, así como su nivel de intensidad para Les Arts.

Tabla 8

### *Matriz de Intereses de Les Arts*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Aumentar captación de público	Les Arts	Conselleria de Cultura	(Otros teatros musicales en Valencia)
2 Mantenimiento del edificio	Les Arts	Ayuntamiento de Valencia	
3 Representar el símbolo cultural del pueblo valenciano	Les Arts	Ayuntamiento de Valencia	Ayuntamiento de Valencia, (Otros teatros en Valencia)
4 Diversificación de la programación artística (jazz, flamenco, danza, música popular)	Les Arts, promotores culturales	Conselleria de Cultura	(Otros teatros musicales en Valencia)
5 Incrementar el número patrocinadores	Les Arts	Conselleria de Cultura	(Otros teatros musicales en Valencia)
6 Incrementar los ingresos privados (ventas derivadas de la actividad artística, alquiler de espacios)	Les Arts, Conselleria de Cultura	Ayuntamiento de Valencia	(Otros teatros musicales en Valencia)
7 Recuperar el patrimonio cultural español	Orquesta de la Comunidad Valenciana	Les Arts, Conselleria de Cultura	(Otros teatros musicales en Valencia)

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

## 5.2. Objetivos de Largo Plazo

El largo plazo para Les Arts se define en los 10 próximos años. Los objetivos de largo plazo (OLP) se elaboran en el marco de la visión propuesta, a partir de una combinación entre los intereses y los cinco pilares institucionales: la responsabilidad social, la programación artística, las partes integrantes, la organización, el edificio. El pilar de la responsabilidad social nace con la esencia de Les Arts como servicio de interés público, como instrumento de la política social y cultural de la Comunidad Valenciana. La responsabilidad social se entiende como la necesidad de transmitir los valores vinculados a cultura, paz y educación. El segundo pilar es la programación artística. Una programación artística se define con los siguientes parámetros: productos y servicios, calidad, educación, alcance geográfico, público,

repertorio (Kaiser, 2018). Las partes integrantes, el tercer pilar, son los clientes, los patrocinadores, la sociedad valenciana, los visitantes. La organización (el conjunto formado por los trabajadores, los procesos y los sistemas) forma el cuarto pilar. Por su importancia y su potencial de icono arquitectónico, el edificio representa el quinto pilar. Los OLP se listan en la Tabla 9. Estos objetivos de largo plazo representan una versión cuantificada de la visión que se ha planteado. Si se alcanzan estos objetivos, entonces se materializará la visión, es decir se transformará Les Arts en un centro cultural vibrante, que da homenaje a las artes escénicas, la cultura, y que llene de orgullo los ciudadanos de la Comunidad Valenciana.

Tabla 9

*Objetivos de Largo Plazo de Les Arts*

	Horizonte de tiempo 10 años
OLP1	Aumentar los ingresos por taquilla de € 3.4 millones registrados en el 2017 a € 7.0 millones para el 2030
OLP2	Incrementar los ingresos por alquiler de espacios de €0.7 millones registrados en 2017 a € 5.0 millones en el 2030
OLP3	Incrementar los ingresos por patrocinio de € 0.7 millones registrados en 2017 a € 5.0 millones en 2030
OLP4	Incrementar el número de abonados de 2,600 registrados en 2018 a 10,000 en el 2030
OLP5	Incrementar el número de clientes totales de los 60.000 actuales a 100.000 por año en el 2030
OLP6	Democratizar la programación pasando de siete óperas en el 2018 a diez en el 2030 así como el impulso de otras formas artísticas

**5.3. Conclusiones**

Los objetivos de largo plazo se centran en los elementos claves de la visión y aquellos intereses que le atañen según propósito. Les Arts quiere volverse una institución pionera de la política cultural de Valencia, un punto de encuentro para los valencianos y las valencianas, un icono para la excelencia operística y la celebración de las artes escénicas. Los objetivos se reparten en cinco elementos fundamentales para el plan estratégico: la responsabilidad social (paz, cultura y educación), la programación artística equilibrada, las partes integrantes (público, sociedad, patrocinadores), la organización y la financiación, y por fin el edificio.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para establecer estrategias, se empieza el diseño de matrices que compilan la información recogida en la fase de análisis y se hace un ejercicio de proyección donde la información analizada se complementa con la intuición del diseñador de la estrategia. Los resultados se muestran en la Tabla 10.

### 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Esta matriz ayuda el diseño y la priorización de estrategias adaptadas al contexto de la organización. En la Tabla 11 se presentan los valores asignado que determinan la posición gráfica que muestra la Figura 8. En ella se puede apreciar que Les Arts se ubica en el cuarto cuadrante, en una posición competitiva. Vale decir que es una organización capaz de hacer las cosas mejor que sus contrincantes.

En el corto plazo, Les Arts necesita una estrategia defensiva para buscar la supervivencia y salir de la situación crítica en la cual se encuentra. A medio plazo, puede apuntar para una estrategia competitiva, buscando su propia identidad de teatro de ópera, arraigada en la Comunidad Valenciana y abierta hacia Europa. Se recomienda estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, reconversión y diferenciación.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG se presenta en la Figura 9. Según está matriz Les Arts se ubica en cuadrante III, denominado vaca lechera, llamado así por ser un mercado de poco crecimiento en el que la organización tiene una alta cuota de mercado. Aunque por las características particulares del sector, cuyos productos son considerados bienes públicos, es posible que se aleje de la dinámica de la matriz. No obstante, se recomienda estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

Tabla 10

*Matriz FODA de Les Arts*

		Fortalezas	Debilidades	
	1	Prestigio del actual Director Artístico	1	Débil organización administrativa
	2	Amplio conocimiento de la industria	2	Falta de diferenciación y posicionamiento de la marca
	3	Fidelización de los abonados (tasa de repetición 90%)	3	Altos costos de mantenimiento
	4	Compromiso organizacional de los trabajadores	4	Deficiencias en la comunicación interna
	5	Alta calidad de los espectáculos	5	Poco desarrollo tecnológico
			6	Mala reputación por los escándalos de la antigua directora
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque	
1	La Ciudad de las Artes y Ciencias es un referente económico, social y cultural	FO1 Diversificar la programación integrando otros géneros de música, de artes escénicas	DO1	Tercerizar un plan de marketing regional e internacional para mejorar el posicionamiento de la marca
2	Búsqueda de la sociedad de un símbolo cultural	FO2 Aumentar los beneficios para los abonados	DO2	Adquirir tecnología para penetrar nuevos mercados locales e internacionales
3	Digitalización de la sociedad	FO3 Transformar el edificio de Les Arts en un lugar de encuentro, de curiosidad, de ocio y centro turístico.	DO3	Impulsar una reorganización administrativa para mejorar la eficiencia administrativa (TQM)
4	Crecimiento del PBI per cápita y baja tasa de inflación	FO4 Desarrollar el canal virtual para aumentar las oportunidades de consumo	DO4	Tercerizar el mantenimiento del edificio
5	Aumento del gasto en bienes y servicios culturales			
6	Crecimiento del PBI			
7	Presencia de grandes compañías			
Amenazas		FA. Confronte	DA. Evite	
1	Politización de la institución y reducción de los subsidios	FA1 Incorporar nuevos géneros artísticos para otros segmentos de mercado	DA1	Desarrollar un plan de contingencia
2	Negativa de las compañías a vincularse como patrocinadores de Les Arts	FA2 Recuperar la reputación de la organización y promover acuerdos con las compañías para captar patrocinio	DA2	Promover acuerdos de colaboración con otras instituciones culturales para fortalecer la industria y su posicionamiento
3	Presencia de otras organizaciones culturales	FA3 Desarrollar un programa de incremento y fidelización de abonados		
4	Cambios culturales de la población	FA4 Mejorar la calidad del servicio y los canales de atención al cliente		
5	Restricciones normativas del sector público	FA5 Impulsar reformas legales para adoptar un régimen de organización pública y administración privada		

Tabla 11

## Matriz PEYEA de Les Arts

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	6
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	6
7. Facilidad de entrada al mercado	1	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	2.67	Promedio - 6 =	-1.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	2	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	1	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	6	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	4
Promedio - 6 =	-3.25	9. Economías de escala y de experiencia	3
X = FI + VC	0.78	Promedio =	2.44
		Y = EE + FF	-0.81

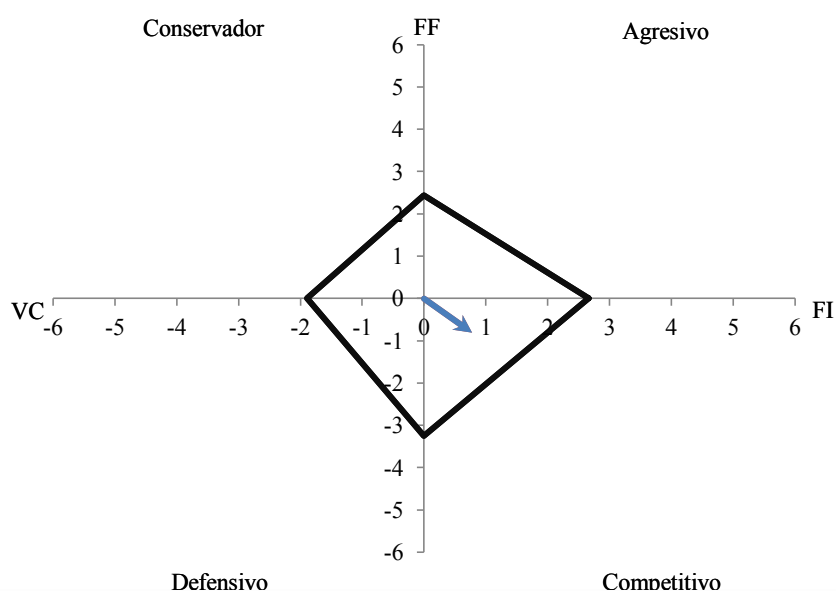


Figura 8. Gráfico PEYEA de Les Arts.



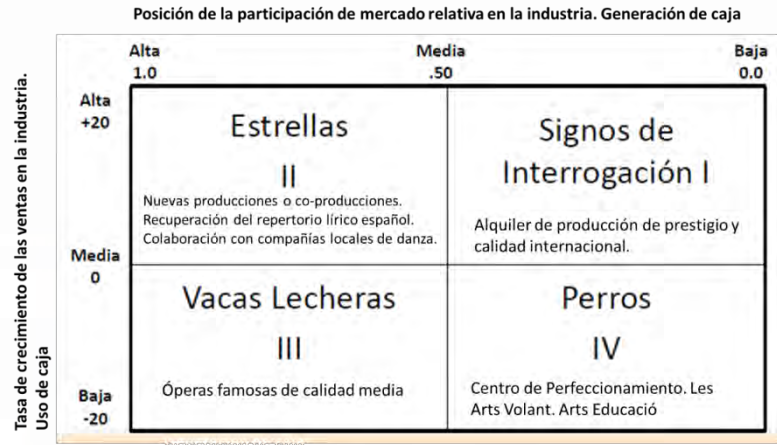


Figura 9. Matriz MBCG.

Adaptado de D'Alessio (2015).

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según la teoría de la matriz interna externa, atribuida a McKinsey y General Electric, por los puntajes obtenidos en la MEFE (1.68) y en la EFI (2.48), Les Arts se ubica en el cuadrante V, por lo que habría de diseñar una estrategia de desarrollo de productos y de penetración en el mercado, tal como se muestra en la Figura 10.

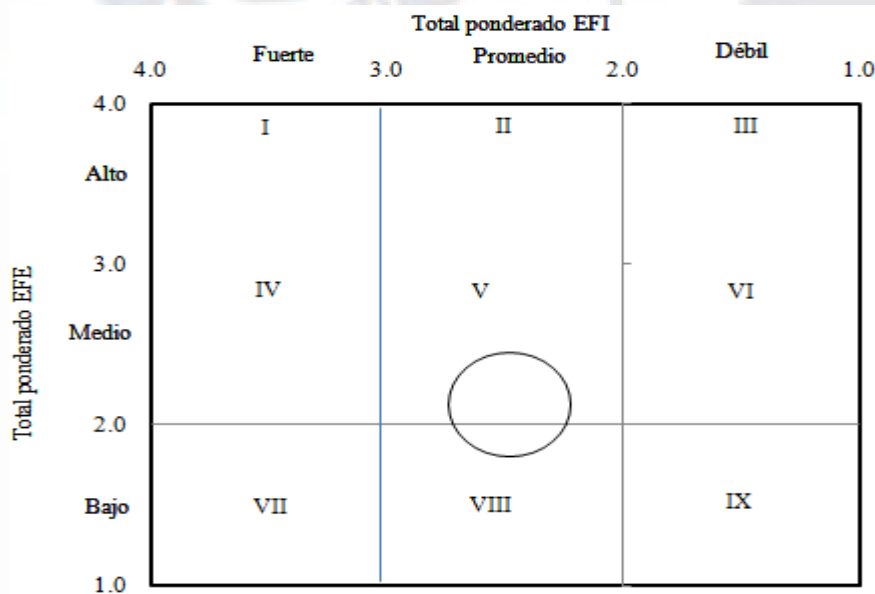


Figura 10. Matriz MIE.

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la Figura 11 se presenta la matriz MGE. En esta matriz se puede posicionar a Les Arts en el cuadrante IV, considerando que posee una ventaja competitiva fuerte, gracias al prestigio de su edificio y a su historia de programación operística, sinfónica y lírica, no obstante, el crecimiento del mercado es lento. En este cuadrante se recomienda adoptar estrategias de diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y una modalidad estratégica de aventura conjunta.

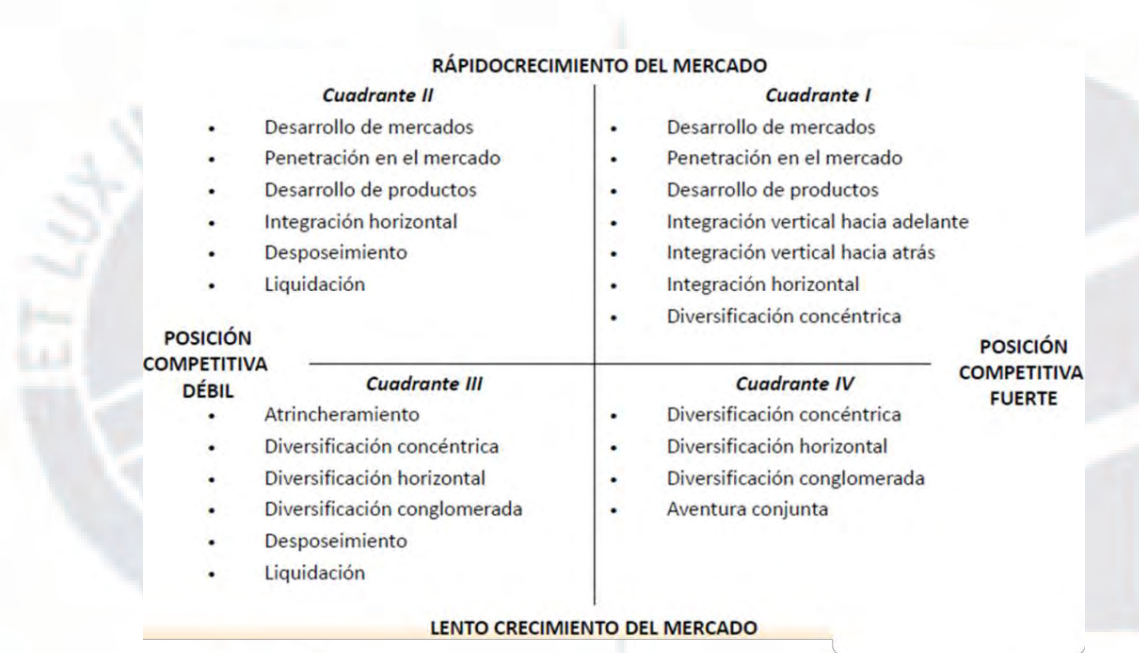


Figura 11. Matriz Gran Estrategias (MGE).

Tomado de D'Alessio (2015) a partir de una adaptación de Christensen, Berg y Salter.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica planteada para Les Arts se presenta en la Tabla 12. Esta herramienta permite hacer una priorización de las estrategias pensadas en cada una de las matrices anteriores, de tal manera que se elige aquellas que por lo menos estén presentes en tres de las cuatro utilizadas. A partir de ello se han seleccionado seis estrategias claves para el planeamiento.

Tabla 12

*Matriz MDE de Les Arts*

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Diversificación concéntrica	Diversificar la programación integrando otros géneros de música, de artes escénicas	x	x	x		x	4
FO2	Desarrollo de productos	Aumentar los beneficios para los abonados	x		x	x		3
FO3	Diversificación concéntrica	Transformar el edificio de Les Arts en un lugar de encuentro, de curiosidad, de ocio y centro turístico	x	x	x		x	4
FO4	Desarrollo de mercados	Desarrollar el canal virtual para aumentar las oportunidades de consumo	x					1
FA1	Desarrollo de productos y diversificación concéntrica	Incorporar nuevos géneros artísticos para otros segmentos de mercado	x	x	x	x	x	5
FA2	Alianza estratégica	Recuperar la reputación de la organización y promover acuerdos con las compañías para captar patrocinio	x				x	2
FA3	Diferenciación	Desarrollar un programa de incremento y fidelización de abonados	x	x				2
FA4	Desarrollo de productos	Mejorar la calidad del servicio y los canales de atención al cliente	x		x	x		3
FA5	Alianza estratégica	Impulsar reformas legales para adoptar un régimen de organización pública y administración privada	x	x			x	3
DO1	Desposeimiento	Tercerizar un plan de marketing regional e internacional para mejorar el posicionamiento de la marca	x	x				1
DO2	Desarrollo de mercados y penetración de mercados	Adquirir tecnología para penetrar nuevos mercados locales e internacionales	x			x		2
DO3	TQM	Impulsar una reorganización administrativa para mejorar la eficiencia administrativa (TQM)	x					1
DO4	Desposeimiento	Tercerizar el mantenimiento del edificio	x	x				1
DA1		Desarrollar un plan de contingencia	x					1
DA2	Alianza estratégica	Promover acuerdos de colaboración con otras instituciones culturales para fortalecer la industria y su posicionamiento	x	x		x		3

## 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 13

Matriz MCPE de Les Arts

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		FA3		FA4		FA5		DO1		DO2		DO3		DO4		DA1		DA2			
		PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA	PA	IPA		
		Incrementar la programación		Aumentar los beneficios para los abonados		Transformar el edificio de Les Arts en un lugar de encuentro, de curiosidad, de ocio y centro turístico		Desarrollar el canal virtual para aumentar las oportunidades de consumo		Incorporar nuevos géneros artísticos para otros segmentos de mercado		Recuperar la reputación de la organización y promover acuerdos con las compañías para captar patrocinio.		Desarrollar un programa de incremento y fidelización de abonados		Mejorar la calidad del servicio y los canales de atención al cliente.		Impulsar reformas legales para adoptar un régimen de organización pública y administración privada		Tercerizar un plan de marketing regional e internacional para mejorar el posicionamiento		Adquirir tecnología para penetrar nuevos mercados locales e internacionales		Impulsar una reorganización administrativa para mejorar la eficiencia administrativa (TQM)		Tercerizar el mantenimiento del edificio		Desarrollar un plan de contingencia		Promover acuerdos de colaboración con otras instituciones culturales para fortalecer la industria y su posicionamiento			
Oportunidades																																	
1	La Ciudad de las Artes y Ciencias es un referente económico, social y cultural	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	
2	Búsqueda de la sociedad de un símbolo cultural	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	
3	Digitalización de la sociedad	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	1	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	
4	Crecimiento del PIB per capita y baja tasa de inflación	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	
5	Aumento del gasto en bienes y servicios culturales	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	
6	Crecimiento del PIB	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
7	Presencia de grandes compañías	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	
Amenazas																																	
1	Politización de la institución y reducción de los subsidios	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	
2	Negativa de las compañías vincularse como patrocinadores de Les Arts	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	
3	Presencia de otras organizaciones culturales	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	
4	Cambios culturales de la población	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	
5	Restricciones normativas del sector público	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	
Fortalezas																																	
1	Prestigio del actual Director Artístico	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	
2	Amplio conocimiento de la industria	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	4	0.60	
3	Fidelización de los abonados (tasa de repetición 90%)	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
4	Compromiso organizacional de los trabajadores	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	
5	Alta calidad de los espectáculos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	
Debilidades																																	
1	Debil organización administrativa	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	
2	Falta de diferenciación y posicionamiento de la marca	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	
3	Altos costos de mantenimiento	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	
4	Deficiencias en la comunicación interna	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	
5	Poco desarrollo tecnológico	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	
6	Mala reputación por los escándalos de la antigua directora	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
Total		2.00		4.80		4.86		5.01		5.37		5.49		4.17		5.58		5.36		4.99		5.18		3.98		3.58		3.45		4.17		5.55	

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt se presenta en la Tabla 14. Con esta matriz se evalúan las estrategias – aquellas de mayor prioridad – para evitar que presente objetivos mutuamente excluyentes entre sí, que sean adaptables al entorno y a un ambiente de cambio, que ayuden a preservar la ventaja competitiva y que no originen un sobre costo u ocasionen problemas secundarios sin solución. Para ello se han usado los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Se aprueban o retienen aquellas estrategias que obtengan una respuesta positiva a los cuatro criterios y se rechazan las estrategias que presenten respuestas negativas (D’Alessio, 2015).

Tabla 14

### Matriz MR de Les Arts

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Transformar el edificio de Les Arts en un lugar de encuentro, de curiosidad, de ocio y centro turístico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar el canal virtual para aumentar las oportunidades de consumo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Incorporar nuevos géneros artísticos para otros segmentos de mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar un programa de incremento y fidelización de abonados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Mejorar la calidad del servicio y los canales de atención al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Tercerizar un plan de marketing regional e internacional para mejorar el posicionamiento de la marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Promover acuerdos de colaboración con otras instituciones culturales para fortalecer la industria y su posicionamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

Finalmente, en la Tabla 15 se presenta los resultados de la auditoría ética como el último filtro de retención a fin de que las estrategias elegidas no violen aspectos relacionados con los valores más superiores de la humanidad. De manera que la organización pueda desarrollarse dentro de los estándares éticos universalmente aceptados.

Tabla 15

## Matriz ME de Les Arts

Estrategias	Derechos			Justicia			Utilitarismo		Se acepta					
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución		Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E1	Transformar el edificio de Les Arts en un lugar de encuentro, de curiosidad, de ocio y centro turístico	P	N	P	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
E2	Desarrollar el canal virtual para aumentar las oportunidades de consumo	P	N	P	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
E3	Incorporar nuevos géneros artísticos para otros segmentos de mercado	P	N	P	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
E4	Desarrollar un programa de incremento y fidelización de abonados	P	N	P	N	P	P	N	N	N	N	E	E	Sí
E5	Mejorar la calidad del servicio y los canales de atención al cliente	P	N	N	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
E6	Tercerizar un plan de marketing regional e internacional para mejorar el posicionamiento de la marca	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E7	Promover acuerdos de colaboración con otras instituciones culturales para fortalecer la industria y su posicionamiento	P	N	N	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

### 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.

Las herramientas empleadas antes, finalmente arrojan las estrategias que deberán ejecutarse a fin de alcanzar los objetivos planteados. En Tabla 16 se presentan las estrategias retenidas y aquellas que quedan como contingencia.

Tabla 16

#### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas	
E1	Transformar el edificio de Les Arts en un lugar de encuentro, de curiosidad, de ocio y centro turístico
E2	Desarrollar el canal virtual para aumentar las oportunidades de consumo
E3	Incorporar nuevos géneros artísticos para otros segmentos de mercado
E4	Desarrollar un programa de incremento y fidelización de abonados
E5	Mejorar la calidad del servicio y los canales de atención al cliente
E6	Tercerizar un plan de marketing regional e internacional para mejorar el posicionamiento de la marca
E7	Promover acuerdos de colaboración con otras instituciones culturales para fortalecer la industria y su posicionamiento
Estrategias de contingencia	
E8	Diversificar la programación integrando otros géneros de música, de artes escénicas.
E9	Aumentar los beneficios para los abonados
E10	Recuperar la reputación de la organización y promover acuerdos con las compañías para captar patrocinio
E11	Impulsar reformas legales para adoptar un régimen de organización pública y administración privada
E12	Adquirir tecnología para penetrar nuevos mercados locales e internacionales
E13	Impulsar una reorganización administrativa para mejorar la eficiencia administrativa (TQM)
E14	Tercerizar el mantenimiento del edificio
E15	Desarrollar un plan de contingencia

A continuación, se hará un examen de verificación para comprobar que las estrategias escogidas se adecuan a los objetivos de largo plazo. Los resultados se muestran en la Tabla 17.

### 6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 17

#### Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Aumentar captación de público	Aumentar los ingresos por taquilla de € 3.4 millones registrados en el 2017 a € 7.0 millones para el 2030	Incrementar los ingresos por alquiler de espacios de €0.7 millones registrados en 2017 a € 5.0 millones en el 2030	Incrementar los ingresos por patrocinio de € 0.7 millones registrados en 2017 a € 5.0 millones en 2030	Incrementar el número de abonados de 27% del total de clientes registrados en 2017 a 50% del total de clientes en el 2030	Incrementar el número de clientes totales a 100.000 por año en el 2030	Democratizar la programación pasando de siete óperas en el 2018 a diez en el 2030 así como el impulso de otras formas artísticas
2	Mantenimiento del edificio						
3	Representar el símbolo cultural del pueblo valenciano						
4	Recupero del patrimonio cultural español						
5	Diversificación de la programación artística (jazz, flamenco, danza, música popular)						
6	Incrementar el número patrocinadores						
7	Incrementar los ingresos privados (ventas derivadas de la actividad artística, alquiler de espacios)						
Estrategias							
E1	Transformar el edificio de Les Arts en un lugar de encuentro, de curiosidad, de ocio y centro turístico	x	x		x		
E2	Desarrollar el canal virtual para aumentar las oportunidades de consumo	x	x		x		x
E3	Incorporar nuevos géneros artísticos para otros segmentos de mercado	x	x		x	x	x
E4	Desarrollar un programa de incremento y fidelización de abonados	x			x		x
E5	Mejorar la calidad del servicio y los canales de atención al cliente	x	x		x	x	x
E6	Tercerizar un plan de marketing regional e internacional para mejorar el posicionamiento de la marca	x	x	x	x	x	x
E7	Promover acuerdos de colaboración con otras instituciones culturales para fortalecer la industria y su posicionamiento	x	x	x	x	x	



## 6.12. Conclusiones

Las estrategias han de tener en cuenta el contexto en el cual se está desempeñando la organización. En el caso de Les Arts, es importante promover una reforma administrativa y comunicar a los trabajadores lo que se quiere lograr. Es fundamental involucrar a los colaboradores en el diseño de los planes a futuro, para preparar la gestión del cambio. Los objetivos de largo plazo pueden ser entendidos por los trabajadores si son tomados en cuenta y se sienten valorados. Se tiene que promover un proyecto colectivo, de carácter social y cultural. Si los trabajadores perciben que los objetivos son impuestos, no solo no se entiende el sentido de los retos, sino que hay un riesgo de que no se involucren en el proyecto. Por lo tanto, una máxima atención será dada al plan de comunicación y explicación del proyecto, para dar a cada uno la oportunidad de hacer suyo el nuevo camino que se propone, para que Les Arts vuelva a atraer el público valenciano, se democratice el arte y la cultura, se convierta en la organización cultural más importante de Valencia y sea principalmente auto sostenible. Será un gran reto para la Dirección del teatro proponer la visión y liderar la organización hacia el cambio (Antonakis, 2006).

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 18 se muestran los Objetivos de Corto Plazo (OCP) y son el primer paso hacia la implementación del planeamiento estratégico.

Tabla 18

Objetivos de Corto Plazo

OLP1	Aumentar los ingresos por taquilla de €3.4 millones registrados en el 2017 a €7.0 millones para el 2030
OLP1.1	Al 2021 posicionar un nuevo concepto de marca 'Más Arts' (Más Artes) para obtener €0.5 millones adicionales por ingresos
OLP1.2	Incrementar a una decena de títulos de ópera a partir de la temporada 2020
OLP1.3	Incorporar una compañía de gran teatro institucional y una compañía española estable para la danza a partir de la temporada 2020
OLP1.4	Incorporar cinco funciones anuales de flamenco a partir de la temporada 2020
OLP1.5	Alcanzar ingreso por taquilla de €4.0 millones a partir de la temporada 2020
OLP1.6	Alcanzar ingreso por taquilla de €5.0 millones a partir de la temporada 2025
OLP1.7	Alcanzar ingreso por taquilla de €7.0 millones a partir de la temporada 2030
OLP2	Incrementar los ingresos por alquiler de espacios de €0.7 millones registrados en 2017 a €5.0 millones en el 2030
OLP2.1	A 2025 obtener una reputación corporativa que alcance una puntuación de 7 en una escala de 10
OLP2.2	Elaborar un instrumento de gestión y alquiler de los espacios a partir de la temporada 2020
OLP2.3	Alcanzar ventas por €1.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2020
OLP2.4	Alcanzar ventas por €2.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2022
OLP2.5	Alcanzar ventas por €3.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2025
OLP2.6	Alcanzar ventas por €4.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2028
OLP2.7	Alcanzar ventas por €5.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2030
OLP3	Incrementar los ingresos por patrocinio de €0.7 millones registrados en 2017 a €5.0 millones en 2030
OLP3.1	Diseñar e implementar un plan de patrocinio y mecenazgo para involucrar el tejido empresarial dentro del primer año
OLP3.2	Conseguir €2.0 millones para la temporada 2020 - 2021
OLP3.3	Conseguir patrocinios por €3.0 millones para la temporada 2022 - 2025
OLP3.4	Conseguir patrocinios por €5.0 millones durante los cinco últimos años para la temporada 2025 - 2030
OLP4	Incrementar el número de abonados de 27% del total de clientes registrados en 2017 a 50% del total de clientes en el 2030
OLP4.1	Desarrollar un plan de fidelización y captación de abonados dentro del primer año
OLP4.2	Alcanzar un aumento de 5% de abonados al 2022
OLP4.3	Alcanzar el 40% de clientes abonados al 2025
OLP4.4	Alcanzar el 50% de clientes abonados al 2030
OLP4.5	Implementar un centro de atención a los clientes a partir de 2020
OLP5	Incrementar el número de clientes totales a 100.000 por año en el 2030
OLP5.1	Elaborar un proyecto de desarrollo tecnológico para transmitir espectáculos en vivo
OLP5.2	Poner en operación las primeras transmisiones virtuales a partir de 2021
OLP5.3	Al 2022 alcanzar 70.000 clientes por año
OLP5.4	Al 2025 alcanzar 85.000 clientes por año
OLP5.5	Al 2030 alcanzar 100.000 clientes por año
OLP6	Democratizar la programación pasando de siete óperas en el 2018 a diez en el 2030, así como el impulso de otras formas artísticas
OLP6.1	Ampliar el repertorio musical
OLP6.2	Incorporar a la Orquesta de la Comunidad Valenciana
OLP6.3	Mejorar las acciones de cooperación con el Coro de la Generalitat
OLP6.4	Elaborar una lista de productos y servicios que pueden ser patrocinados por Les Arts y ofrecidos al público de manera gratuita a partir de la temporada 2021
OLP6.5	Organizar por lo menos una actividad anual dentro de hospitales, prisiones o entidades similares a partir de 2020
OLP6.6	A partir de 2020, organizar por lo menos una reunión de debate anual, abierta al público, para debatir las políticas de desarrollo del arte, la cultura y la educación
OLP6.7	A partir de 2020 llegar a 100 centros escolares por año, con actividades que fomenten la educación en arte y cultura

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos muestra en la Tabla 19. Demomento se ha considerado que el recurso clave para garantizar la realización de los objetivos de corto plazo se componen en tres categorías: recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Tabla 19

### Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Nº de OLP	Nº de OCP	Objetivos de corto plazo	Humanos	Físicos	Tecnológicos
OLP1		Aumentar los ingresos por taquilla de € 3.4 millones registrados en el 2017 a € 7.0 millones para el 2030			
	OCP1.1	Al 2021 posicionar un nuevo concepto de marca "Mes Arts"(Más Artes) para obtener € 0.5 millones adicionales por ingresos	Contratación en una empresa de Marketing	Recursos financieros propios	Recursos tecnológicos contratados
	OCP1.2	Incrementar a una decena de títulos de ópera a partir de la temporada 2020	Área de producción	Infraestructura propia	Recursos existentes
	OCP1.3	Incorporar una compañía de gran teatro institucional y una compañía española estable para la danza a partir de la temporada 2020	Secretaría Artística	Infraestructura propia y financiamiento con recursos propios	Recursos existentes
	OCP1.4	Incorporar cinco funciones anuales de flamenco a partir de la temporada 2020	Área de producción	Infraestructura propia, financiamiento con recursos propios y del productor	Recursos existentes
	OCP1.5	Alcanzar ingreso por taquilla de € 4.0 millones a partir de la temporada 2020	Departamento de Marketing y ventas	Infraestructura propia y financiamiento con recursos propios	Canal de ventas y medios de pago digital
	OCP1.6	Alcanzar ingreso por taquilla de € 5.0 millones a partir de la temporada 2025	Departamento de Marketing y ventas	Infraestructura propia y financiamiento con recursos propios	Canal de ventas y medios de pago digital
	OCP1.7	Alcanzar ingreso por taquilla de € 7.0 millones a partir de la temporada 2029	Departamento de Marketing y ventas	Infraestructura propia y financiamiento con recursos propios	Canal de ventas y medios de pago digital
OLP2		Incrementar los ingresos por alquiler de espacios de €0.7 millones registrados en 2017 a € 5.0 millones en el 2030			
	OCP2.1	A 2025 obtener una reputación corporativa que alcance una puntuación de 7 en una escala de 10	Departamento de Marketing y ventas	Asignación de recurso por € 10,000 anuales	Canal de ventas y medios de pago digital
	OCP2.2	Elaborar un instrumento de gestión y alquiler de los espacios a partir de la temporada 2020	Departamento de Marketing y ventas	Asignación de recurso por € 10,000 anuales	Canal de ventas y medios de pago digital
	OCP2.3	Alcanzar ventas por € 1.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2020	Departamento de Marketing y ventas	Asignación de recurso por € 10,000 anuales	Canal de ventas y medios de pago digital
	OCP2.4	Alcanzar ventas por € 2.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2022	Departamento de Marketing y ventas	Asignación de recurso por € 10,000 anuales	Canal de ventas y medios de pago digital
	OCP2.5	Alcanzar ventas por € 3.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2025	Departamento de Marketing y ventas	Asignación de recurso por € 10,000 anuales	Canal de ventas y medios de pago digital
	OCP2.6	Alcanzar ventas por € 4.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2028	Departamento de Marketing y ventas	Asignación de recurso por € 10,000 anuales	Canal de ventas y medios de pago digital
	OCP2.7	Alcanzar ventas por € 5.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2030	Departamento de Marketing y ventas	Asignación de recurso por € 10,000 anuales	Canal de ventas y medios de pago digital
OLP3		Incrementar los ingresos por patrocinio de € 0.7 millones registrados en 2017 a € 5.0 millones en 2030			
	OCP3.1	Diseñar e implementar un plan de patrocinio y mecenazgo para involucrar el tejido empresarial dentro del primer año	Dirección Artística y Departamento de Patrocinio	Infraestructura propia y financiamiento con recursos propios	Recursos existentes
	OCP3.2	Conseguir € 2.0 millones para la temporada 2020 - 2021	Dirección Artística y Departamento de Patrocinio	Infraestructura propia y financiamiento con recursos propios	Recursos existentes
	OCP3.3	Conseguir patrocinios por € 3.0 millones para la temporada 2022 - 2025	Dirección Artística y Departamento de Patrocinio	Infraestructura propia y financiamiento con recursos propios	Recursos existentes
	OCP3.4	Conseguir patrocinios por € 5.0 millones durante los cinco últimos años para la temporada 2025 -2030	Dirección Artística y Departamento de Patrocinio	Infraestructura propia y financiamiento con recursos propios	Recursos existentes
OLP4		Incrementar el número de abonados de 2,600 registrados en 2018 a 10,000 en el 2030			
	OCP4.1	Desarrollar un plan de fidelización y captación de abonados dentro del primer año	Departamento de ventas y marketing	Asignación de recurso por € 5,000 anuales	Recursos existentes
	OCP4.2	Alcanzar un aumento de 5% de abonados al 2022	Departamento de ventas y marketing	Asignación de recurso por € 5,000 anuales	Recursos existentes
	OCP4.3	Alcanzar el 40% de clientes abonados al 2025	Departamento de ventas y marketing	Asignación de recurso por € 5,000 anuales	Recursos existentes
	OCP4.4	Alcanzar el 50% de clientes abonados al 2030	Departamento de ventas y marketing	Asignación de recurso por € 5,000 anuales	Recursos existentes
	OCP4.5	Implementar un centro de atención a los clientes a partir de 2020	Departamento de ventas y marketing	Asignación de recurso por € 5,000 anuales	Recursos existentes
OLP5		Incrementar el número de clientes totales a 100.000 por año en el 2030			
	OCP5.1	Elaborar un proyecto de desarrollo tecnológico para transmitir espectáculos en vivo	Departamento de ventas y marketing	Recursos financieros propios y demanda adición del € 20,000 por cada año	Plataforma digital
	OCP5.2	Poner en operación las primeras transmisiones virtuales a partir de 2021	Departamento de ventas y marketing	Recursos financieros propios y demanda adición del € 20,000 por cada año	Plataforma digital
	OCP5.3	Al 2022 alcanzar 70.000 clientes por año	Departamento de ventas y marketing	Recursos financieros propios y demanda adición del € 20,000 por cada año	Plataforma digital
	OCP5.4	Al 2025 alcanzar 85.000 clientes por año	Departamento de ventas y marketing	Recursos financieros propios y demanda adición del € 20,000 por cada año	Plataforma digital
	OCP5.5	Al 2030 alcanzar 100.000 clientes por año	Departamento de ventas y marketing	Recursos financieros propios y demanda adición del € 20,000 por cada año	Plataforma digital
OLP6		Democratizar la programación pasando de siete óperas en el 2018 a diez en el 2030 así como el impulso de otras formas artísticas			
	OCP6.1	Ampliar el repertorio musical	Secretaría Artística y Área de Producción	Recursos propios	Recursos existentes
	OCP6.2	Incorporar a la Orquesta de la Comunidad Valenciana	Secretaría Artística y Área de Producción	Recurso de las partes	Recursos existentes
	OCP6.3	Mejorar las acciones de cooperación con el Coro de la Generalitat	Dirección Artística y Secretaría Artística	Recurso de las partes	Recursos existentes
	OCP6.4	Elaborar una lista de productos y servicios que pueden ser patrocinados por Les Art y ofertados al público de manera gratuita a partir de la temporada 2021	Secretaría Artística y Área de Producción	Recurso de las partes	Recursos existentes
	OCP6.5	Organizar por lo menos una actividad anual dentro de hospitales, prisiones o entidades similares a partir de 2020	Secretaría Artística y Área de Producción	Recurso de las partes	Recursos existentes
	OCP6.6	A partir de 2020, organizar por lo menos una reunión de debate anual, abierta al público, para debatir las políticas de desarrollo del arte, la cultura y la educación	Dirección Artística, Dirección General y Proyectos Transversales	Recurso de las partes	Recursos existentes
	OCP6.7	A partir de 2020 llegar a 100 centros escolares por año, con actividades que fomenten la educación en arte y cultura	Les Arts Educació	Recursos financieros propios y demanda adición del € 70,000 por cada año	Recursos existentes

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 20 se presentan las políticas transversales que orientan la implementación de las estrategias escogidas.

Tabla 20.

#### Matriz de Políticas y Estrategias

Nº	Estrategias/Política	Fomentar el trabajo en equipo	Desarrollar la cultura de la orientación al cliente	Diseñar soluciones que generan valor para las partes integrantes	Diseñar una visión de marketing donde Les Arts puede hacer convivir varias marcas, unidas por valores y complementarias por su propuesta de valor hacia el público	Fomentar la transparencia en todos los procedimientos	Incentivar el espíritu de innovación	Promover la creación de valor compartido con la comunidad vinculada
FO1	Transformar el edificio de Les Arts en un lugar de encuentro, de curiosidad, de ocio y centro turístico		x				x	x
FO2	Desarrollar el canal virtual para aumentar las oportunidades de consumo		x	x	x	x	x	
FO3	Incorporar nuevos géneros artísticos para otros segmentos de mercado	x	x		x		x	
FO4	Desarrollar un programa de incremento y fidelización de abonados	x	x	x	x	x		
FA1	Mejorar la calidad del servicio y los canales de atención al cliente	x	x			x	x	
FA2	Tercerizar un plan de marketing regional e internacional para mejorar el posicionamiento de la marca		x	x	x			x
FA3	Promover acuerdos de colaboración con otras instituciones culturales para fortalecer la industria y su posicionamiento	x		x		x	x	x

#### 7.4. Estructura Organizacional de Les Arts

La propuesta de organización se plasma en la Figura 12. Y a pesar de la estructura que prende forma con el organigrama, el reto para la organización se define alrededor de dos ejes: planificación y coordinación.

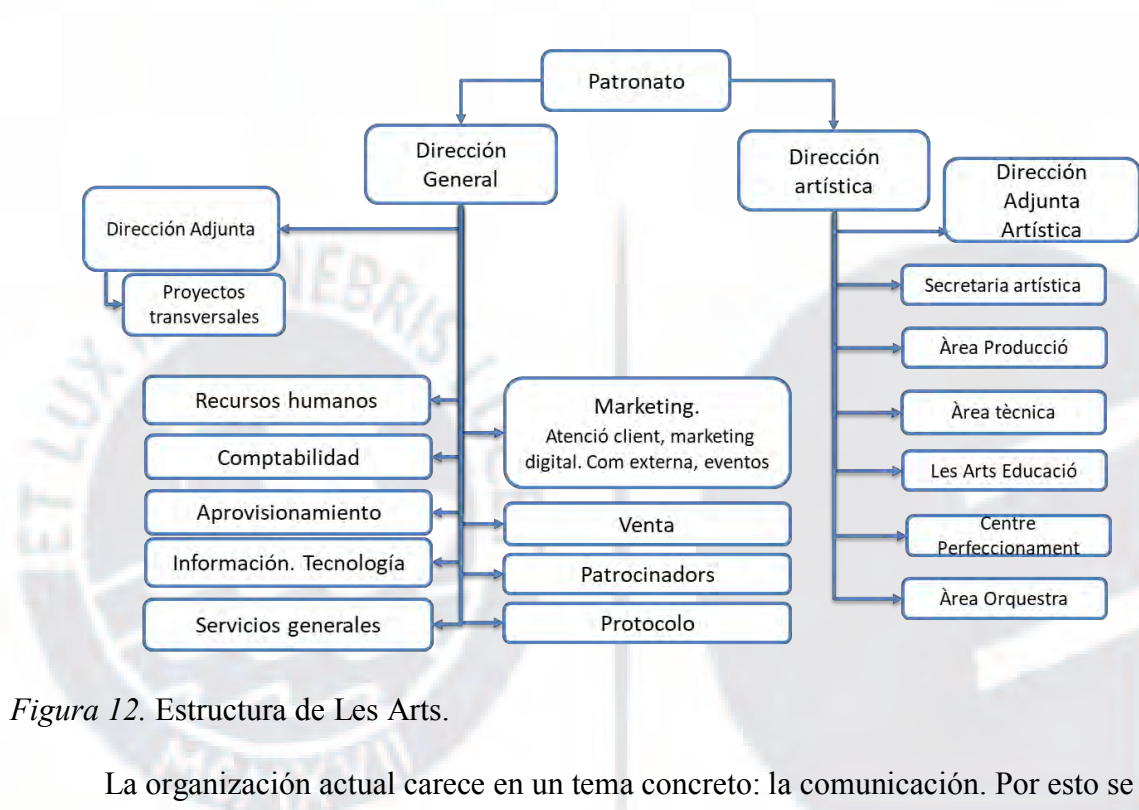


Figura 12. Estructura de Les Arts.

La organización actual carece en un tema concreto: la comunicación. Por esto se propone crear un departamento de marketing que tenga la responsabilidad de gestionar la comunicación (relación con los medios, posicionamiento de la marca, comunicación digital, relaciones con la prensa, comunicación institucional y comunicación interna). Otra novedad importante es la creación de una unidad de proyectos transversales para modernizar la organización (mejoras de procesos, por ejemplo).

#### 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad social empresarial se arraiga en una perspectiva universal del paradigma de las corporaciones. De acuerdo con la teoría de los grupos de interés expuesta por Freeman (1994), la responsabilidad social empresarial propone poner la ética en el centro

de los negocios, y los negocios en el centro de la ética. Ahora las organizaciones deben responder tanto por sus pretensiones (calidad de productos o servicios) como por sus impactos (económicos, sociales, ambientales) a sus partes interesadas (vinculadas directamente o no a su negocio, incluso frente a los niños por nacer). Consciente de su papel para el desarrollo artístico local y la influencia cultural que proyecta la ciudad y la comunidad valenciana, Les Arts pretende liderar el movimiento que invita las corporaciones a transformar la responsabilidad social en una ventaja competitiva, es decir un vector de creación de valor compartido.

Les Arts, por esencia, desarrolla actividades artísticas y culturales que generan un impacto social positivo, en línea con los 17 objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. En particular, Les Arts pretende contribuir al bienestar (objetivo 3), a una educación de calidad (objetivo 4), y a la paz, la justicia y las instituciones sólidas (objetivo 16). No obstante, el verdadero reto de Les Arts no se limita en desarrollar las mejoras prácticas de la responsabilidad social internamente, si no fomentar el compromiso de sus partes integrantes (el tejido empresarial valenciano en particular) con las artes y la cultura como eje estratégico de una política de responsabilidad social (Córdoba, 2017).

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Desarrollar los mejores profesionales, sistemas, procesos, alineándolos con los valores de Les Arts, permitirá a la organización maximizar la eficiencia y cumplir su misión. Se quiere impulsar un proceso dinámico de liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1993), donde se fomenta una cultura organizacional orientada a la empatía, la diversidad y la excelencia. Se pretende trabajar para un equilibrio entre los pilares de una organización sostenible con base las personas, los procesos y los sistemas. Se fomentará una organización ágil y resiliente, con una atención particular al clima laboral y el desarrollo profesional (Robbins & Judge, 2013).

### **7.7. Gestión del Cambio**

El plan estratégico presentado en este documento conlleva cambios significativos. En el marco de referencia planteado por Kotter en 2012, se piensa desarrollar un plan para gestionar el cambio. El plan se centrará en moldear la cultura, a través del proceso del liderazgo y la comunicación interna orientada a la mejora de la coordinación (García Rubiano, 2011). En el caso de los eventos externos en particular, hay muchos frentes abiertos. En primer lugar, se necesita cambiar la cultura de la organización para que todos acepten que – a pesar de ser un teatro de ópera – Les Arts se quiere abrir a todo tipo de música. En este sentido, hace falta un proceso de desposeimiento de las salas y de los espacios, que son de todos. Luego se necesita una ruptura cultural en el equipo técnico para que puedan atender a eventos externos que son de otra naturaleza. Finalmente, se tendrá que acompañar a los miembros del equipo de eventos a convertir su enfoque administrativo en un enfoque más comercial.

### **7.8. Conclusiones**

Las estrategias representan el camino que lleva a los objetivos. En el caso de Les Arts, las estrategias retenidas apuestan por consolidar a Les Arts como un centro cultural que ofrece un producto de excelencia operística, espectáculos de ópera, conciertos sinfónicos, en un conjunto arquitectónico singular, en una vibrante ciudad del Mediterráneo. Mucho tiene que ver con la comunicación exterior, el manejo de las relaciones con los grupos de interés, la imagen corporativa. Las estrategias están muy orientadas a la imagen corporativa, como primera etapa del largo proceso de captación de patrocinadores y luego a alcanzar el equilibrio financiero entre las asignaciones públicas y los ingresos provenientes de ventas y patrocinio privado, solo con ello se podrá lograr un modelo de negocio sostenible.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

La estrategia es el arte y la ciencia que permite a una organización alcanzar sus objetivos (David, 2002). A pesar de diseñar un plan estratégico que transmite confianza dentro y fuera de la organización, se sustenta que es más importante hacer hincapié en el seguimiento del plan estratégico que en la elaboración del mismo. Como lo han propuesto Kaplan y Norton (2004), se puede controlar la ejecución del plan a partir de un cuadro de mando integral. Para cada objetivo, se trata de formular un indicador que permite a la gerencia (y de paso a todas las partes integrantes) evaluar el desempeño y medir el alcance del objetivo (ver Tabla 21). Por supuesto, no se puede mejorar, ni controlar, lo que no se puede medir. El cuadro de mando integral tiene que incluir tanto la dimensión externa como la dimensión interna.

Medir los indicadores clave permite corregir, cambiar o ajustar la asignación de los recursos. El proceso de toma de decisión está en juego. No se puede pretender alcanzar buenos resultados a largo plazo si no se toman las mejores decisiones. Precisamente, el reto de la estrategia consiste en la toma de decisión informada, sustentada; que elige y asigna recursos que generan valor para la organización a partir de la gestión de: (a) el conocimiento para aprender y mejorar, (b) los procesos para proveer a los clientes productos de excelente calidad, (c) los clientes para conocer sus gustos y preferencias y el segmento en el que se ubican, y (d) las finanzas para ir al encuentro de quienes financian la organización que este caso son el gobierno y los patrocinadores (D'Alessio, 2015).



## 8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 31

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Nº	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsabilidad
<b>Perspectiva de aprendizaje interno</b>				
UUP1.1	Al 2021 posicionar un nuevo concepto de marca 'Mes Arts' (Más Artes) para obtener € 0.5 millones adicionales por ingresos	Recordación de marca/variación de ventas	Porcentaje de recordación/unidades monetarias	Jefe Marketing / Comunicación
UUP2.1	A 2025 obtener una reputación corporativa que alcance una puntuación de / en una escala de 10	Valoración de marca	Escala 01 - 10	Jefe Marketing / Comunicación
UUP3.1	Diseñar e implementar un plan de patrocinio y mecenazgo para involucrar el tejido empresarial dentro del primer año	Plan de patrocinio y mecenazgo	Porcentaje de variación de los ingresos por patrocinio	Dirección general
UUP4.1	Desarrollar un plan de fidelización y captación de abonados dentro del primer año	Plan captación y fidelización	Variación del porcentaje de fidelización	Jefe Marketing / Comunicación
UUP4.5	Implementar un centro de atención a los clientes a partir de 2020	Instalación del centro de atención	Número de atenciones por año	Jefe Marketing / Comunicación
UUP5.1	Elaborar un proyecto de desarrollo tecnológico para transmitir espectáculos en vivo	Proyecto de desarrollo tecnológico	Unidad	Dirección general
UUP5.2	Poner en operación las primeras transmisiones virtuales a partir de 2021	Transmisiones virtuales	Número de transmisiones virtuales	Dirección general
UUP5.3	Implementar medios de compra y pago electrónico a partir de 2020	Instalación de medios de pago	Número de transacciones virtuales	Dirección general
UUP6.3	Mejorar las acciones de cooperación con el Coro de la Generalitat	Acciones de cooperación	Número de actividades de cooperación	Dirección artística
UUP6.5	Organizar por lo menos una actividad anual dentro de hospitales, prisiones o entidades similares a partir de 2020	Actividades de cooperación	Número de actividades de cooperación	Dirección artística
UUP6.6	A partir de 2020, organizar por lo menos una reunión de debate anual, abierta al público, para debatir las políticas de desarrollo del arte, la cultura y la educación	Reunión de debate	Unidad por año	Jefe Marketing / Comunicación
UUP6.7	A partir de 2020 llegar a 100 centros escolares por año, con actividades que fomenten la educación en arte y cultura	Centros educativos atendidos	Número de centro educativos atendidos	Dirección artística
<b>Perspectiva de proceso</b>				
UUP1.2	Incrementar a una decena de títulos de opera a partir de la temporada 2020	Títulos de opera incrementados	Número de títulos	Dirección artística
UUP1.3	Incorporar una compañía de gran teatro institucional y una compañía española estable para la danza a partir de la temporada 2020	Compañías incorporadas	Número de compañías	Dirección artística
UUP1.4	Incorporar cinco funciones anuales de flamenco a partir de la temporada 2020	Funciones incorporadas	Número de funciones	Dirección artística
UUP2.2	Elaborar un instrumento de gestión y alquiler de los espacios a partir de la temporada 2020	Instrumento de gestión	Variación de los ingresos por alquiler	Jefe Marketing / Comunicación
UUP5.5	Al 2030 alcanza el 10% de las ventas a través del canal digital	Ventas a través de canal digital	Variación del porcentaje de ventas	Jefe Marketing / Comunicación
UUP6.1	Ampliar el repertorio musical	Repertorio musical	Variación del número de recitales	Dirección artística
UUP6.2	Incorporar a la Orquesta de la Comunidad Valenciana	Incorporación de la Orquesta	Unidad	Dirección artística
UUP6.4	Elaborar una lista de productos y servicios que pueden ser patrocinados por Les Art y ofertados al público de manera gratuita a partir de la temporada 2021	Lista de productos y servicios	Número de productos y servicios	Dirección general
UUP6.5	Organizar por lo menos una actividad anual dentro de hospitales, prisiones o entidades similares a partir de 2020	Actividad de proyección	Número de actividades por año	Dirección artística
<b>Perspectiva de clientes</b>				
UUP4.4	Alcanzar el 50% de clientes abonados al 2030	Clientes abonados	Porcentaje de variación anual	Jefe Marketing / Comunicación
<b>Perspectiva financiera</b>				
UUP1.7	Alcanzar ingreso por taquilla de € 7.0 millones a partir de la temporada 2029	Variación anual de ventas	Unidades monetarias	Jefe Marketing / Comunicación
UUP2.7	Alcanzar ventas por € 5.0 millones por eventos externos a partir de la temporada 2030	Variación anual de ventas	Unidades monetarias	Jefe Marketing / Comunicación
UUP3.4	Conseguir patrocinios por € 5.0 millones durante los cinco últimos años para la temporada 2025 -2030	Variación anual de ventas	Unidades monetarias	Dirección general

### 8.3. Conclusiones

El seguimiento del plan vale más que su propia elaboración. En el sector público o no gubernamental, aún más en el sector cultural, la visión empresarial de la estrategia choca con la sensibilidad artística. A menudo se tratan de organizaciones sin fin de lucro, cuyo propósito es ofrecer experiencias y emociones a través de las artes escénicas o de la música para la sociedad en la cual se desempeñan. Sin embargo, a pesar de una consciencia muy relativa de estos asuntos, las instituciones culturales administran recursos financieros, humanos y tecnológicos. Para cada objetivo, se ha formulado un indicador que permite a la gerencia (y de paso a todas las partes integrantes) evaluar el desempeño y medir el alcance del objetivo.

Por supuesto, no se puede mejorar, ni controlar, lo que no se puede medir. El cuadro de mando integral diseñado incluye tanto la dimensión externa (finanzas y clientes) como la dimensión interna (procesos y aprendizaje). Medir los indicadores clave permite corregir, cambiar o ajustar la asignación de los recursos. El proceso de toma de decisión está en juego. No se puede pretender alcanzar buenos resultados a largo plazo si no se toman las mejores decisiones. Precisamente, el reto de la estrategia consiste en la toma de decisión informada, sustentada, que elige y asigna recursos que generan valor para la organización.

## Capítulo IX: Competitividad de Les Arts

### 9.1. Análisis Competitivo de Les Arts

Se puede decir que Les Arts tiene varias unidades de negocio, y por lo tanto se puede analizar su competencia respecto a cada una. La principal razón de ser de Les Arts es el teatro de ópera. En este sentido, no tiene competencia a nivel regional, siendo el único teatro de ópera de la Comunidad Valenciana. Sin embargo, a nivel nacional, compite con el Teatro Real de Madrid y el Gran Teatre del Liceu de Barcelona. También compite con el Teatro de la Maestranza de Sevilla. Pero esta competencia existe casi solo para los clientes internacionales, que pueden decidir pasar un fin de semana en Barcelona o Madrid, en Sevilla o Valencia. Se habla de turismo cultural, y en este sentido Les Arts trabaja con la Secretaría Autonómica de Turismo de la Generalitat Valenciana para aprovechar sinergias entre el turismo y la cultura, más allá del turismo “sol y playa” que Valencia ha tenido la costumbre de albergar. No obstante, este segmento está limitado y representa solo el 5% de las ventas de entradas. Para la venta de la mayoría de las otras entradas, Les Arts compite realmente con el conjunto de la oferta cultural de Valencia y su región. En algunos casos, compite directamente con el Palau de la Música de Valencia, gestionado por el Ayuntamiento de Valencia, donde se ofrecen conciertos sinfónicos. También compite de manera más indirecta con la oferta de los teatros y otros lugares culturales de la ciudad, siendo limitado el presupuesto que cada ciudadano dedica a la cultura. Se podría incluso decir que Les Arts compite con las ofertas de ocio (plataformas de contenidos audiovisuales) que la gente tiene hoy desde casa. En este sentido, el éxito de Les Arts es representativo de las prácticas culturales en la Comunidad Valenciana (Ariño & Llopis, 2017).

Para la actividad de gestión de espacios, Les Arts compite con el Palau de los Congresos de Valencia, en la misma ciudad. También compite con otras ciudades europeas, para aquellas empresas que buscan un sitio singular para celebrar un evento corporativo. En

este sentido, Les Arts es percibido como una destinación, asociada al posicionamiento de Valencia, ciudad vibrante del Mediterráneo.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Les Arts**

En primer lugar, el conjunto arquitectónico singular de Les Arts es una ventaja competitiva. Fue diseñado por el famoso arquitecto Santiago Calatrava, que recién ha construido el Oculus en Nueva York (El País, 2016). Posiciona a Valencia y Les Arts como una entidad moderna, innovadora. Además de su diseño atrevido, Les Arts cuenta con 4 salas donde se puede programar todo tipo de artes escénicas, y por lo tanto abre la posibilidad de una oferta musical y artística destinada a todo tipo de público. Por otra parte, mirando hacia dentro de la organización, destaca la Orquesta de la Comunidad Valenciana. El contrastado conjunto musical ha extendido su fama más allá de España a lo largo de las temporadas, y es reconocido como uno de los mejores cuerpos estables en los teatros operísticos de Europa. Fue compuesto inicialmente en el 2006 por Lorin Maazel, entonces director musical de Les Arts. Más allá de la Orquesta, Les Arts cuenta con un nuevo director artístico cuya trayectoria está muy reconocida en la profesión, y seguramente puede servir de catalizador para la organización, en búsqueda de su nuevo posicionamiento, más allá del tradicional teatro de ópera.

## **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Les Arts**

La actividad de programación de artes escénicas tiene un gran potencial de sinergias con el sector de las tecnologías de producción (grabación, edición, montaje, *live streaming*, distribución en plataformas). De hecho, Les Arts está ya colaborando con Berklee (Fontanillo, 2017), y existe un terreno para fomentar clústeres en el uso de las tecnologías en el sector operístico considerado conservador en el desarrollo de las nuevas tecnologías. Un potente *stakeholder* como Berklee puede ayudar a Les Arts en la difusión de sus óperas de manera digital, mediante los medios de producción y retransmisión de última moda. En este

contexto, Les Arts se puede volver el centro de innovación de las aplicaciones tecnológicas al mundo de las artes escénicas. Les Arts también ha puesto en marcha programas de desarrollo e innovación en alianza con universidades. La ópera “La mare dels peixos” permite por ejemplo involucrara a público infantil para interactuar con una obra a través de la creación de sonidos (La Vanguardia, 2016). Estas alianzas se podrán realizar mediante convenios de colaboración, cuyo marco está definido por Ley.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Existe un conjunto de factores estratégicos para que los clústeres se puedan desarrollar: cercanía física, actitud de innovación, espíritu artístico, complementariedad, competencias tecnológicas. Por parte de Les Arts, el posicionamiento fruto del plan estratégico puede ser reforzado con el desarrollo de estos clústeres, para convertir la entidad en lo que ya es una realidad: un mundo digital donde las fronteras entre lo real y lo virtual se van mezclando. A partir de la apuesta por las sinergias en tema de nuevas tecnologías, pueden salir productos y servicios novedosos adaptados a nuevos públicos. La razón de ser de Les Arts no es hacer investigación y desarrollo en el campo tecnológico, por eso necesita de manera estratégica el apoyo de entidades que tienen un fuerte valor añadido en este sector.

#### **9.5. Conclusiones**

Les Arts está preparado para posicionarse en el panorama del sector cultural que se está redefiniendo, como otros sectores, con la llegada y el desarrollo de las nuevas tecnologías. Si no se ha producido todavía una disrupción en el consumo de artes escénicas, la organización se tiene que preparar a las futuras generaciones cuyos gustos y preferencias están moldeados por la digitalización. En este sentido, Les Arts tiene que apostar estratégicamente para la incorporación de las posibilidades ofrecidas por las nuevas tecnologías en su programación, apoyándose con aliados expertos en estos temas.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

A raíz de la reforma de su estatuto, Les Arts intenta construir su identidad y su posicionamiento, a partir de una visión al 2030, que busca convertir la institución en el referente cultural de España, reconocido por su excelencia artística, como espacio de encuentro entre las obras, los artistas y los públicos de todas las culturas y una misión que le inyecta un verdadero sentido de propósito para hacer de las artes y la cultura experiencias y emociones para la humanidad. A partir de la misión de Les Arts, se genera una importante responsabilidad por la excelencia en la ópera y las artes escénicas. La democratización de la cultura y el acercamiento con la comunidad local y público en el arte en general, vivifica el respeto por los valores en general y de manera particular los vinculados a la cultura; orientando las actividades de Les Arts a la obtención de beneficios para la sociedad, como parte de la responsabilidad social.

En una perspectiva de largo plazo, la investigación encontró que, la Ciudad de Las Artes y Ciencias, como referente cultural, ofrece una excelente oportunidad de crecimiento para la industria a partir de la explotación de tres factores clave: (a) historia cultural y belleza arquitectónica del complejo artístico que provee un ventaja comparativa importante, (b) recuperación de la economía nacional que trae consigo la mejora de las compañías patrocinadoras y la mejora del ingreso per cápita de la población, posibilitando una mayor capacidad de gasto en bienes y servicios culturales y (c) el desarrollo tecnológico para romper los viejos paradigmas de los mercados localizados y generar mayores posibilidades de llegar a más mercado en tiempo real, atendiendo a más consumidores en cualquier parte del planeta. Sin embargo, hay dos aspectos que amenazan el futuro de Les Arts: por un lado, la falta de pericia para aprovechar las oportunidades antes descritas, de manera diferente a la de sus competidores, actuales o futuros; y, por otro lado, los cambios en los patrones culturales y de

consumo de la población. Compañías como Netflix, podrían ofrecer productos de entretenimiento alternativos a las artes o innovar las artes como parte de entretenimiento.

En el corto plazo, Les Arts está amenazado por los recortes presupuestales del gobierno y por la ausencia de patrocinadores privados que se han visto desalentados con los escándalos éticos de la anterior administración. En el frente interno, Les Arts está debilitado por la rigidez del sistema normativo que gobierna su administración, la burocracia propia de la administración pública, las deficiencias en su organización administrativa y una disminuida reputación a causa de los juicios de la anterior directora. No obstante, Les Arts cuenta con unas fortalezas innegables, como el amplio conocimiento de la industria de las artes que le ha permitido entregar a sus clientes espectáculos de excelente calidad, alcanzando una tasa de repetición de sus abonados de 90%. A eso se ha sumado el compromiso laboral de los trabajadores y la renovación del equipo directivo con personalidades de reconocido prestigio.

Por lo que, ahora más que antes, Les Arts necesita una visión y una estrategia corporativa que oriente el camino a recorrer. En este sentido, los objetivos de largo plazo se pueden agrupar en dos grandes aspectos: (a) conseguir equilibrio o autonomía financiera del gobierno a través del aumento de ventas en la taquilla, servicios turísticos, patrocinio, abonados y comercio electrónico, y (b) democratización de las artes. Ambos deberían proporcionar el equilibrio deseado entre la gestión financiera sostenible y una programación artística para todos los públicos. Para ello, las estrategias se han enfocado en el posicionamiento de la marca, desarrollo del canal virtual, la incorporación de nuevos géneros artísticos y el impulso de programas de fidelización y mejora de atención al cliente, a fin de convertir al Palau de Les Arts en el centro de ocio y de encuentro del arte y el turismo cultural para mejorar las oportunidades de ingresos comerciales y mayor acceso a la cultura. Del estudio realizado, se concluye que es imperativo para Les Arts implementar las estrategias planteadas; de manera que se asegure su propósito de brindar experiencias

artísticas y culturales para la humanidad y su sostenibilidad financiera con independencia de los subsidios del gobierno. Es necesario, además, establecer una nueva cultura organizacional para obtener flexibilidad y facilitar el proceso de cambio según las propuestas formuladas.

Finalmente es importante destacar que aun cuando el marco teórico de esta investigación está pensado desde una perspectiva empresarial, es posible adaptarlo para la planificación de organizaciones gubernamentales, en las que el activo más valioso no es la rentabilidad económica sino la calidad percibida de un servicio de interés público. Un producto sumamente complejo para evaluar desde la perspectiva del cliente externo o usuario.

## **10.2. Recomendaciones Finales**

El presente trabajo será propuesto a la Dirección General de Les Arts para su consideración e implementación. Se recomienda, para la ejecución de la estrategia, dedicar la máxima atención con el plan de comunicación que se va a desarrollar. Sin duda, será un pilar fundamental de la estrategia global. En este momento, Les Arts tiene que generar confianza, construir su identidad y transmitir valores. Con un plan de comunicación global que alcanza los medios de prensa, las redes sociales, las instituciones, las corporaciones, se puede pretender crear un capital de confianza, que luego se puede convertir en patrocinios. La segunda recomendación es profundizar, en todos los aspectos posibles, la apertura de Les Arts. Se tiene que materializar una programación artística más diversificada, se necesita una programación complementaria con otros tipos de música, algunas interacciones con universidades, otras instituciones culturales o colectivos de la sociedad, que puedan invitar a más gente a visitar Les Arts. Por supuesto, la responsabilidad de la implementación del plan estratégico será del equipo directivo, compuesto por la Dirección General y la Dirección Artística, bajo el control del Patronato.



### 10.3. Futuro de Les Arts

Les Arts es una institución cuyo rol será representativo y gravitante para los cambios actuales en las sociedades occidentales. La existencia de Les Arts es una apuesta del conjunto de la sociedad para la celebración de las artes escénicas, de la música y de la cultura. Los éxitos de la institución dependerán mucho de la visión y el liderazgo de sus gerentes para transformar la organización y para implicar a las personas en el diseño de los objetivos de largo plazo y en la responsabilidad de la ejecución de las estrategias para alcanzarlos. Les Arts se puede convertir en un centro de vida, de socialización, de ocio y de actividades culturales, en el corazón del Mediterráneo artístico; siempre y cuando se logre encontrar un equilibrio entre los grupos de interés y los diferentes segmentos de público. Por supuesto, representa un gran reto para el equipo de dirección y para los colaboradores diseñar un proyecto sostenible en el marco administrativo que le está conferido. Para una entidad del sector público, a menudo la rigidez administrativa y el requisito de transparencia son caras de la misma moneda. Sin embargo, el futuro de Les Arts pasa por un compromiso renovado entre la institución y sus grupos de interés. Existe una tradición y un interés muy fuerte en la Comunidad Valenciana para la música y para las artes. El hecho operístico es relativamente nuevo en Valencia, coincide de hecho con la apertura de Les Arts. Captar nuevos públicos hacia la ópera requiere pasión, tiempo y pedagogía. Por diversos motivos, mucha gente le tiene todavía mucho respeto a la ópera, considerando que es una actividad de élite sociocultural.

La llave del futuro para Les Arts consiste en aprovechar su conocimiento y su singular y fantástico edificio dotado de cuatro salas para programar espectáculos de artes escénicas de todo tipo, para todos los públicos, creando sinergias y despertando curiosidad y reflexión. Será un gran éxito, sobre todo, cuando los valencianos logren tener un centro cultural de tal amplitud, con una oferta representativa de todos los géneros musicales y artísticos. Con este

plan a la mano, tanto el Patronato como la Dirección general de Les Arts tienen la posibilidad de implementar estrategias respaldadas por un análisis exhaustivo de los factores clave de éxito, de la situación interna a la organización, de sus intereses, así como de su entorno. El plan se centra en lograr la viabilidad de este gran proyecto artístico, punto de lanza de la política cultural de la región de Valencia. En concreto, se recomienda la máxima atención a la comunicación externa, mediante un análisis y cuidado profundo de los grupos de interés. Por otra parte, el posicionamiento de la marca a través de la apertura a todo tipo de artes escénicas, permitirá la captación de nuevos públicos y atraerá al mismo, también a empresas deseosas de patrocinar la organización.



## Referencias

- Albi, E., & Onrubia, J. (2016). Institucionalizar la evaluación económica de políticas públicas: eficiencia y rentabilidad social. *Papeles de economía española*, (147), 50.
- Alonso, A. I. S. (2016). Comunicación, cultura y diversidad. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 21, 9-11.
- Antonakis, J. (2006). Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change. *International Journal of Management Cases*, 8(4), 4-20.
- Ariño, A., Llopis, R. (2017). *Las prácticas culturales en la Comunidad Valenciana*. Valencia, España: Generalitat Valenciana.
- Banco Mundial (2019). *Datos*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/espana?view=chart>
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bautista Gómez, M. M. (2018). *Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones*. Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo.
- Callejo, J. (2017). Consumo cultural e igualdad: la exclusión cultural. *Informe sobre el estado de la cultura en España*. Observatorio de Cultura y Comunicación de la Fundación Alternativas. Recuperado de [https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones\\_archivos/6cd717bd9f96c0d102a67139fa3ea3ac.pdf](https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones_archivos/6cd717bd9f96c0d102a67139fa3ea3ac.pdf)
- Conselleria de Educació, Investigació, Cultura y Deporte de la Generalitat Valenciana. (2016). *Plan estratégico cultural valenciano 2016 – 2020*.
- Córdoba, R. C. (2017). Argumentos culturales para la responsabilidad social empresarial. *Recerca: Revista de pensament i anàlisi*, (21), 107-130.

- Cortés, F. (2019). El Proyecto de arreglo para la orquesta del teatro de Barcelona: Nuevos parámetros para el análisis de la actividad musical. *Anuario Musical*, (53), 225-245.
- Cuenca, M. (2016). El desarrollo de audiencias jóvenes en el género cultural ópera. Reflexiones en torno a la programación.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª. ed.). México D.F. México: Pearson.
- David, F. (2002). *Strategic Management. Concepts & Cases* (13th. ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- De Castro, R. (2010). El concepto de interés nacional. *Evolución del concepto de interés nacional* (pp. 17-38). Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- El Ministerio de Cultura entrará en el Patronato del Palau de Les Arts*. (2018, 6 de noviembre). *Europa press* Recuperado de <https://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-ministerio-cultura-entrara-patronato-palau-les-arts-20181106143830.html>
- Estatista (2019). *Internet, demografía y uso*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/508134/tasa-de-penetracion-de-internet-sobre-la-poblacion-por-edad-en-espana/>
- Estatista (2019). *Sociedad, economía*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/498303/crecimiento-anual-del-producto-interior-bruto-de-espana/>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed). Mexico: Pearson Education.
- Fontanillo, N. (2017, 16 de marzo). Berklee College: 5 años dentro del ecosistema emprendedor valenciano. *El economista*. Recuperado de

<https://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/8228062/03/17/Berklee-College-5-anos-dentro-del-ecosistema-emprendedor-valenciano.html>

Freeman, R. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.

García, A. M., & García, A. M. (2017). La lectura inclusiva y el omnivorismo cultural como "disolventes" de la modernidad líquida. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(3), 427-445.

Gobierno de España. (2018). *Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030*

Gómez R. (2016, 7 de marzo). Calatrava y el nuevo icono de Nueva York. *El País*.

Recuperado de

[https://elpais.com/elpais/2016/03/06/opinion/1457278032\\_536813.html](https://elpais.com/elpais/2016/03/06/opinion/1457278032_536813.html)

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.

Instituto Geográfico Nacional. (2019). Medio ambiente. Recuperado de

[https://www.ign.es/espmap/mambiente\\_eso.htm](https://www.ign.es/espmap/mambiente_eso.htm)

Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Encuesta de presupuestos familiares. Base 2006 - Año 2017*. Recuperado de

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176806&menu=ultiDatos&idp=1254735976608](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176806&menu=ultiDatos&idp=1254735976608)

Intervención General de la Generalitat Valencian (2015). Informe de Auditoría Operativa y de Gestión al 31 de diciembre de 2015. Recuperado de <https://www.lesarts.com/wp-content/uploads/2016/07/h.informe-operativa-2015.pdf>

Josep, M. (2018, 7 de enero). La Ciudad de las Artes genera un impacto económico que supera los 111 millones de euros. *El País*. Recuperado de

[https://elpais.com/ccaa/2018/11/08/valencia/1541692831\\_654284.html](https://elpais.com/ccaa/2018/11/08/valencia/1541692831_654284.html)

- Josep, M. (2019, 7 de enero de). Comienza el juicio a la exintendente del Palau de Les Arts de Valencia por prevaricación, malversación y falsedad. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/cultura/2019/01/07/actualidad/1546868475\\_225196.html](https://elpais.com/cultura/2019/01/07/actualidad/1546868475_225196.html)
- Kaiser, M. (2018). *Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide*. Brandeis University Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Boston, MA: Grupo Planeta
- Koch, T. (2018, 7 de diciembre) Los españoles destinan el 2,1% de sus gastos a la cultura. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/cultura/2018/12/07/actualidad/1544192470\\_671893.html](https://elpais.com/cultura/2018/12/07/actualidad/1544192470_671893.html)
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- La Vanguardia (2016, 15 de diciembre). Les Arts estrena la ópera escolar La mare dels peixos, basada en Enric Valor. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20161215/412642934309/les-arts-estrena-la-opera-escolar-la-mare-dels-peixos-basada-en-enric-valor.html>
- Las Provincias (2018, 25 de julio). Jesús Iglesias Noriega será el nuevo director artístico de Les Arts. Recuperado de <https://www.lasprovincias.es/culturas/jesus-iglesias-noriega-director-artistico-arts-20180725184740-nt.html>
- Les Arts (2018). Centre Perfeccionament Plácido Domingo. Recuperado de <https://www.lesarts.com/es/centre-perfeccionament-placido-domingo/>
- Levante. (2018, 28 de diciembre). M<sup>a</sup> Inmaculada Pla deja el cargo de directora general de Les Arts. Recuperado de <https://www.levante-emv.com/cultura/2018/12/28/m-inmaculada-pla-deja-cargo/1814712.html>
- Ley 1/2015 de Hacienda Pública, del Sector Público Instrumental y de Subvenciones. Boletín oficial del Estado, Madrid, España, 6 de febrero de 2015.

Ley 40/2015 de Régimen jurídico del Sector Público, Madrid, España, 1 de octubre de 2015.

Ley Orgánica 2/2012 de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, Madrid, España, 27 de abril de 2012.

Martín del Mazo, A. I. (2018). Cultura digital y distribución cinematográfica: cómo está cambiando Internet la comercialización filmica en España.

Merillas, O. F., & Terradellas, R. J. (2015). La educación patrimonial: una disciplina útil y rentable en el ámbito de la gestión del patrimonio cultural. *Cadmo*.

Ministerio de Cultura y Deporte. (2018). *Anuario de Estadísticas Culturales 2018*.

Recuperado de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:220b5ac7-8a13-4506-a50b-40ac08e200ed/gasto-de-consumo-cultural-de-los-hogares-2018.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). Estadística de Financiación y Gasto Público en Cultura. Recuperado de

<http://estadisticas.mecd.gob.es/CulturaJaxiPx/Datos.htm?path=/t3/p3/a2005//10/&file=T301001.px&type=pcaxis>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación. (2018 a). Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2018). Guía de tratados bilaterales con

organizaciones internacionales. Recuperado de

<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/GUIA%20TRATADOS%20CON%20ORGANIZACIONES.pdf>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación. (2018 b). Guía de tratados bilaterales con estados. Recuperado de

<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/GUIA%20TRATADOS%20CON%20PAISES.PDF>

- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación. (2018 c). Recuperado de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/DiplomaciasigloXXI/Paginas/default.aspx>
- Muñoz, A. (2006). Política exterior e interés nacional. *Cuadernos De Pensamiento Político*, (10), 133-144. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25596949>
- Naciones Unidas (2017). Informe sobre las inversiones en el mundo 2017. Mensaje clave y panorama general. Recuperado de [https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2017\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2017_overview_es.pdf)
- Palau de Les Arts. (2015). Plan estratégico 2015 – 2018.
- Palau de Les Arts. (2019). Código de conducta.
- Palau de Les Arts. (2018). Estados financieros.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.
- Quintero, L. F. A. (2015). Factores que limitan la participación cultural. Una mirada desde la economía de la cultura. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(1).
- Rius-Ulldemolins, J. (2013). ¿Es posible gobernar los teatros de ópera?: análisis del Gran Teatro del Liceu de Barcelona. *Revista española de ciencia política*, (33), 81-104.
- Rius-Ulldemolins, J., & Arostegui, J. A. R. (2016). Política cultural y grandes equipamientos culturales en el Estado español. Los retos de la gestión y gobernanza en el contexto internacional. *Treinta años de políticas culturales en España. Participación cultural, gobernanza territorial e industrias culturales*, 161-184.
- Rius-Ulldemolins, J., & Hernández i Martí, G. (2015). El Palau de Les Arts de Valencia, un «elefant blanc» desbocat?. Neoliberalisme, política urbana i política cultural.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.



Rubio Arostegui, J. A. (2017). Situación y evolución de las artes escénicas: potencialidades digitales para la generación de públicos. *Informe sobre el estado de la cultura en España*. Observatorio de Cultura y Comunicación de la Fundación Alternativas.

Recuperado de

[https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones\\_archivos/6cd717bd9f96c0d102a67139fa3ea3ac.pdf](https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones_archivos/6cd717bd9f96c0d102a67139fa3ea3ac.pdf)

Sanz, J. S. (2016). Una nueva ópera. *Methaodos. revista de ciencias sociales*, 4(1).

Sartorius, N. (2017). *Informe sobre el estado de la cultura en España*. Observatorio de Cultura y Comunicación de la Fundación Alternativas. Recuperado de

[https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones\\_archivos/6cd717bd9f96c0d102a67139fa3ea3ac.pdf](https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones_archivos/6cd717bd9f96c0d102a67139fa3ea3ac.pdf)

Snowman, D. (2016). *La ópera: una historia social* (Vol. 69). Siruela.

Una "operación acordeón" permitirá al Palau de Les Arts liquidar su deuda con la Generalitat (2018, 5 de octubre de 2018). *Europa press*. Recuperado de

<https://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-operacion-acordeon-permitira-palau-les-arts-liquidar-deuda-generalitat-20181005145912.html>

Vázquez, C. (2018, 31 de octubre). El Palau de Les Arts pone los pies en el suelo tras la opulencia inicial. *El País*. Recuperado de

[https://elpais.com/cultura/2018/10/30/actualidad/1540930647\\_142110.html](https://elpais.com/cultura/2018/10/30/actualidad/1540930647_142110.html)

Zafra, I. (2017, 23 de mayo). Las empresas rechazan patrocinar Les Arts y el IVAM por los escándalos judiciales. *El País*. Recuperado de

[https://elpais.com/ccaa/2017/05/23/valencia/1495551385\\_962324.html](https://elpais.com/ccaa/2017/05/23/valencia/1495551385_962324.html)

Zafra, I. (2018, 17 de mayo). Una mecena presidirá el Palau de Les Arts y tratará de enderezar su rumbo. *El País*. Recuperado de

[https://elpais.com/cultura/2018/05/17/actualidad/1526566982\\_675720.html](https://elpais.com/cultura/2018/05/17/actualidad/1526566982_675720.html)