

LAURA CANOREA¹

Sevilla Pagés S.L. es una empresa situada en el coso de la Maestranza de Sevilla, un emblemático edificio, situado a orillas del Guadalquivir, entre la Torre del Oro y la Giralda. Esta plaza de toros fue construida a lo largo de 120 años, concluyéndose la Puerta del Príncipe en 1786. Por ella han pasado todas las figuras de renombre, y ha alumbrado a un buen número de toreros, que serán recordados a lo largo de la historia: Juan Belmonte “plantó los pies” por primera vez delante del toro —revolucionando la forma en que, hasta entonces, se toreaba— en la Maestranza, Manolete tomó la alternativa en ella en julio de 1939, y en ella Pepe Luis Vázquez silenció al público con su famoso movimiento del *cartucho de pescao*. En ella “El Gallo” toreó sentado en una silla algunas tardes de la Feria de Abril. Mención distinguida merece en esta sede Curro Romero, que despertó durante lustros verdadera devoción, por no olvidar al sevillano Morante de la Puebla y los recientes indultos para la historia de Escribano, Manzanares y el Juli. Esta plaza ha constituido asimismo una fuente de inspiración para poemas, canciones y obras de teatro, como la famosa ópera *Carmen*. Todavía hoy el sueño de todo torero es una tarde de Domingo de Resurrección en Sevilla.

Tan importante plaza es gestionada por la empresa Pagés desde 1932, alargándose este “matrimonio” de la empresa gestora y la plaza hasta la fecha. Desde entonces, la familia Pagés ha sido testigo privilegiado de muchos de los eventos mencionados, posibilitando que tales triunfos se cosechen. Tampoco han faltado momentos de dificultad, como el famoso boicot que los principales toreros del momento orquestaron en 2014 y 2015 contra la empresa gestora, no figurando ninguno de ellos en los carteles de esas temporadas.

Labor complicada, por tanto, la de esta empresa que gestiona la plaza, más aún en Sevilla, donde la afición se lleva en la sangre y cada cual tiene su opinión sobre el modo en que marcha la temporada: aficionados, toreros y ganaderos, periodistas y personajes de la sociedad sevillana. Pagés trabaja con la élite del mundo del toro, y tanto la propiedad de la plaza como la empresa gestora tienen la responsabilidad de que todo funcione bien, *sin hacer mucho ruido*.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez, con la colaboración de la asistente de investigación Arancha Muniain Rodríguez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2021, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

I. EL NEGOCIO

Laura se incorpora a la empresa como Directora de Recursos Humanos en unas circunstancias complicadas para el sector: por una parte, en España los aficionados cada vez eran menos, con corrientes políticas e ideológicas contrarias como telón de fondo, la “mala prensa” del toro. Por otra parte, entre el público aficionado sevillano, el comportamiento había cambiado: el *compromiso* era cada vez menor, como demostraba el número de abonados; y, por último, la crisis económica que estaba afectando a todos los sectores.

Así las cosas, esta situación provoca una *sangría* en la venta de abonos y entradas en general, que sólo el esfuerzo, honestidad y buen hacer de los Canorea ha conseguido detener. En palabras de Laura, “*el negocio de Sevilla Pagés es y será la organización de festejos taurinos y la venta de entradas*”. Una manera sencilla de exponer un trabajo que requiere mucho saber hacer y gran capacidad de negociación.

—Háblame del negocio, ¿en qué consiste este negocio?

—Aquí vendemos entradas: organizamos festejos taurinos. Se celebran también otros espectáculos, que no organizamos nosotros, pero van tomando parte importante en la cuenta de resultados. Por desgracia, el mundo del toro deja de ser negocio por sí solo, y comienzan a tener importancia otras líneas diferentes.

—¿Cómo está afectando al negocio, el cambio en el sector?

— Nuestro negocio puro y duro está dejando de ser negocio poco a poco: lo interesante aquí y lo rentable es vender abonos, y se venden cada vez menos. Gracias a Dios, de unos años a esta parte la sangría ha parado, pero hay muy pocas localidades abonadas en comparación con las que había antes. La gente quiere venir a las mismas corridas, pero desgraciadamente, aunque la plaza está abarrotada, las cuentas no salen...

—Son menos rentables que otras, ¿no?

—Son menos rentables o incluso deficitarias. Y tienes que celebrar una serie de festejos que también son deficitarios; por ejemplo, las novilladas de promoción, que se organizan para fomentar la fiesta, cuyo coste recae sobre nuestro bolsillo directamente, cuando deberían estar financiadas con fondos públicos... es cultura. Pero no es así, y es una sangría.

—¿Cómo ha sido la relación con la propiedad de la empresa? ¿Vosotros tenéis un contrato de explotación?

—La relación con la propiedad siempre ha sido óptima. Tenemos un contrato de explotación, que se remonta a mi bisabuelo. Ha continuado así durante todos estos años y esperamos que así siga siendo.

—¿En qué se diferencia la empresa Pagés de otros empresarios taurinos?

—Fundamentalmente, en que la propiedad de esta plaza es privada. Normalmente, las administraciones públicas (ayuntamientos, autonomías...) son las propietarias o titulares de las plazas. Su gestión sale a concurso público, las empresas pujan y se adjudica el concurso a quien se decida. Aquí es diferente: lleva en la gestión la misma familia más de 80 años.

—¿Podríamos decir que la relación es de confianza entonces?

—Claro, es que no tiene nada que ver Sevilla con otras plazas en las que va cambiando la gestión. En esos casos, las empresas muchas veces no son privadas ni tampoco el contrato es privado (eso suele ser más duradero y estable). En otras plazas, las empresas organizan el negocio taurino, que es para lo que han concursado, y se marchan. La propiedad de la plaza —la Comunidad de Madrid, por ejemplo— organiza otro tipo de espectáculos en ella, pero no lo lleva el mismo empresario. Nosotros solo organizamos espectáculos taurinos, si bien buscamos otras líneas, conciertos, por ejemplo. Solamente subarrendamos el espacio con el visto bueno de la propiedad, siempre. No vamos a organizar cualquier cosa, la Maestranza es una sede de nivel, y siempre se van a celebrar en ella espectáculos de calidad. Poco a poco, la importancia de estas otras líneas de negocio ha ido creciendo desde el punto de vista económico, lo que al final va salvando la cuenta de resultados.

—¿Qué acuerdo tenéis con la propiedad? ¿Se paga una cantidad fija o un porcentaje?

—Ellos se llevan un porcentaje de las ventas. Y si hacemos un espectáculo, se llevan un porcentaje del canon de explotación que se perciba del mismo.

—En términos económicos, ya que eres financiera, ¿cómo se refleja la crisis taurina en la cuenta de resultados en cuanto al impacto en el negocio?

La crisis taurina tiene dos facetas:

- Por una parte, la crisis económica de 2008, que afectó a toda la economía española, y también al mundo del toro.
- Por otra, también hay crisis entre los aficionados. Desgraciadamente el mundo del toro está adquiriendo mala prensa, los aficionados tienen que *esconder o disimular* que son taurinos. Es una pena, porque creo que el toro forma parte de nuestra cultura, de nuestras raíces. Por eso el número de abonados ha caído. Cuando era pequeña, recuerdo que la plaza estaba casi entera abonada. Y ahora apenas alcanzamos un 20% de abonados sobre el aforo vendible.

—En general, con referencia a los últimos 5 años, ¿el resultado final va en ascenso?

—Gracias a Dios, no nos está yendo mal: estamos capeando el temporal. La gestión de mi tío está siendo impecable. Está ofreciendo carteles bastante atractivos que han logrado frenar la sangría.