

LA AZAROSA VIDA
DE LAS ORQUESTAS SINFÓNICAS:
TRIUNFOS ARTÍSTICOS Y RETOS ECONÓMICOS

Robert Flanagan
Stanford University
flanagan_robert@gsb.stanford.edu

La paradoja básica:

- Nunca se ha interpretado tan bien la música sinfónica como hoy en día
- Sin embargo las finanzas de la mayoría de las orquestas son frágiles
- ¿Por qué? Y, ¿qué se puede hacer?

- “ Como viene siendo habitual, en todo el país la temporada de las orquestas estables ha sido mala desde el punto de vista económico. A finales de abril llegan las facturas para los que pagan los platos rotos Siempre están en déficit, y, año tras año, a los avalistas con espíritu cívico les toca pagar. La experiencia estadounidense parece demostrar que, en la actualidad, una orquesta estable no es una institución económicamente rentable, ni es probable que empiece a serlo a corto plazo. Sin embargo, entre los avalistas de las orquestas de Estados Unidos prevalece el optimismo: las cosas marchan y el apoyo de un público cada vez más formado y numeroso hará que, finalmente, las orquestas puedan ser autosuficientes ”.
- Fuente: *New York Times*

Conclusiones principales

- Las orquestas de todo el mundo se enfrentan a problemas similares.
- Ninguna orquesta en el mundo obtiene suficientes ingresos de la venta de entradas, las emisiones y las grabaciones para cubrir sus gastos.
- En la mayoría de los países el público de los conciertos disminuye y envejece.
- Ninguna de las 3 principales estrategias dirigidas a reducir el déficit conseguirá por sí sola llevar a las orquestas estadounidenses el equilibrio económico. ¿Ocurre lo mismo en otros países?
- Las políticas públicas de ayuda a las orquestas y a otras artes escénicas son muy diferentes (y tienen consecuencias de largo alcance).

Mi estudio (“La azarosa vida....”)

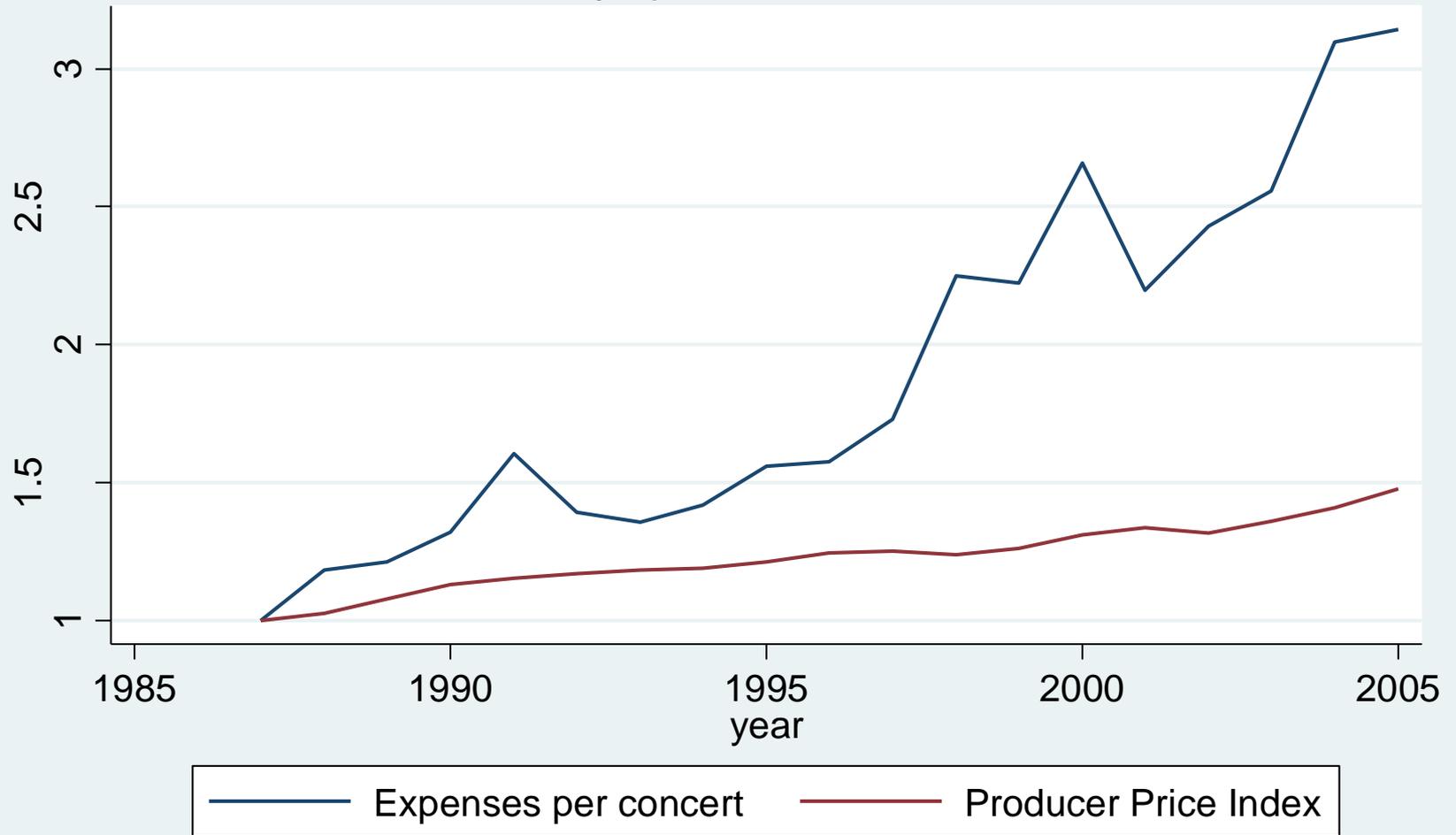
- En los EE.UU. hay 63 orquestas sinfónicas
- En el período estudiado, cada una de ellas estuvo durante un mínimo de 2 años entre las 50 principales orquestas.
- Período del estudio: temporadas 1987-2005.
- Datos extraídos de las memorias financieras y los informes de actividades que cada orquesta entrega anualmente a la Liga de Orquestas Americanas.
- El estudio tiene en cuenta los efectos de:
 - Las políticas aplicadas por las orquestas,
 - Las características económicas del entorno,
 - La competencia de otras artes escénicas (ópera) y su efecto en la estabilidad económica de las orquestas.

La tristemente célebre “Enfermedad de los costes”

- El reto económico al que se enfrentan las orquestas deriva de las diferencias en el crecimiento de la productividad laboral que existen entre las artes escénicas y la industria. [Nota: la productividad laboral es el rendimiento por empleado.]
- En la industria, los cambios tecnológicos han ido reduciendo progresivamente las necesidades de mano de obra (es decir, que la productividad ha ido aumentando).
- En las artes escénicas el aumento de la productividad es limitado. Los compositores y los dramaturgos determinan unos niveles de productividad que se mantienen fijos en el tiempo.
- El menor aumento de la productividad en las artes escénicas no es “culpa” de nadie, sino que es inherente a la naturaleza de las artes escénicas, ya que la interpretación (“rendimiento”) y el intérprete (“mano de obra”) forman un todo.

- En la industria, los sueldos tienden a aumentar a razón del crecimiento de la productividad. Si ambos aumentan en la misma proporción, los incrementos salariales son compensados por un idéntico aumento del rendimiento y no se genera una presión a la alza en los costes y los precios.
- Pero los incrementos salariales en las artes tienden a seguir a los de la industria, ya que de lo contrario sería difícil retener al personal que trabaja en el sector de las artes.
- Dado que los incrementos salariales en las artes no se ven compensados por un mayor rendimiento, los costes por actuación (y, por ende, los precios) aumentan continuamente. Esta es la tristemente célebre “Enfermedad de los costes” que afecta a las artes y a otros sectores caracterizados por un bajo crecimiento de la productividad (p.e. las universidades).
- El constante aumento de los costes supone una creciente presión al alza sobre el precio de las entradas, como lo demuestran los datos de los Estados Unidos, así como de otros países.

Figure 2.1. Symphony expenses and producer prices
32 symphonies, 1987-2005



Sources: American Symphony Orchestra League, U.S. Bureau of Labor Statistics

De la “Enfermedad de los costes” al déficit estructural

- Cuando los ingresos generados por conciertos, retransmisiones y grabaciones no compensan los gastos artísticos en una economía de pleno empleo, una orquesta cae en el “déficit estructural”.
- La “Enfermedad de los costes” hace que las orquestas tengan que hacer frente a un continuo aumento de los gastos. Por lo tanto, el hecho de que obtengan ingresos suficientes para cubrir gastos en un determinado ejercicio no significa que puedan evitar un déficit en el ejercicio siguiente.
- Las orquestas sinfónicas operan en un “clima” económico de constante aumento de los déficits estructurales. En el caso de las orquestas americanas, el porcentaje de gastos artísticos que puede cubrirse con los ingresos artísticos ha ido disminuyendo progresivamente.

La sociedad, si quiere, puede permitirse las artes

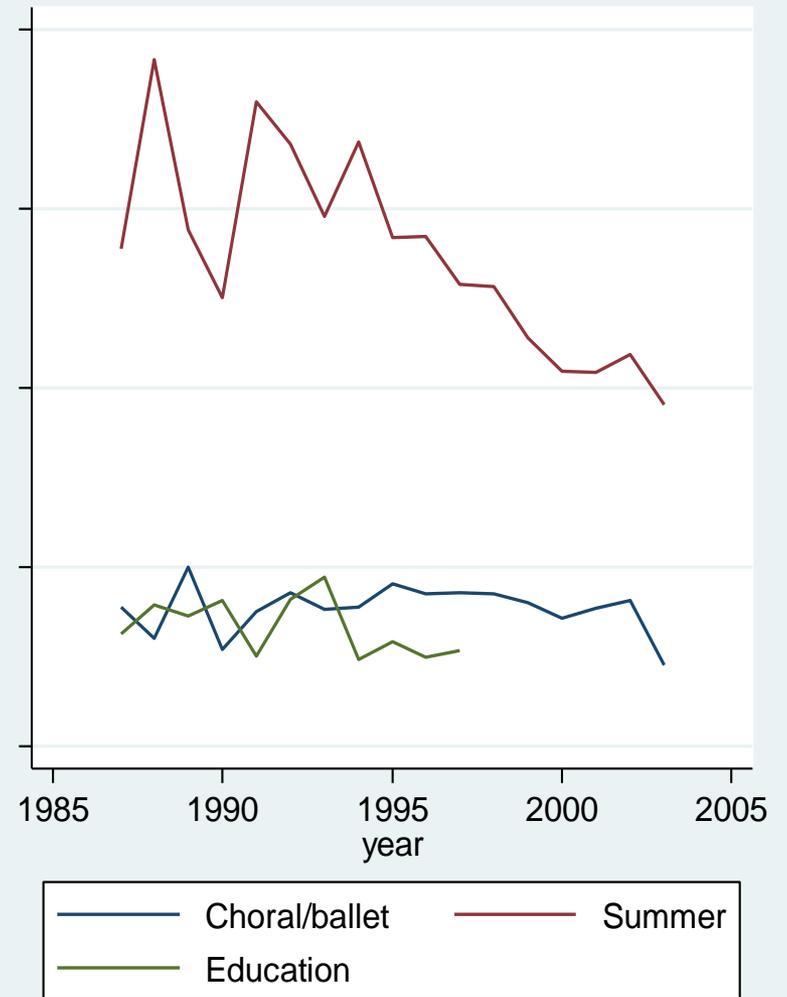
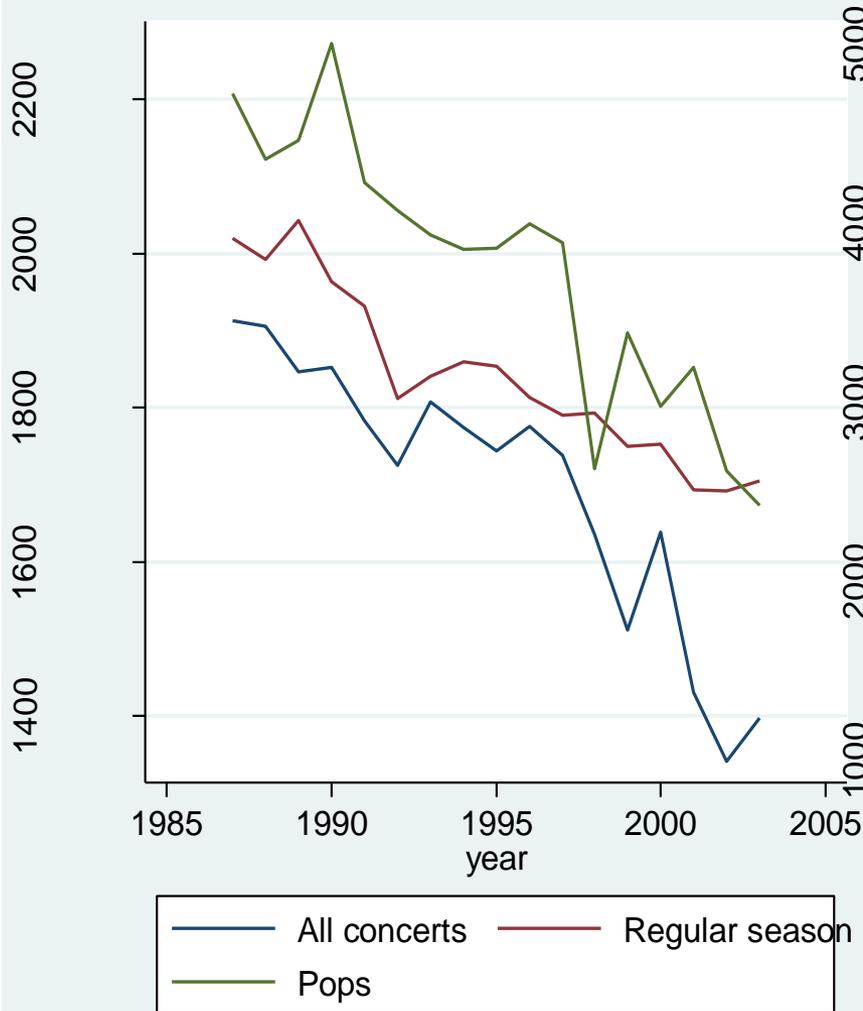
- ¿Cómo puede la sociedad “permitirse” el aumento de costes de las artes escénicas? Respuesta: en otros sectores de la economía, los ingresos reales (poder adquisitivo) aumentan con el aumento de la productividad y pueden así cubrir los costes, cada vez mayores, de la actividad artística en directo.
- Sin embargo, es posible que la sociedad, aun pudiendo permitirse económicamente el patrocinio artístico, prefiera gastar su dinero en otras cosas.

Una menor demanda de música sinfónica ...

- ...y otras artes escénicas,
- ...y otras actividades de ocio tradicionales (golf, pesca, caza, etc.)
- ¿En qué medida este problema podría solucionarse a través de colaboraciones con otras entidades artísticas?
- ¿En qué medida este problema refleja unos cambios sociales mucho más amplios en el uso del tiempo de ocio y que, por lo tanto, quedan fuera del alcance de las políticas sinfónicas?

Graph 5.1. Attendance per concert

Median, 32 symphonies, 1987-2003



Source: American Symphony Orchestra League

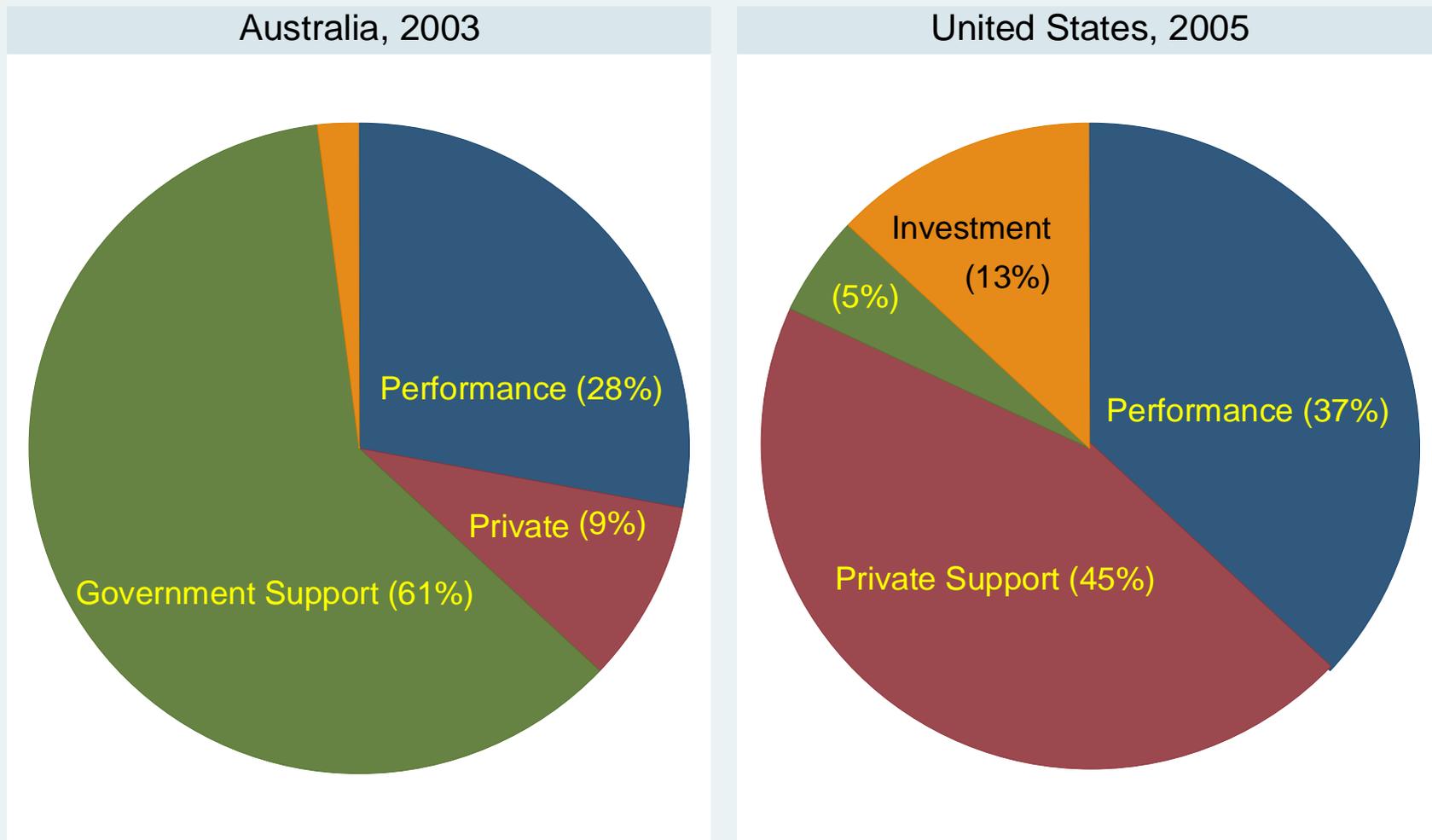
La necesidad de obtener ingresos de otras fuentes

- El constante aumento de los déficits estructurales requiere un constante aumento de otros recursos (donaciones, subvenciones y rentas de inversiones).
- Pero en los Estados Unidos no hay una garantía de que estos recursos consigan cubrir el déficit artístico:
- 10 quiebras entre 1987 y 2005. Muchas más desde 2005.
 - 43 orquestas tuvieron déficit
 - 17 orquestas tuvieron superávit
- Superávit o déficit global = (actividad artística + otros recursos) – (actividad artística + costes de captación de fondos)

Déficits cíclicos

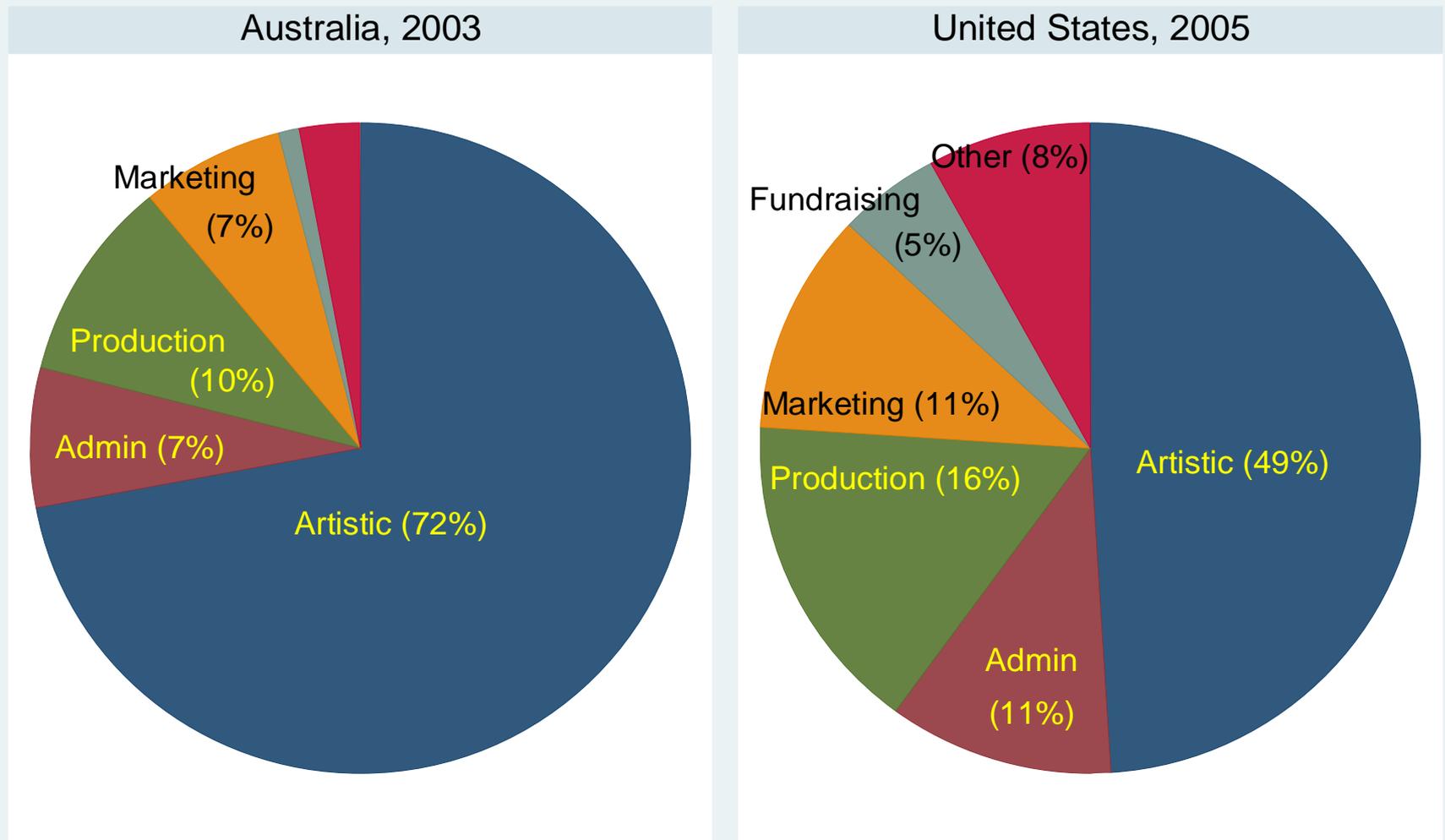
- Las recesiones (el “clima” económico) agravan los problemas económicos (en las fases de expansión las finanzas mejoran)
- Los ingresos de la actividad artística disminuyen más rápidamente que los costes.
- Los ingresos derivados de otras fuentes se reducen justo cuando una orquesta más los necesita.
- Pero los déficits cíclicos son reversibles (si se mejoran las condiciones económicas). Son las políticas económicas de los gobiernos (y no las políticas de las orquestas) las que pueden acabar con los déficits cíclicos. Deficit total = déficit estructural + déficit cíclico.
- Estos dos déficits requieren políticas diferentes.

Table 4.3. Orchestra Revenues, Australia and United States



Sources: Australia, Orchestras Review, 2005 and League of American Orchestras

Figure 4.4. Orchestra Expenses, Australia and United States



Source: Australia, Orchestra Review 2005 and League of American Orchestras

Estrategías para afrontar los retos financieros

- Incrementar los ingresos por actividad artística
- Reducir los gastos artísticos
- Aumentar los ingresos de otras fuentes
 - Ayudas públicas: directas e indirectas
 - Ayudas privadas: particulares, empresas, fundaciones
 - Rentas de inversiones: gestión de legados

1. Aumentar los ingresos artísticos

- Esto se consigue, básicamente: (1) aumentando la asistencia y fidelizando al público; y (2) fijando unos precios de entradas que generen más ingresos.
- Cuatro retos:
 - En general, la asistencia a los conciertos sinfónicos tiende a caer. También disminuye la venta de suscripciones con respecto a la venta de entradas sueltas.
 - Si se añaden más conciertos a una temporada el retorno económico baja drásticamente.
 - El incremento de precio de las entradas frena la asistencia y, con ella, las donaciones de las personas que dejan de asistir.
 - Los gastos de marketing también generan un retorno menor.

Las limitaciones de las estrategias para aumentar el público

- El promedio de las orquestas americanas vende un 70 por ciento de su aforo.
- Aunque se venda todo el aforo no desaparecerán los déficits artísticos de la gran mayoría de las orquestas americanas.
- Los déficits artísticos estructurales aumentan cada año, mientras que el número de asientos disponibles es limitado.

2. Frenar el aumento de gastos

- Los gastos artísticos, sobre todo los salarios, suponen al menos la mitad de los gastos totales.
- En los Estados Unidos los sueldos de los músicos han aumentado más que los sueldos de otros gremios desde 1987.
- Limitación: La posibilidad de frenar los incrementos salariales de una orquesta está condicionada por los incrementos salariales de los otros sectores económicos. En un determinado momento puede existir el riesgo de perder trabajadores.
- Valorar la rentabilidad que generan los gastos (por ejemplo, de marketing). Si la rentabilidad disminuye, no puede predecirse una rentabilidad futura basándose en la experiencia pasada.

3. Aumentar los recursos de otras fuentes

Ayudas públicas:

- Visión generalizada: Otros países apoyan a sus orquestas y a las demás artes escénicas más que Estados Unidos. Esta visión refleja las diferencias internacionales en cuanto a las ayudas directas a las artes.
- Sin embargo, en los EE.UU existen muchas más ayudas indirectas.
- Fiscalidad (desgravaciones): el Estado renuncia a recaudar (y a gastar) ciertos importes si los ciudadanos los gastan en determinados conceptos. En 2005 las desgravaciones supusieron más del 96% de las ayudas públicas a las orquestas.
- Las ayudas fiscales tienen implicaciones más amplias:
 - Difuminan la distinción entre ayudas públicas y privadas.
 - Descentralizan las decisiones sobre qué arte merece ser apoyado.
 - El futuro de las ayudas “privadas” depende en gran medida de las políticas fiscales nacionales.

Las ayudas privadas

- Políticas fiscales:
 - El aumento de la recaudación mediante el aumento de los tipos impositivos representa un incentivo para las donaciones privadas.
 - El aumento de la recaudación mediante la ampliación de la base imponible (sobre todo si se suprimen las desgravaciones por donaciones y mecenazgo) desanima las donaciones.
- Actividades de captación de fondos (y su coste):
 - Es importante separar los retornos marginales de los retornos medios
 - En las grandes orquestas americanas, las actividades de captación de fondos generan un retorno suficiente para cubrir los gastos que éstas generan, pero en las orquestas más pequeñas, desde finales de los años 90, no siempre se obtienen donaciones suficientes.
- Características económicas locales:
 - En los Estados Unidos, la población y la renta per cápita de una zona guardan una relación directa con las donaciones privadas.
 - Competencia con otras entidades de artes escénicas (ópera): efectos pequeños pero significativos.

Límites para el aumento de los ingresos no- artísticos

- Actualmente, las ayudas públicas directas se ven limitadas por el esfuerzo de saneamiento de las cuentas públicas.
- Las ayudas públicas indirectas pueden verse afectadas por la necesidad de aumentar la recaudación fiscal (para reducir el déficit público).
- La captación de fondos se ve limitada por la disminución de audiencias.
- El mecenazgo privado puede verse reducido cada vez más a un papel marginal en la estructura de ingresos de una orquesta.

Principios básicos para la reducción del déficit

1. Reconocer la diferencia entre déficit temporal, déficit reversible (derivado de una mala situación económica) y déficit estructural.
2. Cualquier política específica dirigida a solventar un déficit estructural se enmarca en una de las tres estrategias básicas.
3. Ninguna de estas tres estrategias soluciona por sí misma un déficit estructural. Las orquestas deben acertar en todos los frentes.
4. Los déficits estructurales requieren soluciones permanentes que vayan “creciendo” con los déficits. (Muchas orquestas aplican sólo medidas puntuales). La solución que permite equilibrar el balance de un año puede que no sirva para cubrir el (mayor) déficit estructural del año siguiente.

DEBATE