

**GESTION TEATRAL EN CHILE**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TITULO  
DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:  
MARYCARMEN PAZ SANTOS HOJAS

PROFESOR GUIA:  
ISMAEL OLIVA BECERRA  
PROFESOR ASISTENTE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DE CHILE

SANTIAGO – CHILE  
2004

*A mi hijo Bastián Oskar*

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primera instancia a todos los que colaboraron en la realización de este trabajo directa e indirectamente.

Dentro de los primeros se encuentra una incondicional amiga:

Paula Briones Quiñones

Dentro de los segundos:

Alexis Díaz Belmar  
Yerka Stancic  
Nancy Belmar Luna  
Doctor Alfredo Águila

Gracias por todo el apoyo, trabajo entregado y por estar presentes en momentos de dificultad, gracias a ustedes he llegado hasta aquí.

A los que no están, gracias.

---



---

**INDICE**

<b>1.- Marco Teórico .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.- Variables del Medio Interno en las Organizaciones Teatrales.....</b>	<b>12</b>
1.1.1.- Teatro una visión basada en los servicios .....	12
1.1.2.- Teatro y su Estructura Organizativa.....	18
1.1.3.- Recursos Humanos.....	22
1.1.4.- Liderazgo .....	30
1.1.5.- Conocimientos .....	32
1.1.6.- Producción .....	35
1.1.7.- Producto.....	39
1.1.8.- Financiamiento.....	48
1.1.9.- Marketing de los Montajes Teatrales .....	54
<b>1.2.- Ámbito Externo en una organización. ....</b>	<b>57</b>
1.2.1.- Sociedad .....	59
1.2.2.- Mercado .....	59
1.2.2.- Tecnología .....	62
1.2.3.- Economía.....	62
1.2.4.- Legislación .....	63
1.2.6.- Industrias Culturales .....	66
1.2.7.- Instituciones Culturales .....	67
1.2.8.- Aportes a la Cultura por parte del Gobierno.....	70
1.2.9.- Aportes a la Cultura por parte de los Privados.....	73

---

---

<b>2.- Metodología</b> .....	<b>78</b>
<b>3.1.- Objetivos Organizacionales</b> .....	<b>84</b>
<b>3.2.- Estructura Organizacional</b> .....	<b>85</b>
3.2.1.- Toma de decisiones .....	87
<b>3.2.- Producción de un montaje</b> .....	<b>88</b>
<b>3.3.- Imagen</b> .....	<b>89</b>
<b>3.4.- Comunicación</b> .....	<b>91</b>
<b>3.5.- Financiamiento</b> .....	<b>93</b>
<b>3.6.- Calidad</b> .....	<b>96</b>
<b>3.7.- Variables del medio externo</b> .....	<b>97</b>
<b>3.8.- Éxito de un montaje</b> .....	<b>101</b>
<b>3.9.- Principales dificultades a la gestión teatral en Chile</b> .....	<b>103</b>
<b>4.1.- Estructura Organizacional</b> .....	<b>108</b>
4.1.1.- Toma de decisiones .....	110
<b>4.2.- Producción</b> .....	<b>111</b>
<b>4.3.- Imagen</b> .....	<b>113</b>
<b>4.4.- Comunicación y Segmentación</b> .....	<b>114</b>
<b>4.5.- Financiamiento</b> .....	<b>115</b>
<b>4.6.- Calidad</b> .....	<b>116</b>
<b>4.7.- Variables del Medio Externo</b> .....	<b>118</b>

## **5.- Recomendación para una Gestión Teatral**

<b>Exitosa</b> .....	121
5.1.- Objetivos .....	122
5.2.- Estructura Organizacional .....	124
5.2.1.- Toma de decisiones .....	125
5.3.- Producción.....	126
5.4.- Calidad en un servicio teatral .....	131
5.5.- Financiamiento .....	133
5.6.- Imagen .....	136
5.7.- Comunicación y Segmentación.....	137
5.8.- Variables del Medio Externo.....	138
<b>6.- Conclusiones</b> .....	142
<b>7.- Bibliografía</b> .....	145
<b>8.- Anexos</b> .....	149

## INTRODUCCIÓN

El teatro es una de las expresiones artísticas que manifiesta relaciones sociales que se generan en un país, que junto a otras disciplinas como la música, la literatura, la danza, las artes visuales, el folklore y las artes audiovisuales, forman parte de la Cultura. En Chile, el teatro es una de las disciplinas que se encuentra en un fuerte período de expansión, dado por factores como mejores condiciones sociales y políticas de gobierno, mayor número de actores profesionales e instituciones que imparten ésta carrera profesional, y el mayor número de salas de teatro, entre otras. En conjunto estos factores dejan de manifiesto la existencia de una demanda importante de espectáculos teatrales. Sin embargo la experiencia de las compañías teatrales deja visible que la actividad teatral no es rentable, y sumado a la falta de estudios específicos del tema, hace necesaria e imprescindible la existencia de una herramienta de planificación estratégica que asegure una gestión teatral exitosa.

Dado lo anterior, el objetivo de la presente investigación es analizar la estructura del teatro en Chile a nivel de las instituciones públicas y privadas del país, que entregan el servicio de una obra teatral, para esto se enfoca el estudio en los aspectos internos y externos. Entre los primeros se encuentran la estructura, los integrantes, los conocimientos, la organización, las relaciones y sistemas de comunicación, la producción, el producto, el financiamiento y la imagen. Entre los segundos, se consideran la sociedad, el mercado, la tecnología, la economía y la legislación.

Lo anterior lleva a plantear las siguientes interrogantes: ¿porqué el teatro no es un servicio rentable económica y socialmente, a pesar de la buena calidad artística?, ¿Realizan los productores teatrales una planificación estratégica en la ejecución de sus proyectos?, ¿Es un problema de Gestión?, ¿Cuáles son los

factores que causan la existencia de una gran brecha entre la oferta y la demanda de espectáculos teatrales en Chile? ¿Cuáles son los factores claves de éxito?

Dado lo anterior este seminario se estructura de la siguiente forma, en la primera parte se presenta un marco teórico donde se revisa la literatura existente del teatro y las definiciones y clasificaciones de los servicios, ya que el teatro se puede considerar como un servicio. En la segunda parte, se explica la metodología de la investigación, que se lleva a cabo mediante entrevistas en profundidad a productores teatrales pertenecientes a compañías privadas y públicas. En la tercera parte se exponen los resultados encontrados de la investigación en la gestión teatral en Chile y los principales elementos que componen el ámbito interno y externo de esta disciplina. En la cuarta parte se discuten y analizan los resultados en base al marco teórico y los resultados encontrado para Chile. En la quinta parte se presenta una recomendación para la exitosa gestión teatral en Chile, de acuerdo a una planificación estratégica efectiva y eficaz. Finalmente, en la sexta parte se exponen las principales conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.





## ***1.- Marco Teórico***

## 1.- Marco Teórico

Es necesario establecer algunas definiciones antes de entrar en esta investigación, en primer término el teatro por ser una expresión artística se encuentra inmersa en la cultura de un país, en este sentido es necesario aclarar el concepto de cultura que además tiene la característica de ser una término que cubre una realidad muy vasta. Según la definición de Edward Tylor<sup>1</sup> en 1871, la cultura designa esa “totalidad compleja que comprende los conocimientos, las creencias, las artes, las leyes, la moral, las costumbres y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre en tanto miembro de la sociedad”<sup>2</sup>. Esta definición abarca numerosas actividades consideradas como ordinarias, entran en el campo de la cultura, tal como la industria textil, de juguete, la alimentación, el deporte, la salud, entre otras; todo producto modelado por culturas locales se ve actualmente tocado por la competencia de la producción industrial de bienes de consumo corriente. La cultura entonces, no se deja encerrar en ninguna definición clara.

El teatro definido anteriormente como una expresión artística podría ser entendido como un servicio, en cuanto a las características que distinguen a éstos, como son la simultaneidad, la heterogeneidad, la intangibilidad, la perecibilidad y la especificidad cultural. Tal como indican Chase, Aquilano y Jacobs<sup>3</sup>, primero “los servicios no se pueden acumular”, es decir, una obra de teatro no se puede almacenar, es perecible, lo que puede afectar en las pérdidas o ganancias del negocio. Segundo, “las etapas del proceso de producción tienen un efecto directo e inmediato sobre el cliente”, una obra de teatro se produce y se consume al mismo tiempo. Tercero, “los estándares de calidad dependen de la percepción personal”, esto significa que cada obra es captada de diferente forma por cada

---

<sup>1</sup> Antropólogo Inglés, (1832 – 1917)

<sup>2</sup> Primitive Culture

<sup>3</sup> Administración de producción y operaciones, manufactura y servicios, octava edición, 2001, p.146

integrante del público. Cuarto, el teatro se caracteriza por tener un alto grado de contacto con el cliente, por lo que en este punto los autores plantean que “los servicios con un alto grado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y racionalizar que aquellos con un bajo grado de contacto”. Esto porque en una obra de teatro el cliente participa del proceso y está en constante interacción, generando una retroalimentación inmediata que influye en la entrega del servicio (aplausos, risas, reclamos). Quinto, “la fuerza laboral constituye una parte muy importante, por lo cual tiene que interactuar bien con el público”, en el caso del teatro esto se ve reflejado en la calidad profesional del director, los actores, colaboradores artísticos y asistentes técnicos.

Otra característica la entrega Rafael Peña<sup>4</sup> en cuanto a la heterogeneidad de las obras teatro, en este punto señala que “ninguna presentación es igual a la otra; cada servicio es percibido como único e irrepetible por cada uno de los consumidores, por lo tanto, el nivel de satisfacción obtenido y la categorización de la calidad del mismo, son heterogéneos; para cada uno de ellos el servicio puede tener significaciones diferentes, medidas bajo parámetros personales”.

Entre los principales elementos que incluye el teatro, se puede destacar el *dramaturgo*, el *tema* y el *argumento*. El primero es el autor de una obra dramática, el segundo es el alma de la obra, es decir, aquello que se puede resumir en una frase luego de leer el texto o ver la obra representada y que se enmarcará como una acción retratada mediante problemas sociales, psicológicos, económicos, filosóficos, míticos o religiosos de las relaciones cotidianas. El tercero es lo que le da el cuerpo y trata acerca de cómo se desenvolverán los conflictos fundamentales del hombre con el hombre, el hombre con la sociedad, del hombre contra una fuerza superior o el hombre consigo mismo. Es donde saldrán a relucir los sentimientos y temores elementales que conoce toda la humanidad: angustia, temor a ser excluido, sufrimiento ante el dolor o la muerte, la

---

<sup>4</sup> Gestión de la Producción de la Artes Escénicas, México 2002, p. 119

necesidad de amor, el concepto del honor, lealtad y traición, egoísmo y abnegación, bien y mal o la falsedad y autenticidad.

En conjunto se puede decir que “actuar” es la conjunción entre un arte y un oficio. Consiste esencialmente, según Paula Jofré en "el talento que el actor aporta al teatro, una cualidad natural que se compone de imaginación para creer en estímulos ficticios, una susceptibilidad para responder a ellos a través de sus propios sentimientos y emociones y una sensibilidad con la cual podrá captar los sentimientos y las emociones de los demás".

A continuación se muestra con mayor profundidad los temas ya mencionados destacando sus variables internas en una primera instancia y sus variables externas de forma posterior.

## **1.1.- Variables del Medio Interno en las Organizaciones Teatrales**

### **1.1.1.- Teatro una visión basada en los servicios**

En la investigación académica en los servicios han recibido históricamente menos atención que los productos, dado tal vez por el problema de la definición de servicio, ya que la gama de éstos es demasiado vasta. En este sentido se considera que debe ser entregada una definición más precisa de servicio en este estudio, destacando las diferentes características específicas que posee cada uno, además identificando diferencias en la industria en la cual está inserto dicho servicio, para ampliar las habilidades de gestión a través de identificar situaciones paralelas en industrias de servicio y aprender de ellas.

En una primera instancia Christopher H. Lovelock<sup>5</sup> destaca cuatro diferencias genéricas mencionadas anteriormente: “intangibilidad, heterogeneidad, naturaleza perecedera de la producción y simultaneidad de la producción y el consumo”. Sin embargo, estas características son muy generales y no son aplicables a todos los servicios, en este sentido el autor entrega ocho diferencias genéricas que proporcionan conceptos más prácticos: “naturaleza del producto, mayor participación de los clientes en el proceso de producción, las personas como parte del producto, mayores dificultades para mantener estándares del control de calidad, más difíciles de evaluar para los clientes, ausencia de inventarios, una relativa importancia del factor tiempo, y estructura y naturaleza de los canales de distribución”<sup>6</sup>.

*Naturaleza del producto:* describe un bien “como un objeto, un artefacto, una cosa”, en contraste con un servicio “que es un hecho, un desempeño, un esfuerzo”, en este sentido el autor visualiza la entrega de un servicio como “algo semejante a la escenificación de una obra, con el personal de servicio como actores y los clientes como el auditorio”<sup>7</sup> Así mismo el autor destaca que “a pesar de que los servicios a menudo incluyen elementos tangibles (como asientos en un avión, el consumo de una comida o la reparación de un equipo dañado) el desempeño mismo del servicio es básicamente un intangible, igual que todos los desempeños, los servicios están limitados por el tiempo y son experimentales, aun cuando algunos resultados pueden tener consecuencias perdurables”.

*Participación del cliente en el proceso de producción:* “los servicios se pueden categorizar conforme al grado de contacto que tiene el cliente con la organización de servicio”.

---

<sup>5</sup> Mercadotecnia de Servicios, 3ª Edición, Prentice – Hall Hispano Americana, S.A. pg.15.

<sup>6</sup> Mercadotecnia de Servicios, 3ª Edición, Prentice – Hall Hispano Americana, S.A. pg16.

<sup>7</sup> La dramaturgia del intercambio de servicios: un marco de referencia analítico para la mercadotecnia de servicios, Stephen J. Grove y Raymond P. Fisk.

*Las personas como parte del producto:* en los servicios que requieren de un cercano nivel de contacto, los clientes no sólo están en relación con el personal de servicio, sino que también pueden estar en inmediatez con otros clientes; en este sentido el autor destaca que “el tipo de clientes que frecuenta un negocio de servicios particular ayuda a definir la experiencia del servicio”, es por esto que las personas se convierten en parte del producto de muchos servicios. Uno de los riesgos que se presenta es el control de los encuentros de los servicios, dado por un lado los proveedores del servicio y la experiencia que se genera por los clientes de dicho servicio. Por ejemplo, en el caso del teatro es la sinergia que se genera en el público de una obra, dado que para cada función éste varía y de acuerdo a esto se presenta un desempeño diferente, en consecuencia la percepción de la obra por parte de los clientes.

*Problemas con el control de calidad:* Los bienes fabricados se pueden verificar para ver si se apegan a los estándares de calidad mucho antes de que lleguen al cliente, pero cuando los servicios se consumen a medida que se producen, el “ensamble” final debe tener lugar bajo condiciones de tiempo real. En este sentido el autor destaca que “es difícil ocultar los errores y los defectos, una variabilidad adicional se introduce con la presencia del personal de servicio y de otros clientes”; estos factores pueden hacer que para las organizaciones de servicio resulte difícil controlar la calidad y ofrecer un producto uniforme.

*La evaluación es más difícil para los clientes:* para la mayor parte de los bienes físicos tienden a ser de un nivel relativamente elevado en las cualidades que se buscan; éstos son atributos que un cliente puede determinar antes de adquirir un producto, como es el color, estilo, forma, precio, ajuste, tacto, dureza y olor. Otros bienes y algunos servicios, en contraste, pueden poner de relieve cualidades de experiencia, que sólo se pueden discernir después de la compra o durante el consumo; igual que con el sabor, algo fácil de emplear, la facilidad de manejo, lo silencioso y el tratamiento personal. Por último, hay cualidades de creencia, que

son características que los clientes encuentran difíciles de evaluar incluso después del consumo.<sup>8</sup> Dado lo anterior, “mientras más difícil resulta evaluar un producto antes de la compra y de su empleo, mayor es el riesgo para el cliente, por esto las estrategias para reducir el riesgo incluyen una información que ayude a los clientes a evaluar las alternativas antes de hacer la compra”.

*No hay inventarios de los servicios:* debido a que un servicio es una acción o un desempeño, más que un objeto tangible, es “perecedero” y no se puede inventariar. “Las instalaciones necesarias, el equipo y la mano de obra deben estar preparados para crear el servicio, pero todo eso simplemente representa la capacidad de producción, no el producto mismo”, destaca el mismo Christopher Lovelock. En un negocio de servicio, si se tiene una capacidad que no se utiliza, eso equivale a abrir la llave del agua del lavaplatos sin antes tapar el desagüe: “el flujo se desperdicia”. Cuando la demanda excede a la capacidad, los clientes se pueden retirar decepcionados, puesto que no hay disponible un inventario que respalde el servicio. Por consiguiente, “una tarea importante para los vendedores de servicios es encontrar formas de igualar los niveles de demanda con los de la capacidad”, sugiere Christopher Lovelock.

*Importancia del factor tiempo:* muchos servicios se proporcionan en tiempo real, los clientes deben estar presentes para recibir el servicio, en este sentido hay ciertos límites en cuanto al tiempo que los clientes están dispuestos a esperar, además el servicio debe proporcionar con prontitud, de manera que los clientes no pierdan demasiado tiempo esperando para recibirlo.

*Diferentes canales de distribución:* las empresas de servicio son responsables de controlar al personal que tiene contacto con el cliente, y también según Christopher Lovelock “deben controlar la conducta de los clientes en la prestación de servicio, con el fin de asegurarse de que las operaciones funcionen sin

---

<sup>8</sup> Ver en anexo figura N° 1 La forma en la cual las cualidades del producto afectan la facilidad de la evaluación.

problemas”, esto es para evitar situaciones en las cuales la conducta de la persona irrita a los otros clientes que están presentes en el mismo momento.

Se han expuesto varias propuestas para clasificar los servicios, pero no basta con desarrollar esquemas de clasificaciones, sino que tengan un valor administrativo, por esto deben ofrecer puntos de vista estratégicos, de manera que es importante desarrollar formas de analizar los servicios que puedan poner de relieve las características compartidas para varios de éstos, en apariencia diferentes, y al mismo tiempo ayuda a comprender las implicaciones para la administración de los servicios. A continuación se muestran mayores características de los servicios que trascienden las fronteras de la industria y afectan en forma práctica la administración del servicio, a través de una categorización de los procesos de servicio, en base a la clasificación ya mencionada por el autor Christopher Lovelock.

#### **1.1.1.1.- La naturaleza de la actividad del servicio teatro**

La participación del cliente en la producción a menudo se cita como una característica distintiva de los servicios, que según Lovelock es a la que “también se hace referencia como inseparabilidad”. Esto insta a que se debe evaluar el proceso del servicio para determinar si diferentes tipos de proceso dan por resultado distintos niveles de participación del cliente. Anteriormente se describe a los servicios como “hechos, actos o desempeños”, que hace desprender dos preguntas: ¿a quién (o a qué) está dirigida la actividad? Y ¿es ésta una actividad tangible, o intangible?, que entregan por resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones, que según Lovelock implican:

a) “Acciones tangibles para los cuerpos de las personas, es un *procesamiento de personas*, donde los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho



servicio”. Ejemplo: transportación en una aerolínea, cuidado de la salud (una cirugía), alojamiento, salones de belleza, un corte de cabello, terapia física, gimnasios, restaurantes y bares, y servicios funerarios.

b) “Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas, es *un procesamiento de posesiones*, donde el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente”. Ejemplo: carga aérea, podado del césped, reparación y mantenimiento, almacenamiento y depósito, servicios de conserjería, distribución de menudeo, lavandería y tintorería, reabastecimiento de combustible y eliminación de basura.

c) “Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas, es *un procesamiento de estímulo mental*, donde los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistema de telecomunicaciones”. Ejemplo: difusión por radio y televisión, publicidad, relaciones públicas, consultoría administrativa, educación, servicios de información, psicoterapia, religión, voz telefónica, entretenimiento, conciertos y artes. Es aquí donde se encuentra inmerso el teatro.

d) “Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, es un *procesamiento de información*, donde la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio”. Ejemplo: contabilidad, banca, procesamiento de datos, transmisión de datos, seguros, servicios legales, programación, investigación, y consultoría de software.

Los esquemas de clasificación presentados no agotan las posibilidades de categorizar los servicios, dos enfoques adicionales a la clasificación de servicios se basan en la durabilidad de los beneficios del servicio y en la entrega de éste. De este modo, Christopher Lovelock expone:

- Duración de los beneficios: “conforme a cuanto tiempo duran los beneficios del servicio”, por ejemplo, el lustrado de calzado duran hasta que éste se vuelve a ensuciar, en una obra de teatro como un producto de entretención son muy fáciles de olvidar y los beneficios asociados sólo duran mientras está en progreso la entrega del servicio.
- Duración de la entrega del servicio: “la cantidad de tiempo requerido para recibir un servicio varía de unos cuantos minutos en el caso de una simple transacción financiera o una llamada telefónica breve, hasta varios años, como la educación universitaria”, las implicaciones del tiempo de entrega del servicio dependen de si el cliente debe estar o no presente todo el tiempo que dure la entrega del servicio.

### **1.1.2.- Teatro y su Estructura Organizativa**

La estructura organizacional para Hill y Jones<sup>9</sup> se define como un “sistema formal de relaciones de trabajo para la división de tareas y la coordinación de éstas que permita cumplir con eficiencia las metas organizacionales”. Esto permite a los empleados trabajar eficazmente ya que se asignan las tareas y responsabilidades a cada persona y las actividades que debe cumplir. Así también es importante mencionar los elementos de la estructura organizacional, donde los autores señalan que se debe “identificar la especialización, la estandarización, la coordinación y la autoridad de cada aspecto”. Dentro de ésta última se considera los distintos grados de responsabilidad, la rendición de cuentas y por último el empowerment, entendiéndolo por este como la entrega a los subordinados el derecho a actuar y tomar decisiones en ciertas áreas. Por otro lado, Hill y Jones mencionan que el nivel de centralización y descentralización afectan la estructura organizacional, el primero es “la concentración de la autoridad en la cima de la organización o departamento, y el segundo es el alto

---

<sup>9</sup> Administración estratégica

grado de empowerment en una organización o departamento”, lo que finalmente influye en la planificación estratégica y la entrega del servicio al cliente.

La estructura organizacional del teatro se caracteriza según Rafael Peña, por estar conformada por tres grandes áreas interdependientes, la primera es el área encargada de la dirección artística, “esta área es donde se establecen las responsabilidades de selección de obras, montajes de repertorios, composiciones y creaciones y colaboración con otras artes. La segunda es el área de dirección de producción, “encargada de elaborar los presupuestos, realizar las compras y rentas de materiales, contratar y verificar los servicios de otras empresas como las imprentas o los transportes para las actuaciones”. La tercera es la dirección administrativa, “encargada de dos grandes bloques de actividades, financiamiento y comercialización”. Es decir, tendría como función los aspectos legales y la contabilidad.

Concuerda Teresa Valentín<sup>10</sup> con Rafael Peña en la división de la estructura organizacional del teatro “en tres sectores: artístico, técnico y administrativo”<sup>11</sup>. La función de cada una de estas áreas está determinada por el volumen de trabajo, así como por la dimensión del proyecto o la compañía. Es frecuente ver en los esquemas organizativos de las grandes compañías, una serie de ayudantes por cada área de responsabilidad. Por el contrario, en compañías de menor escala se observa que una misma persona cumple varias funciones.

La estructura de los equipos para la autora Valentín, puede variar dependiendo del tipo de compañía, como por ejemplo: compañía sin teatro, teatro sin compañía, teatro de repertorio, productoras sin teatro y sin compañías. En este mismo sentido Francis Reid<sup>12</sup> concuerda en la importancia de la distinción ya que “para efectos administrativos, es conveniente hacer una división básica entre

---

<sup>10</sup> Producción Marketing: gestión, producción, marketing teatral. 1998.

<sup>11</sup> Para ver cuadro ilustrativo de equipos de trabajo en una producción teatral. Ver Anexo N° 2.

<sup>12</sup> Administración Teatral, Sevilla 1990. p 13.

edificios teatrales y compañías teatrales, con tres permutaciones posibles que resultan en tres situaciones de administración diferentes: edificios teatrales sin compañía, compañías teatrales sin edificio, y edificios teatrales con compañía”.

- Compañía sin Teatro: Para Valentín “se trata de un número de personas bajo un mismo nombre, donde algunas responsabilidades puede ser rotativas. Los montajes son elegidos por los propios miembros del grupo en función de los intereses artísticos de cada momento”. Sus espectáculos son contratados a caché, Taquilla, o una combinación de ambas cosas. Reid observa que la estructura administrativa “depende del tamaño y del grado de seriedad en su funcionamiento”.

- Teatro sin compañía: para Reid “esta categoría puede incluir virtualmente cualquier tipo de espacio para una representación, se formal o informal”, en este sentido el autor menciona que cualquier espacio que cuente con los requisitos básicos para convertirse en lugar público (sillas, electricidad y un permiso) puede alojar una representación. En otro sentido Valentín describe esta categoría “tanto si son privados como públicos, tienen que contratar espectáculos en función de la oferta existente. Las propias compañías también pueden contratar el teatro por un tiempo determinado”. En algunos casos, tienen una programación teatral continua o son utilizados como salas de conferencias o cines. Por esta razón, no tienen un personal fijo dedicado al teatro y este se contrata puntualmente.

- Teatros con compañía: Reid en relación a la estructura comenta “que los teatros que cuentan con su propia compañía residente requieren doble personal administrativo para llevar de un lado la dirección del edificio, y de otro la dirección de la compañía de actores”. Sin embargo, en particular en las organizaciones más pequeñas, algunas funciones se superponen, con lo que se posibilita cierto grado de responsabilidad compartida, y por tanto permite hacer economías en las nóminas de personal.

- Teatro de Repertorio: “Los teatros de opera y ballet, así como los auditorios de música responden a esta categoría”. El sistema de repertorio les permite intercalar y reponer distintos espectáculos para amortizar los elevados costos de producción. Este tipo de teatros cuenta con personal permanente, especialmente en los equipos técnico y administrativo. El equipo artístico puede ser permanente, por temporada o por espectáculo, dependiendo de los requisitos del montaje.

Por otro lado, es importante señalar que toda organización tiene una misión la cual puede o no estar en sintonía con los objetivos, por lo que es interesante analizar cuáles son los principales objetivos estratégicos que mueven a las organizaciones teatrales y que impulsan cada una de sus actividades, para determinar después si éstos están en línea con la misión de la organización.

En este punto, Rafael Peña indica que son tres los objetivos principales de una organización teatral:

- Artísticos: “relacionados con el desarrollo y valoración de los aspectos creativos de la disciplina artística en la que la agrupación trabaja”. Esto significa por ejemplo, recuperación y conservación, el desarrollo de habilidades artísticas, como la expresión, creación, interpretación, ejecución, investigación, innovación, exploración y experimentación.

- Sociales: “vinculados a la generación de proyectos que cubran los vacíos y necesidades de la comunidad”. Como por ejemplo la generación de productos / servicios artísticos, mejorar las capacidades intelectuales y morales de las personas, facilitar el acceso del público a las artes y aumentar su grado de adopción y difusión, contribuir a la integración de las personas de la comunidad o interacción entre comunidades, entre otras.

- Económicas: “obtención de recursos económicos que posibiliten la operación de los proyectos de la organización, así como la retribución de sus miembros”. Dentro de éste objetivo se puede mencionar el cumplir con los intereses económicos de la inversión de forma lucrativa, con una retribución justa a los trabajadores (actores).

Otro aspecto, importante de mencionar son los tipos de teatro, ya sea edificio o compañía entra en un determinado número de categorías posibles basadas en el tipo de propiedad, financiación y programación. En este sentido el autor Francis Reid<sup>13</sup> clasifica distintos tipos de teatros, como teatro comercial, sociedades teatrales, teatros municipales, teatros en centros culturales, teatros universitarios, teatros de festival, teatros de aficionados y teatros ocasionales; para efectos ilustrativos ver en el Anexo N° 3 la descripción de cada uno de ellos.

### 1.1.3.- Recursos Humanos

El equipo de trabajo es uno de los factores más importantes para alcanzar el objetivo en una organización, todos los trabajadores de las distintas secciones de dentro y fuera del escenario<sup>14</sup> son piezas del aparato de gestión, y tienen que tomar decisiones. En este sentido Francis Reid comenta que “la naturaleza y cantidad de las decisiones a tomar hace que la estructura tradicional *dirección – trabajadores* que funciona en otro tipo de empresa, no sea operativa aquí”. Por esta razón la esencia de un aparato de gestión es para el autor “el desglose de las responsabilidades en áreas lógicas bien definidas, que funcionan dentro de un marco de presupuestos y programas previamente concertados, y no están impuestos desde arriba”. En este sentido la clave de una buena gestión para el autor es “la comunicación”, siendo ésta vertical y horizontal. Por otro lado afirma que debe existir jerarquía, pero ésta “debe ser más implícita que evidente”.

---

<sup>13</sup> Administración Teatral, Sevilla 1990. p16.

<sup>14</sup> Según la división clásica del teatro mundial.

En este sentido es fundamental analizar la disposición, la capacidad, la preparación, la motivación y el potencial de cada uno de los integrantes en un equipo de trabajo que entrega un producto / servicio teatral. A continuación se entrega la definición de los participantes en la ejecución de una obra de teatro. Estos se pueden dividir en director, actores, diseñadores, colaboradores artísticos, asistentes técnicos, público y productor.

#### **1.1.3.1.- Director**

El *Director*, según Paula Jofré<sup>15</sup> se define como "el máximo responsable de la realización de una obra teatral", en cuanto a la creación y coordinación de todos los elementos que intervienen en la obra, tanto materiales (escenografía, iluminación, utilería, vestuario) como inmateriales (la interpretación del texto, la armonía, matices, acento y ritmo de la actuación).

Entre sus principales funciones se encuentra el estudio del libreto para descubrir los personajes exactos que requiere la pieza y se encargará de organizar las propuestas de cada integrante. El arte de dirigir, según Edward Wrigh "está dado por la capacidad de encontrar un equilibrio perfecto entre las dos fuerzas opuestas que conforman todo tipo de representación teatral y que constituyen una parte importante del goce o placer total del espectador; la empatía y distancia estética".

El verdadero arte nunca se improvisa. No puede existir un teatro carente de significado, de objetividad y de organización. Por esto la labor del director se enmarca en un trabajo de gran responsabilidad interpretativa, creativa e innovadora.

---

<sup>15</sup> Paula Jofré. El rol del productor teatral en Chile

### 1.1.3.2.- Actor

El *Actor* para Jofré<sup>16</sup>, es "el artista encargado de dar vida en el escenario a un personaje que ha sido creado por el dramaturgo". Su trabajo está enfocado a encarnar con sensibilidad y particularidad las características personales y el conflicto, de tal manera que provoque un efecto en las emociones y pensamientos del espectador. Es decir, el trabajo del actor comienza en forma intelectual, estudia e interpreta el texto de acuerdo a su propia visión y la perspectiva del director. Mediante su propio cuerpo, voz, apariencia, personalidad, inteligencia, experiencia, conocimientos de sí mismo como de sus semejantes, imaginación y capacidad emotiva. Esto está ligado a que el actor entrega un servicio, de acuerdo a esto Keve Hjelm<sup>17</sup> plantea que "...actuar no es precisamente lo que debe hacer un actor, sino aquello que debe lograr sentir, a través de estímulos ficticios o imaginarios, lo que siente el personaje en esa situación específica"<sup>18</sup>

En este mismo apartado se incluye la participación de los músicos si el espectáculo los incluye, como un actor más dentro de la obra teatral. Es una representación en vivo al igual que los actores, por esta razón aumenta la complejidad del trabajo dado que son más integrantes en un equipo.

---

<sup>16</sup> Paula Jofré. El rol del productor teatral en Chile.

<sup>17</sup> Director de cine, alemán.

<sup>18</sup> HJELM, Keve. La dialéctica director-actor-dramaturgo. Revista Apuntes de Teatro. (Nº 102), Otoño-Invierno año 1991. P52 y 53.



### 1.1.3.3.- Colaboradores Artísticos

Los *Colaboradores Artísticos*, de acuerdo a Miguel Ángel Pérez<sup>19</sup> son todos aquellos integrantes que intervienen en la generación de los elementos de una puesta en escena, escenografía, vestuario, utilería, música, etc.". El *Escenógrafo* es "el encargado de diseñar el espacio físico en el cual se desarrolla la obra, como apoyo visual". La materialización de su trabajo cumple la misión de ubicar al espectador en un tiempo y espacio físico determinado. El trabajo del escenógrafo ha cambiado a lo largo de los años y ha ido a la par con el desarrollo tecnológico y búsqueda de nuevos lenguajes. El *Iluminador* es "la persona encargada de diseñar y llevar a cabo un plan de luces para la obra, debe conocer los fundamentos teóricos y prácticos de la función de iluminar y todos los aspectos de electricidad que requieren el manejo técnico de esta labor". Estudia la obra junto al director y planea los efectos de luz, según las emociones que requiere acentuar. El *Vestuarista* es "la persona encargada de diseñar y elaborar la vestimenta de los actores, estudiará la información que entrega la obra, ubicándola en un contexto determinado y proyectará su trabajo de acuerdo a las exigencias del director y acorde a la escenografía (teniendo en cuenta el significado de los colores, su influencia en el público, el contraste, la armonía, la unidad y la combinación de ellos)". La habilidad del vestuarista consiste en otorgarle fuerza expresiva a las prendas de los actores, ya sea de una manera realista, acorde con la época en que transcurre la obra, o simplificando y exagerando ciertos elementos que destaquen al máximo la proyección dramática del personaje.

El *técnico de sonido* tiene como labor "componer o seleccionar la música para la obra, marcar el ritmo de las escenas, sustituir los diálogos o complemento de la pantomima. El *maquillador* es quien "acentúa y entrega expresividad a las facciones de los actores".

---

<sup>19</sup> La gestión teatral, Madrid: Diputación provincial de Valladolid, Editora Provincial, 1990

Ambos profesionales se unen en un solo objetivo, colaborar y complementar el trabajo de los actores y sobre todo deben cuidarse de no desviar la atención del espectador., que es el principal cliente de la obra teatral.

#### **1.1.3.4.- Asistentes Técnicos**

Dentro de los *Asistentes Técnicos*, se encuentra el Director de escena, tal como señala el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), éste se define como “la persona que dispone todo lo relativo a la representación de las obras teatrales, propiedad de la escena, caracterización y movimiento de los actores, etc.”. El *Tramoyista*<sup>20</sup> es el responsable de instalar el escenario y cambiar la escenografía en cada función, su jefe inmediato es el director de escena y el aporte fundamental que realiza es entregar preparado el espacio físico en el cual se desarrolla la acción. El *sastre* o modista, confecciona el vestuario de acuerdo a los requerimientos del director. Así también, pertenecen a esta categoría el acomodador, el encargado de aseo, el encargado de boletería y todas aquellas personas que colaboran en distintos aspectos del montaje.

#### **1.1.3.5.- Público**

De acuerdo a Joseph Chias<sup>21</sup>, el público “está conformado por las personas que concurren a un lugar designado a una hora determinada, con el fin de presenciar un espectáculo teatral”. Es decir, es aquel grupo de individuos que adquiere una entrada a cambio de un servicio teatral. En definitiva, y como afirma Brecha, “el propósito del teatro es entretener, lo que se puede entender como la organización de un evento que sea capaz de transportar al espectador a un

---

<sup>20</sup> Su nombre proviene del teatro Barroco, la tramoya consistía en un sinnúmero de prodigiosas máquinas diseñadas por arquitectos que estaban destinadas a crear ilusión en el público.

<sup>21</sup> El mercado

mundo diferente en el que se expondrán los problemas de otros para reír con ellos o identificarse en ellos”.

El público, al asistir al teatro, tiene la oportunidad de experimentar nuevas y variadas experiencias, salir por unos momentos de los límites estrechos de su realidad, conocer otros mundos, remover fibras sensibles de su naturaleza, revivir un acontecimiento personal que se configuran a través de un creador artístico. El auditorio busca excitación, descarga emocional, exaltación, instrucción, conocimiento, escapatoria, belleza, sublimación, siempre a través de la entretenición. La capacidad de poder lograr estos objetivos se encuentra en la habilidad del equipo de trabajo en la entrega del servicio y en la calidad de éste, entendiendo este último concepto, de acuerdo a como indican Chase, Jacobs y Aquilano, “el cliente es el punto focal de todas las decisiones y acciones de la organización de servicios”, lo que tiene un impacto en la ejecución de una obra teatral y la percepción que el público tenga de ésta.

En esta misma línea, Gerardo Luzuriaga<sup>22</sup> observa que “los asistentes a una función responden a la acción escénica en conjunto, compartiendo ciertos códigos tácitos de conducta, los cuales son, entre otros, la risa y el aplauso”, estas actitudes sin duda influyen en la actuación y desempeño del servicio. Por lo tanto, se puede deducir que el cliente forma parte del proceso productivo de la obra y debe ser tenido en cuenta.

#### **1.1.3.6.- Productor**

El Ministerio de Educación de Chile en su texto “Orientación a Gestión de Proyectos Culturales”<sup>23</sup>, menciona que la función del *productor* es “conducir, administrar y supervisar el contenido de la producción, como asimismo se encarga

---

<sup>22</sup> LUZURIAGA, Gerardo. Del absurdo a la Zarzuela. Canadá, Girol Books, Inc., 1993, p.91

<sup>23</sup> Página Web: [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl)

del trabajo en terreno y de coordinar las diferentes acciones de la actividad, ya sea en su preparación, realización y finalización del evento”.

El *Productor Teatral* de acuerdo a Tomkins, en su libro “Actuación Teatral”<sup>24</sup> y a Heffner, en “Técnica teatral Moderna”<sup>25</sup>, es la persona, institución u organización encargada de iniciar y financiar el proyecto, así también, de llevar a cabo diversos procedimientos para lograr que varios componentes, tareas y responsabilidades se unan en una organización que pueda actuar con la debida armonía y proporción, a favor de un montaje.

Según Patrice Pavis en su “Diccionario del Teatro”<sup>26</sup> y Gerardo Luzuriaga en su texto “Del Absurdo a la Zarzuela”<sup>27</sup>, afirman que el Productor Teatral es “el responsable del financiamiento y la posterior comercialización de un proyecto teatral”, es decir, es la persona que organiza la realización del espectáculo y se ocupa también de su promoción publicitaria.

En otros términos y de acuerdo a lo expresado por los autores, el término productor se entiende como la empresa o el empresario encargado de auspiciar un proyecto teatral, que abarca aspectos de la realización del montaje y la promoción publicitaria del mismo, coordina todos los factores técnicos implicados y vigilando el cumplimiento de los objetivos, debe manejar estudios de marketing, de publicidad, de relaciones públicas, de contabilidad, medio cultural y teatral. El productor debe ser considerado como uno más de la compañía, al igual que cada miembro del equipo artístico.

---

<sup>24</sup> TOMPKINS, Lee. Dorothy. Actuación teatral. En: El Productor. México, Pax México, 1987. p. 149-162.

<sup>25</sup> HEFFNER, Hubert C., SELDEN, Samuel y SELLMAN, Hunton D. Técnica teatral moderna. En: Organización para la presentación, Buenos Aires, Univ. De Buenos Aires, 1993. p 17-22.

<sup>26</sup> PAVIS, Patrice. Op.cit.p.380.

<sup>27</sup> LUZURIAGA, Gerardo. op. cit..p. 89.

Por otro lado, Francis Reid<sup>28</sup> entrega una clasificación más detallada del tipo de productor teatral, de acuerdo a la institución a la que pertenece, con lo cual se generan diferencias en las funciones y el desempeño de éste, lo que finalmente repercute en la entrega del servicio. El productor independiente, es aquel “empresario teatral que posee parte del dinero a invertir en una obra por iniciativa propia genera ideas y proyectos, es el que busca a los actores, director y equipo técnico, determina los objetivos generales y específicos, vigila que se cumplan y se preocupa tanto de la promoción publicitaria como de la tarea de generar beneficios económicos”. El productor llamado o contratado por una compañía independiente, es aquel que “cumple una función temporal, se adhiere a los objetivos existentes, se encarga de proporcionar: auspicios, patrocinios, dinero en efectivo y en una segunda etapa, captación de público”. El productor funcionario de un organismo o institución cultural, “es aquel que junto a un equipo de trabajo, desarrolla proyectos artísticos, estudia la viabilidad de las propuestas que les ofrecen compañías postulantes a su patrocinio, se preocupa de llevar a cabo actividades recreativas, educativas y culturales en beneficio de una comunidad”.

#### **1.1.3.7.- Otros participantes**

En este punto el Ministerio de Educación de Chile<sup>29</sup> señala otros integrantes de un equipo de trabajo cultural, el *encargado de finanzas* como aquel “que maneja los dineros mediante el presupuesto y el flujo de caja, según los recursos necesarios para la implementación del proyecto, dando a su vez los informes de gestión presupuestaria correspondiente”. El *relacionador público* se define como “el encargado de las relaciones con instituciones externas a la producción, consigue patrocinios, auspicios o colaboraciones y ve el tema del protocolo”. Así también, el *coordinador de difusión y/o prensa* es el “encargado de formular,

---

<sup>28</sup> Francis Reid, Administración teatral. Sevilla: Centro andaluz del Teatro, 1990.

<sup>29</sup> Orientación a gestión de Proyectos Culturales, Claudio di Girólamo Carlini, Jefe División de Cultura

diseñar y desarrollar el plan de difusión y/o campaña de prensa del proyecto, organizando los recursos necesarios para su posterior implementación y ejecución”.

De acuerdo a todos los participantes explicados anteriormente, Rafael Peña se detiene en un aspecto muy importante, los recursos humanos “son las personas que desempeñan tareas de gestión y realización de las actividades implicadas y necesarias, siendo estas personas en muchos casos las mismas que conforman el elenco artístico de la organización”. Lo que afecta el desarrollo de las organizaciones teatrales, ya que el éxito o fracaso de un proyecto depende en gran medida de las cualidades de las personas que en el participan (aptitud, actitud, formación profesional, eficiencia y motivación).

#### **1.1.4.- Liderazgo**

En una organización de servicios como la descrita, donde las personas son la clave del éxito, es necesario establecer definiciones y características del liderazgo. Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo “se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Raliph M. Stogdill<sup>30</sup>, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Aquí, “se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

---

<sup>30</sup> Teorías e investigación del liderazgo.

Esta definición entrega una serie de características que debieran poseer los líderes, estas son visión, influencia, motivación, confianza, competencia política y revisión y cambio. La primera es “una idea o perspectiva del futuro y de las oportunidades potenciales”, la visión debe influir en todos cuantos trabajan en la organización. La segunda es “la capacidad de contribuir a cambiar el pensamiento y el comportamiento de otros”. La motivación es “demostrar el compromiso y la energía propios para trabajar por la realización de la visión y la consecución de las metas”, generar en otros un entusiasmo, compromiso y sentido de finalidad ante metas compartidas, y una motivación para conseguirlas. La cuarta es “crear confianza en otras personas exponiendo claramente las estrategias para conseguir la visión, y estar seguro de que esas estrategias son adecuadas”, los dirigentes tienen la capacidad de arrastrar consigo a las personas hacia metas compartidas, tienen confianza en sí mismos y en lo que están haciendo. La competencia política “es entender y aceptar metas y comportamientos diferentes de los distintos grupos de personas interesadas”, por ejemplo seleccionar y utilizar la mejor combinación de talentos en tu equipo, para contribuir a conseguir diferentes metas. Y por último la revisión y cambio es “renovación, significa que no siempre se aceptan los procesos y estructuras de la organización como existen, sino que se revisan en respuesta a una evaluación de resultados o a necesidades cambiantes”, o sea convertir los problemas en oportunidades.

En suma existen una serie de características que son comunes a todos los líderes, ya sean en el campo artístico, político, social, económico o religioso. Los autores mencionan que un líder, “aprende en forma continua”, ya que el líder es una persona que se esfuerza por aprender todos los días de sus propias experiencias y reconocen que mantenerse informado es de vital importancia. “Es tolerante; reconoce y evalúa previamente sus propias debilidades”, uno de los aspectos más difíciles de la personalidad es reconocer las propias debilidades. Así también se puede dividir en “liderazgo estratégico, liderazgo facultativo y

liderazgo personal”. En este punto Henry Mintzberg<sup>31</sup> comparte la opinión al indicar que las aptitudes del líder es “ser capaz de desarrollar las relaciones entre colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir los recursos”.

### **1.1.5.- Conocimientos**

Las materias que se tratarán en este apartado incluyen un amplio espectro de los conocimientos que posee una organización teatral. En este punto se estudian los conocimientos artísticos, técnicos, de gestión, organizativos y del mercado.

Los conocimientos artísticos, de acuerdo a Rafael Peña se definen como “el desarrollo de habilidades artísticas como la expresión, creación, interpretación, ejecución, investigación, innovación, exploración y experimentación”. Estas características son críticas para el desarrollo y ejecución del espectáculo, ya que el equipo de trabajo<sup>32</sup> es quien entrega el servicio al cliente, lo que afecta directamente en la creación de valor.

Los conocimientos técnicos se refieren a los aspectos de iluminación, sonido, escenario, energía, seguridad, instalaciones e infraestructura. Los que operan como complemento a los conocimientos artísticos, brindando un apoyo a la entrega del servicio y que a su vez es percibido y evaluado por el cliente.

Los conocimientos organizativos de acuerdo a Rafael Peña, “sirven para agrupar y optimizar los recursos y esfuerzos de la organización para dirigirlos a la

---

<sup>31</sup> El trabajo del directivo, Folclore y realidad. Harvard Business Review Liderazgo. 1999. p.1.

<sup>32</sup> Director, actores, colaboradores artísticos, asistentes técnicos



consecución de un fin común”. En esta misma línea Richard Daft<sup>33</sup> define organización como “*el emplazamiento de recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos*”. Es decir, un sistema de organización implica la creación de estructuras de relaciones que permitan a los integrantes ejecutar los planes y cumplir con las metas establecidas por la dirección.

De esta forma, para Richard Daft es importante “realizar un diseño organizacional apropiado, para esto es fundamental determinar la estructura y relaciones de autoridad que se generan en la organización”. Esto pasa por evaluar los factores que influyen en el diseño de una obra teatral, como es el entorno, la tecnología, el procesamiento de la información y la estrategia de la organización.

Los conocimientos sobre el mercado cultural se refieren, primero a conocer el funcionamiento del mercado, su tipología y análisis, la segmentación, la planeación estratégica y técnicas de promoción y comercialización. Segundo, conocer el significado del mercado cultural, lo que para Rafael Peña significa “entenderlo como un lugar de creación y adopción de relaciones, artículos y servicios relacionados con las expresiones culturales que en gran medida también se regula por las leyes de la oferta y de la demanda”. Asimismo, se debe tener en cuenta que en este mercado existen elementos que influyen en su funcionamiento, como son los aspectos sociales, económicos y políticos del país. En esta misma línea, R.Lessem-Díaz de Santos<sup>34</sup> señala que es importante estudiar además, “la historia y evolución de las artes, agentes culturales, políticas culturales, estilos y tendencias y formas y tendencias del consumo cultural”. Lo que en definitiva condiciona la producción y el valor de los productos y por consiguiente, sus formas de consumo.

---

<sup>33</sup> Theory and Design organizacional, Editorial Thompson, 6ta edición

<sup>34</sup> Gestión de la cultura corporative, 1992

### 1.1.5.- Relaciones y sistemas de comunicación

Es importante preguntar ¿qué tipo de relación tiene la organización de servicios con sus clientes?, en este sentido se muestra la diferencia que existe entre un producto y un servicio, ya que los consumidores que compran artículos fabricados para su empleo en el hogar lo hacen a intervalos regulares, pagando por separado cada compra, y muy rara vez entablan una relación formal con el fabricante. En el sector de servicio, los compradores tanto domésticos como institucionales pueden recibir el servicio con una base continua. Esto ofrece una forma de categorizar los servicios, cuyos cimientos radican en la naturaleza de la relación y la entrega.

En esta materia Christopher Lovelock se pregunta “¿la organización de servicio entabla una relación de *membresía* con sus clientes? ¿No existe una relación formal? ¿El servicio se proporciona sobre una base continua? ¿Cada transacción se cobra y se registra por separado?”. En la tabla siguiente se muestra la matriz resultante de las preguntas anteriores:

Tabla N° 1. Relación con los clientes.<sup>35</sup>

#### Tipo de relación entre la organización de servicios y sus clientes

Naturaleza de la Entrega del servicio	Relación de membresía	No existe una relación formal
<b>Entrega continua del Servicio</b>	Seguros Suscripción de TV por cable Inscripción en la Universidad Banca	Estación de radio Protección policíaca Carreteras públicas Faro
<b>Transacciones separadas</b>	<b>Suscripción a una serie de obras de teatro</b> Viajes con boleto de abono Reparación bajo garantía Tratamiento de salud	Renta de automóviles Servicio de correo Teléfono de paga Sala de Cine Transportación pública Restaurante

<sup>35</sup> Fuente: Mercadotecnia de los servicios, Christopher Lovelock, pg.34.

### 1.1.6.- Producción

En el libro Preparación y evaluación de proyectos, de los autores Nassir Sapag y Reinaldo Sapag<sup>36</sup>, se encontró la siguiente definición de proceso de producción “se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología”.

Se puede distinguir varias definiciones, la más genérica para el autor Rafael Peña, es “actividad mediante la cual determinados bienes se transforman en otros de mayor utilidad”. Esta descripción lleva a considerar el sentido de productividad que ha de existir entre las contribuciones creativas, económicas, temporales, emocionales, etc., que son aportadas por el equipo de trabajo y que entran a participar en el proceso de creación, y los resultados obtenidos durante y al final del mismo. Continuando, el autor amplía el concepto de producción expuesto, como “conjunto de actividades y procedimientos planificados para la obtención de un objetivo determinado en un proceso en el que intervienen elementos propios de la gestión”. Estos elementos están conformados por las fases de información, planificación, realización, explotación y conclusión.

“Producir lo que se puede vender o cómo vender lo que se ha producido”, éste es el dilema que plantea Rafael Peña. Ya que cuando de arte y cultura se trata, la disyuntiva es sumamente difícil, sin embargo las formas de asumir las creaciones y su producción, desde una u otra opción, son totalmente diferentes, significando en ocasiones el éxito o fracaso comercial de los proyectos artísticos.

La creación y puesta en escena de un espectáculo, requiere que artistas y técnicos trabajen de forma conjunta en el desarrollo del proyecto. El

---

<sup>36</sup> Nasir Sapag y Reinaldo Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, cuarta edición 2004. p134.

departamento de producción, es el eje esencial que coordina todos los aspectos de dicho desarrollo, tarea que requiere una gran dosis de diplomacia y previsión. Al mismo tiempo, Teresa Valentín afirma que “Producción ha de saber entender y atender las necesidades tanto del equipo artístico, como del equipo técnico, facilitando la comunicación entre ambos”.

Para la misma autora se dividen en cuatro fases de trabajo: “Pre-producción (*Definición*); Etapa de ensayos y realización (*Construcción*); Estreno y Gira (*Comercialización*); Post-producción (*Evaluación*)”.

Sumado a lo expuesto anteriormente el autor de Mercadotecnia de servicios, Christopher Lovelock, se plantea una serie de preguntas importantes de responder: ¿en qué forma se proporciona el servicio?, dentro de ella cabe continuar con los siguientes cuestionamientos: ¿la empresa requiere que sus clientes estén en contacto físico directo con su personal, equipo e instalaciones?, ¿cuenta con una sola instalación o sirve a sus clientes a través de sucursales múltiples en diferentes ubicaciones? En la tabla siguiente se muestran los resultados de las preguntas anteriores:

Tabla N° 2. Método de entrega del servicio.<sup>37</sup>

<b>Naturaleza de la interacción entre el cliente y la organización de servicio</b>	<b>Disponibilidad de ubicaciones de servicio</b>	
	<b>Una sola ubicación</b>	<b>Ubicaciones Múltiples</b>
<b>El cliente va a la org. de servicio</b>	Teatro Peluquería	Servicio de autobuses Cadena de alimentos de preparación rápida
<b>La org. de servicio va a la ubicación del cliente</b>	Servicio de cuidado del césped Servicio de control de plagas Taxis	Entrega de correspondencia Servicio de clubes de automovilismo
<b>El cliente y la org. de servicio realizan sus transacciones a distancia.</b>	Compañías de tarjetas de crédito Red difusora	Estación de televisión local Compañía de teléfonos

<sup>37</sup> Fuente: Mercadotecnia de los servicios, Christopher Lovelock. Pg. 34.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la forma en la cual y donde se proporciona el servicio es la base de la estrategia de distribución, en este sentido Christopher Lovelock destaca que “afecta la naturaleza de las experiencias de los clientes y causa un impacto en los costos en los cuales incurren para obtener el servicio”. De aquí se desprende la importancia de la ubicación y de los horarios de atención, y más aún cuando el cliente debe estar presente físicamente

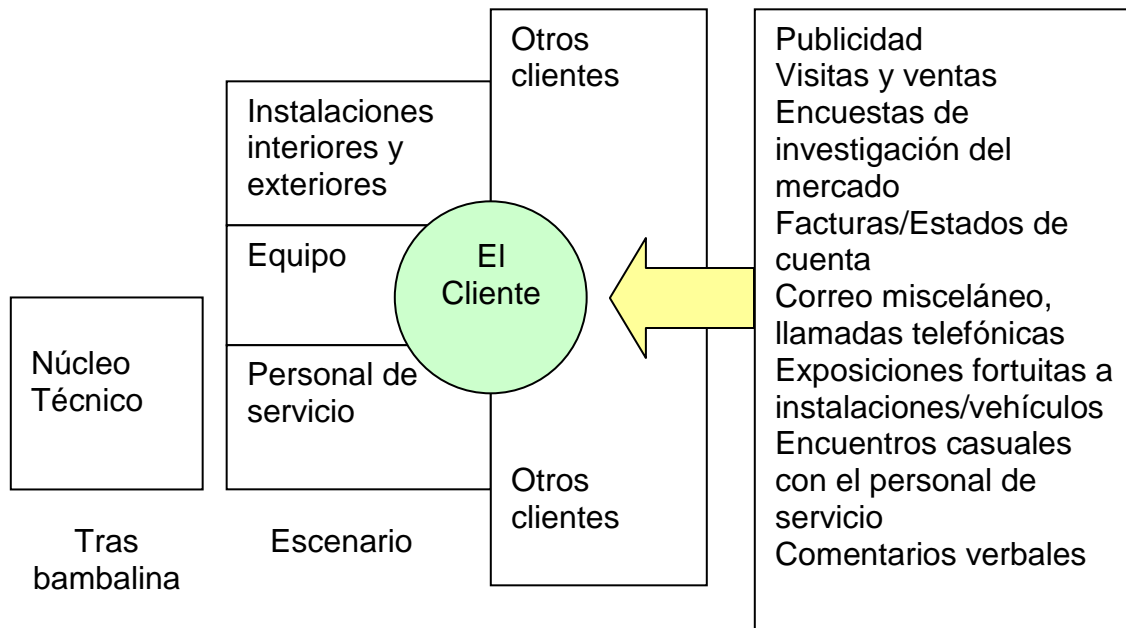
Se entiende el servicio como un proceso, anteriormente se identificaron los cuatro tipos de procesos de servicio fundamentales: procesamiento de personas, procesamiento de posesiones, procesamiento del estímulo mental y procesamiento de información. El teatro se encuentra inserto dentro de los servicios de procesamiento de estímulo mental, sin embargo, al igual que muchos servicios son en realidad paquetes de actividades, que incluyen un producto fundamental (teatro), más una variedad de elementos de servicios suplementarios (servicio de cafetería). Estos otros elementos también se pueden clasificar a lo largo de las mismas dimensiones que antes se mencionan e incluso puede incluir las cuatro categorías. Respecto a este tema Christopher Lovelock plantea que “tanto las industrias de fabricación como en las de servicio, el producto fundamental tarde o temprano se convierte en un bien, a medida que aumenta la competencia y madura la industria; como resultado, la ventaja competitiva por lo común hace hincapié en el desempeño de los elementos del servicio suplementario”, que deja clara la importancia de los servicios suplementarios.

Así mismo, Christopher Lovelock plantea que “cualquier negocio de servicio se puede considerar como un sistema que incluye *operaciones de servicio*, en las cuales se procesan las entradas y se crean los elementos del servicio y una *entrega del servicio*, donde tiene lugar *el ensamble* final de estos elementos y se proporciona el servicio al cliente”. Donde unas partes de este sistema son visibles para los clientes y otras están ocultas, algunos escritores utilizan los términos de “oficina del frente” y “oficina posterior”, otros hablan de “escenario” y “tras

bambalinas”, empleando la analogía del teatro para dramatizar la noción de que el servicio es una actuación.

Lo mismo que en una obra de teatro, los componentes visibles del sistema de operaciones del servicio se pueden dividir en aquellos relacionados con los actores (o el personal de servicio) y los que están referidos al escenario (o instalaciones físicas y equipo). Lo que sucede tras bambalinas tiene muy poco interés para los clientes. Como en una audiencia, éstos evalúan la producción conforme a aquellos elementos que en realidad experimentan durante el curso de la entrega del servicio y al resultado percibido del servicio. La proporción de la operación total del servicio que es visible para los clientes varía según la naturaleza del servicio. En el caso del teatro, es un servicio de contacto elevado, requieren que los clientes entren a la “fábrica” o “Teatro”. En la figura N° 1 se esquematiza lo expuesto anteriormente, agregando elementos de la comunicación que influyen en la percepción del servicio, para evitar inconsistencias entre los diferentes elementos que pueden debilitar la credibilidad de la organización a los ojos del clientes.

Figura N° 1. El sistema de mercadotecnia de servicios para un servicio de contacto elevado<sup>38</sup>.



Con el fin de comprender la naturaleza del proceso de prestación de cualquier servicio determinado, es útil trazar un diagrama de flujo de varios pasos de la prestación de servicio, ya que ayuda a comprender que, desde el punto de vista del cliente, la prestación del servicio es un proceso lineal, que ocurre en tiempo real, donde identifica los pasos por los que pasa el cliente. El paso siguiente es realizar una planificación

### 1.1.7.- Producto

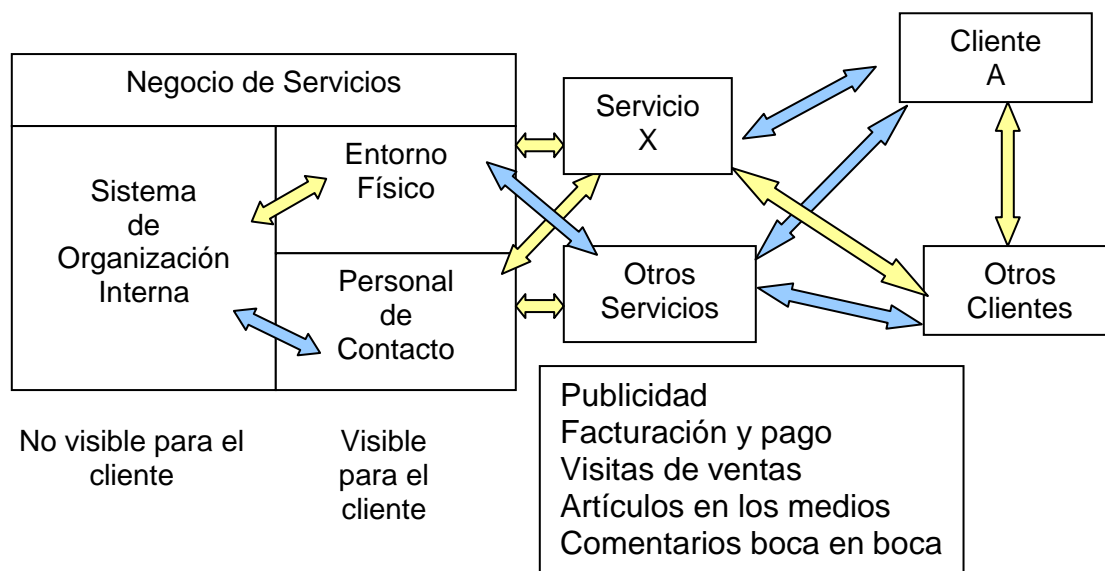
El producto en las organizaciones de servicio que se tratan en esta investigación, como son un teatro, un centro educacional, una compañía independiente o un centro cultural, es el montaje de una obra de teatro, es decir la obra misma. Es importante mencionar que no es un producto único, uniforme y

<sup>38</sup> Fuente: Mercadotecnia de los servicios, Christopher Lovelock. Pg.55.

estandarizado, debido a que cada obra se compone de diferentes temáticas, actores y directores, es decir un producto diverso y diferente.

Sin embargo, no se analizará el contenido y valor artístico del producto, sino la gestión de éste, en este sentido es de vital importancia la comprensión de los encuentros de servicio, son dos las características distintivas: el servicio es un proceso o un desempeño, más que sólo una “cosa” y que los clientes están considerados, en mayor o menor grado, en el proceso de producción del servicio. Un tema importante es así mismo, la naturaleza y el grado de los encuentros de servicio varían ampliamente, según el nivel de contacto del cliente con la organización y su personal. Lo anterior es importante por el fin de comprender lo que se requiere para proporcionar un servicio de calidad, debemos comprender en dónde tienen cabida los clientes en una organización de servicio, incluyendo la forma en la cual se relacionan, no sólo con el personal de servicio, sino también con las instalaciones físicas y otros elementos tangibles de la operación. A continuación se presenta un esquema que presenta los elementos de un encuentro de servicios.

Figura N° 2. Elementos de un encuentro de servicio<sup>39</sup>.



<sup>39</sup> Fuente. Ligeramente modificado de P. Eiglier y E. Langeard, "A Conceptual Approach to the Service Offering"



### 1.1.7.1.- Calidad

El teatro se puede considerar como un bien de experiencia, donde se presenta la imposibilidad de controlar *ex ante* la calidad, en este sentido el precio no refleja un indicador de satisfacción que procurará por ejemplo la lectura de un libro, la audición de un disco, vivenciar una obra de teatro. El economista A. Akerlof con su famoso ejemplo del mercado de los autos usados (“market ford lemons”) pone en evidencia situaciones de fracaso del mercado en presencia de asimetría de información. En esta misma línea Stéphanie Peltier<sup>40</sup> plantea que “en la producción cultural la incertidumbre sobre la calidad, a diferencia del mercado de autos usados, es compartida por el conjunto de actores; ni el productor, ni el consumidor, saben definir verdaderamente la calidad de una obra, la ignorancia es simétrica”<sup>41</sup>. En suma “los productos culturales han sido calificados como *bienes de creencia* cuya calidad es raramente conocida”, por el autor Kretschmer<sup>42</sup>. En consecuencia no se puede hacer ningún reclamo por ejemplo si la obra de teatro decepciona después de la función, no así un vino que es un bien de experiencia estricto.

Continuando con el análisis del teatro como un servicio, es muy complejo definir y medir calidad en servicios, sin embargo para los autores Chase, Aquilano y Jacobs<sup>43</sup>, es posible encontrar “qué es importante para el cliente”, para luego proporcionar un servicio de calidad. En este sentido para los autores es importante “administrar toda la organización de tal forma que ésta supere todas las características de los productos y servicios que resultan importantes para el cliente”. Los elementos que determinan la calidad son para los autores los siguientes: “liderazgo, el cliente dirige la calidad, mejoramiento continuo,

---

<sup>40</sup> Matisse-Universidad de París y Universidad de La Rochelle.

<sup>41</sup> Las industrias culturales: ¿una excepción económica?, La Diversidad Cultural, un debate internacional, un debate en Chile. Editorial Aún Creemos En Los Sueños, 2004. p67.

<sup>42</sup> Las industrias culturales: ¿una excepción económica?, La Diversidad Cultural, un debate internacional, un debate en Chile. Editorial Aún Creemos En Los Sueños, 2004. p67.

<sup>43</sup> Administración de producción y operaciones, octava edición 2000. p. 209.

participación y desarrollo del empleado, respuesta rápida, diseño de calidad y prevención, administración por hechos, desarrollo de los grupos de interés y responsabilidad corporativa y ciudadana”. Entonces, se debe identificar los atributos del servicio teatral que el cliente quiere, escuchar su voz, y desarrollar un programa de control de la calidad para asegurar que se cumplan las dimensiones planteadas. Un punto a favor en la identificación de la calidad de un servicio es la rapidez de reacción de los clientes, para Edwards Deming<sup>44</sup> “es inmediata, mientras que para un producto manufacturado surge con retraso”.

Los atributos de la experiencia del servicio son una medida de calidad, y como el servicio es un intangible, debido a que son experiencias, muchos de los elementos que constituyen ciertos servicios en realidad son muy tangibles, incluyendo la construcción de interiores y exteriores, asientos, alimentos, vehículos, equipo, materiales impresos y el personal de servicio. Dado que los clientes se encuentran obligados a visitar el teatro, las percepciones de esos elementos físicos constituyen una parte muy importante de su experiencia total. En este sentido Christopher Lovelock plantea que “mientras mayor sea el grado de participación física de los clientes en el proceso de servicio, más probabilidades hay de que el personal de servicio, el equipo y las instalaciones constituyan una parte importante de la experiencia de servicio”, depende del cliente y el público con el cual asiste a la función, lo que genera una dificultad en la estandarización del servicio y el control de éste. Dadas las características de un servicio, y en especial las del teatro, un criterio disponible para evaluar la calidad es la comparación subjetiva entre expectativas y percepciones.

De acuerdo a Paula Jofré “el espectador evalúa consciente o inconscientemente el quehacer, el talento y el arte de quienes trabajan para él”. Esta evaluación comprende un discernimiento, un proceso intelectual que determina la calidad de la obra según sus expectativas, el significado de la obra y

---

<sup>44</sup> Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis. 1989. p. 145.

el logro de las metas que ésta se propone. No es posible, ni deseable, la unidad de opinión respecto de una representación teatral, puesto que en todo aquello que implica una emoción no se puede esperar coincidencia u objetividad. En esta misma línea la autora comenta que “a veces ocurre que el fracaso de una obra tiene que ver con la incapacidad del público de entender sus significados, ya sea porque no se vislumbra en ella alguna expresión coherente o porque el auditorio no está preparado para una determinada pieza teatral”.

En el mismo sentido Jofré indica que “diferentes antecedentes, formación, intereses personales, grados de madurez, y temperamentos emocionales determinan el nivel cultural, con el cual el público es capaz de entender el arte que se está mostrando, interpretándolo y emitiendo juicio sobre él”. Por esto, el auditorio ideal es aquel que presenta una combinación bien equilibrada entre la inteligencia y la ingenuidad. La inteligencia siempre está presente cuando se reconoce la profundidad de los sentimientos, la ingenuidad tiene que ver con la disposición franca a encontrarse con la magia. “...Igual que un niño, - El público – dará muestras evidentes de su placer, simpatía, alegría y exaltación. Esta entrega es imperativa para que pueda encenderse el fuego del éxtasis tanto en los actores como en los espectadores.”<sup>45</sup> Es decir, el teatro demanda tanto buena disposición de su público, como una buena dosis de creatividad por parte de los artistas.

#### **1.1.7.2.- Control sobre la Calidad**

Los clientes forman sus expectativas con base en sus experiencias anteriores, lo que dicen sus conocidos, y la publicidad, después de recibir el servicio comparan el servicio percibido con el servicio esperado. En este sentido Parasuraman, Zeithaml y Berry<sup>46</sup> encontraron cinco determinantes de la calidad del servicio, que se presentan en orden de importancia: la *confiabilidad* es “la

---

<sup>45</sup> WRIGHT, Edward. Op.cit, p. 72-73

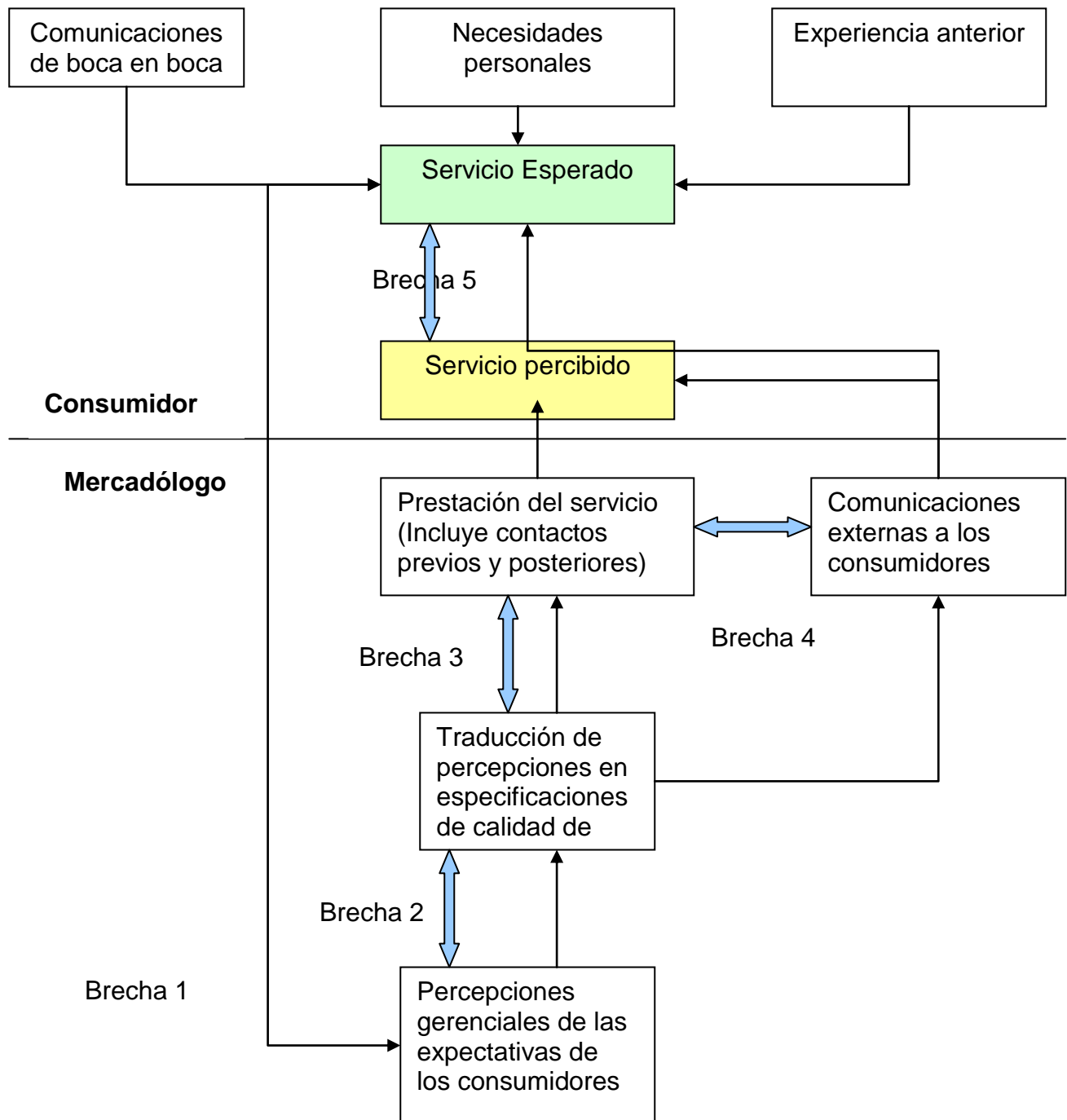
<sup>46</sup> A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, otoño de 1985,. Pg.41-50.

capacidad para prestar el servicio prometido de forma confiable y exacta”; la *capacidad de respuesta* es “la disposición a ayudar a los clientes y dar servicio rápidamente”; la *tranquilización* son “los conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad para comunicar confianza”; la *empatía* es “prestar atención individualizada y humana a los clientes”; y los *aspectos tangibles* son “el aspecto de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación”.

Los mismos autores formularon un modelo de calidad de servicio que destaca los principales requisitos para prestar un servicio de alta calidad. El modelo que se muestra en la figura N° 3, identifica cinco brechas que impiden el éxito en la prestación del servicio, estos son:

- 1.- Diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones de la gerencia: “la gerencia no siempre percibe correctamente lo que los clientes quieren”.
- 2.- Diferencia entre las percepciones de la gerencia y la especificación de calidad del servicio: “la gerencia podría percibir correctamente los deseos del cliente pero no fijar una norma de desempeño específica”.
- 3.- Diferencia entre especificaciones de calidad de servicio y entrega del servicio: “el personal podría estar mal capacitado, ser incapaz de cumplir con la norma, o no querer hacerlo”.
- 4.- Diferencia entre entrega del servicio y comunicaciones externas: “las declaraciones de los representantes de la empresa y los anuncios afectan las expectativas de los consumidores”.
- 5.- Diferencia entre servicio percibido y servicio esperado: “esta brecha se presenta cuando el consumidor percibe erróneamente la calidad del servicio”.

Figura N° 3. Modelo de calidad de servicio<sup>47</sup>



<sup>47</sup> Fuente: Dirección de Marketing, Philip Kotler. Décima edición, Prentice-Hall.2001. pg.439.

### 1.1.7.3.- Ciclo de Vida de los Proyectos

Para Rafael Peña<sup>48</sup> “todo proyecto es dinámico, puede ser considerado como un sistema de actividades en continuo desenvolvimiento”. Es decir, el ciclo de vida del teatro visto como un servicio, comprende diversas actividades que determinan las diferentes tácticas estratégicas, de información, de selección, de planificación, de realización, de explotación y de conclusión.

En la etapa de información el mismo autor, se capturan datos valiosos para definir la realidad interna y del entorno del proyecto. Toda la información concerniente a la identificación y priorización de necesidades y objetivos, o composiciones, recursos y capacidades, aspectos legales, recursos técnicos y humanos necesarios, posibilidades de financiamiento y aplicación de recursos, estudios de pertinencia y viabilidad, posibilidades de comercialización y posteriormente en las actividades de evaluación del proceso de trabajo, proceso contable, control y estimación del desarrollo y resultado del proyecto. En esta misma línea James A. Senn<sup>49</sup> menciona para las organizaciones en general, que “un sistema de información es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto, significa que los variados componentes buscan un objetivo común para apoyar las actividades de la organización. Estas incluye las operaciones diarias de la empresa, la comunicación de los datos e informes, la administración de las actividades y la toma de decisiones”.

Es sumamente importante para una adecuada selección considerar las características conceptuales y “físicas” de los proyectos, procurar guardar estrecha relación con los objetivos y el propósito que contempla la organización; así, será diferente el tipo de proyecto que se acometa, si el propósito es de promoción, difusión o satisfacción de la demanda artística, si el objetivo es artístico, comercial o de investigación. En este sentido el autor Peña destaca “las

---

<sup>48</sup> Gestión de la producción en las artes escénicas. México 2002.

<sup>49</sup> Sistema de información para la administración, 1990, Grupo Editorial Iberoamericana. Pg. 2.

necesidades son diversas y, lamentablemente, no podemos desarrollar proyectos para satisfacer todas al mismo tiempo”. Por esta razón la priorización se hace imprescindible para seleccionar el proyecto más ventajoso, considerando los recursos que se poseen, necesidades que satisface el proyecto, el costo que supone satisfacerlas y la implicación que conlleva satisfacer a unas necesidades e ignorar otras. En la misma línea el autor destaca que “dependiendo del tipo de organización, estructura y autoridad establecidas se encuentran procesos de propuesta y decisión más o menos participativos o impositivos”. Por esto los estímulos para emprender un proyecto surgen de diferentes formas, por ejemplo del medio externo mediante un encargo, una propuesta de un cliente concreto, un concurso, una oportunidad financiera o una programación concreta de una institución; en otras ocasiones, el estímulo es interno y surge de las necesidades identificadas por la propia organización.

Para Rafael Peña “la fase y actividad de planificación de proyectos es el proceso en el cual se definen los momentos más importantes del proyecto, los recursos necesarios, se determinan las actividades, sus responsables y su interdependencia”. Es aquí donde se identifican la manera de satisfacer las necesidades y requerimientos del espectáculo, considerando las condiciones de tiempo y recursos. En esta misma línea el autor identifica distintas actividades, planificación de la fase de información “qué información se requiere, dónde se obtendrá, qué costos conlleva, quién realizará esta tarea y en qué tiempo”, planificación de actividades de realización “trabajo de mesa en torno al espectáculo, lecturas, bocetos, ensayos, diseños, construcción, etc.”, planificación de los elementos y actividades relativas al financiamiento y manejo de recursos del proyecto escénico y los asuntos concernientes a la explotación “el tipo de comercialización más conveniente para los clientes y mercados de interés”, planificación de tareas de control y evaluación del proyecto en su transcurso y al finalizar.

La realización consiste en seguir el plan general de producción, en donde intervienen todas las partes, internas o externas, involucradas, incluyendo al público, y se enlazan los aspectos creativos con los elementos técnicos. En este sentido Rafael Peña<sup>50</sup> indica que “la realización es el momento de dar cuerpo y forma a lo planificado”, es la fase en la que se utilizan los recursos, materializan las ideas y se transforman los elementos para obtener un resultado concreto, el producto escénico.

La explotación es el momento donde se hace efectivo el servicio teatral, donde el público recibe los estímulos; aquí lo importante es la forma de entrega del servicio, en este sentido se debe tener presente la diagramación de flujo del encuentro señalada anteriormente, de forma tal que sea lo más eficiente y eficaz posible, y que el público se retire satisfecho por el servicio completo.

Finalmente, en la conclusión es muy importante realizar una evaluación de todo el proyecto para dejar un registro de él, con el objetivo de aprender de los errores cometidos y no volver a recaer en ellos, esto es para el desarrollo de futuros proyectos.

#### **1.1.8.- Financiamiento**

La autora Teresa Valentín destaca la importancia del presupuesto “es recomendable comparar los precios en el mercado y valorar aspectos como calidad y servicio”. Por otro lado menciona que existen “cuatro tipos de gasto, que en consecuencia requieren un acercamiento distinto en tu planificación el presupuesto: contratación, alquiler, compras y realizaciones”.

---

<sup>50</sup> Gestión de la producción en las artes escénicas. 2002. p.89.



### **1.1.8.1.- Capacidad Administrativa**

Según Teresa Valentín se debe llevar un control financiero, “en donde se establecen los gastos fijos como variables, en todas las etapas de la producción de un espectáculo”. Pre-producción: “Como gastos se incluyen permisos, derechos de autor, consultas técnicas con profesionales, proceso de solicitud de ayudas y búsqueda de financiación en general, elección de reparto y equipo de trabajo, investigación relacionada con la obra, acondicionamiento sala de ensayos, estudio de mercado”. Como ingresos se consideran a las subvenciones, patrocinio, acciones, créditos, capital inicial. Fase de Producción: “Los gastos de producción se consideran como tales hasta la fecha del estreno, diseños, realización y montaje de escenografía, vestuario, iluminación y sonido, dietas de ensayo, pruebas de vestuario, transporte, utilería, sala de ensayos, promoción y venta, seguros. Ingresos de venta anticipada de entradas o servicios”. Estreno: “Los gastos constituirán los sueldos, alquiler del teatro, personal de sala, taquillas, mantenimiento, material fungible, tintorería, seguros, equipos de iluminación y sonido, programas y carteles. Ingresos de venta de entradas, servicios”. Gira: “Los gastos son similares a los de Estreno. A éstos hay que añadir dietas de viaje y alojamiento para todo el personal, transporte y seguros de viaje. Ingresos de venta de actuaciones o caché”. Cash-flow: “es un documento que sirve para observar el estado financiero del proyecto, en cada momento preciso, para saber qué cantidad exacta necesita mensual o semanal. Hoja de cálculo informática”.

### **1.1.8.2.- Planificación de Costos**

Para Teresas Valentín la planificación de costos es fundamental en la planificación de un proyecto por esto en su libro expone el siguiente cuadro explicativo en detalle de los costos que se generan en la producción de una obra teatral.

Posibles gastos de producción (orientativo)<sup>51</sup>

<b>Personal</b>	<b>Gastos generales</b>	<b>Iluminación</b>	<b>Realizaciones</b>
Artístico Técnico Administrativo Eventual Cotizaciones	Papelería Teléfono Correo Mensajería Calefacción Alquileres Electricidad Agua Gas Amortizaciones Archivos Fungibles	Focos Filtros Lámparas Cadenas Mangueras  Sonido Equipos Grabaciones Efectos	Taller y herramientas Desgaste de equipos Maqueta Símil de escenografía Escenografía Utilería Vestuario Tintorería Maquillaje Peluquería Zapatería
<b>Gestión administrativa</b>	<b>Pre-producción</b>	<b>Promoción</b>	<b>Gira</b>
Derechos de Autor Permisos Formación Impuestos de todo tipo Informática: software Reparaciones Locales Sala Seguros Mantenimiento Catering Relaciones Públicas	Biblioteca y documentación Investigación Pre-producción Subscripciones  Desplazamientos	Publicaciones Marketing Taquillas Merchandising Estudios de Mercado Prensa Folletos Posters Programas Distribución Publicidad	Dietas Embalajes Transporte  <b>Varios imprevistos 10%</b>

Es importante determinar los diferentes costos que se presentan en la prestación de un servicio, estos son los costos fijos y variables en la producción, para el autor Christopher Lovelock además agrega otra clasificación de costo, este es el costo semivariable, a continuación se definen en base a la mercadotecnia de los servicios:

- Los costos fijos “son aquellos en los cuales se sigue incurriendo incluso cuando no se proporciona ningún servicio”, estos son por ejemplo, los gastos institucionales como la renta del edificio, depreciación, servicios públicos, impuestos, seguro, salarios administrativos, salarios de empleados con contrato a quienes no es posible despedir sin previo aviso, seguridad, costo de capital,

<sup>51</sup> Teresa Valentín, Producción Marketing: gestión, producción, marketing teatral. 1998.

reparaciones y mantenimiento que son necesarios debido al paso del tiempo, entre otras.

- Los costos semivARIABLES “son aquellos que están relacionados con el número de clientes a quienes se presta servicio, o con el volumen de servicios producidos por la organización”, aquí se incluyen los costos de operación como instalaciones incrementales, limpieza en los sitios de prestación del servicio y sueldos y salarios en los cuales se incurre debido al pago de horas extra o la contratación de personal adicional.

- Los costos variables “son aquellos asociados con hacer una venta adicional”, en el caso del teatro este costo tiende a ser bajos, a menos que haya un impuesto sobre cada boleto, los clientes reciban obsequios de recuerdo extra, o los usuarios muestran una inclinación particular a tirar basura o cometer actos de vandalismo.

En suma el mismo autor establece que “la diferencia entre el costo variable para el vendedor y el precio que se cobra al comprador se conoce como *margen de contribución*”, que sirve para diferir los costos semivARIABLES y los gastos generales. En el caso de un asiento para una obra de teatro, la contribución por boleto es el precio de venta menos cualquier impuesto y comisiones por la venta, otros costos incrementales por unidad tienden a ser mínimos. En suma, la determinación y la asignación de costos es una tarea difícil que “cae en el dominio de la contabilidad de costos”, y además es particularmente difícil en las operaciones de servicios “debido a las dificultades de decidir cómo asignar los costos de gastos generales”.

El análisis del punto de equilibrio es de vital importancia en el teatro, dado que relaciona las características de la demanda del mercado con las características del costo de la organización, como lo plantea Christopher Lovelock donde los gestores teatrales “necesitan saber a qué volumen de ventas un servicio

se sostiene por sí solo, los costos fijos y semivariantes atribuidos a ese servicio se deben relacionar con la contribución por unidad de ventas”. Entonces la división de los costos fijos y semivariantes de una actuación teatral entre la contribución de la unidad muestra cuántos boletos se deben vender y a qué precio, para no ganar ni perder, es decir, para recuperar los costos del espectáculo.

Por otro lado, en la comprensión de los costos de un servicio se debe considerar los costos que asume el cliente en la utilización de dicho servicio, para el autor Christopher Lovelock<sup>52</sup> son: “el *tiempo* para la prestación de un servicio”, para el cliente existe un costo de oportunidad que se representa por el tiempo que podrían dedicar en otra actividad; “los *esfuerzos físicos* para obtener el servicio”, donde el cliente debe asistir a la ubicación para obtener el servicio; “los *costos físicos* vinculados a la utilización del servicio”, si se requiere un esfuerzo mental, una sensación de falta de adecuación o incluso temor; y “los *costos sensoriales*”, que pueden incluir soportar ruidos, olores desagradables, corrientes de aire, calor o frío excesivos, un asiento incómodo, ambientes visualmente poco atractivos e incluso sabores desagradables. En consecuencia, el conjunto de beneficios que ofrece el servicio se compara con el conjunto de costos asociados con su empleo; es decir los clientes se encuentran realizando juicios acerca de lo que obtienen a cambio de lo que dan<sup>53</sup>.

### **1.1.8.3.- Estimación de Ingresos**

En la producción de un espectáculo se puede encontrar con que las fuentes de ingresos no son muy numerosas, los fondos pueden proceder de terceros o pueden ser generados por la propia compañía. Las fuentes de ingreso más frecuentes para Teresa Valentín son: “subvenciones, patrocinio y mecenazgo, donativos, préstamos, caché, venta de entradas, venta de merchandising, venta

---

<sup>52</sup> Mercadotecnia de los servicios, pg.361.

<sup>53</sup> En otras palabras la comprensión del valor: “La suma de todos los beneficios percibidos, menos la suma de todos los costos percibidos”

de servicios, alquiler de equipos propios”. Por patrocinio “se entiende un intercambio de intereses con beneficios publicitarios visibles y prácticamente inmediatos”. El mecenazgo sin embargo, “está basado en una relación de apoyo desinteresado a largo plazo, que no necesariamente ha de nutrirse de un gran impacto publicitario”. El Caché “es la compra de un número determinado de funciones, por parte de una empresa privada o pública”.

En la determinación de las estrategias para fijar los precios, en una organización de servicios para el autor Christopher Lovelock “requiere tomar decisiones obre una variedad de aspectos diferentes, desde la comprensión de los objetivos de la organización, como en una información sólida acerca de una gama de datos pertinentes”<sup>54</sup>. En este sentido, la determinación de precios son decisivas para la solvencia financiera de la organización; “el modelo de *tripié* proporciona un punto de partida útil”, plantea el mismo autor. Este modelo se basa en que la estrategia de precios se sustenta en tres patas con los nombres “costos, competencia y valor para el cliente”; es decir, que los costos que se van a recuperar establecen una plataforma para el precio que se puede cobrar por un producto específico, el valor del producto para el cliente establece el tope, mientras que el precio determinado por los competidores por productos similares o sustitutos puede determinar en dónde, dentro de una gama muy amplia, se debe determinar realmente el nivel del precio.

En primer lugar, para Lovelock plantea que “se debe determinar cuáles son los costos y después si la organización trata de cubrir sólo los costos variables asociados con la prestación de un servicio específico, si también está tratando de recuperar una parte de los costos fijos, o si su objetivo es obtener un nivel de utilidades después de cubrir todos los costos”. Asimismo, expone que “esta decisión puede depender de subsidios cruzados de otros servicios que si dejan utilidades, con el fin de ayudar a cubrir todo o parte de los gastos generales”. En

---

<sup>54</sup> Mercadotecnia de los servicios, pg.369.

segundo lugar, el mismo autor plantea que “se debe evaluar la sensibilidad del consumidor a los diferentes precios, reflejando tanto el valor bruto del servicio para los clientes potenciales como su capacidad de pagar”, continuando en la misma línea, “al determinar el precio para recuperar los costos fijos, es muy importante poder hacer una predicción exacta de los volúmenes de venta en diferentes niveles de precios”.

### **1.1.9.- Marketing de los Montajes Teatrales**

La percepción de la organización, del conocimiento y posicionamiento que tiene en el mercado varía dependiendo de los objetivos que tenga cada organización. En este sentido, si está orientada al mercado, sólo se fabricará lo que el cliente desea; sin embargo este enfoque no es apropiado para un producto que se relaciona con el proceso educativo o social. Francis Reid al respecto menciona que “por muy elevadas que sean las miras de una organización artística, siempre es preciso tener de alguna forma en cuenta las condiciones de mercado”, de esta forma es muy útil investigar un mercado con algún método al alcance, aunque sea informal o primitivo, de otra forma se corre el riesgo que no se genere el servicio, ya que ningún espectáculo alcanza su plenitud hasta que se ha comunicado con un público.

La imagen es de suma importancia para cualquier empresa, y en este sentido la imagen de un teatro para Francis Reid<sup>55</sup> tiene que “ser identificable y comunicar éxito”, ya que la lealtad del público depende de su capacidad para identificarse con un teatro cuya política y actitudes están claramente definidas y expuestas.

La información llega a los posibles espectadores por medio de la publicidad y de una cobertura editorial en los medios de comunicación: y por varios tipos de

---

<sup>55</sup> Administración Teatral, Sevilla 1990. p100.

material impreso de exposición o distribución. En este aspecto el mismo autor destaca que “la información ha de presentarse de tal forma que ayude a transmitir la imagen prevista por el teatro”.

#### **1.1.9.1.- Posicionamiento de un servicio en el mercado.**

*“La diversidad de formas en las cuales un negocio puede obtener rápidamente una ventaja competitiva derrotan a cualesquiera generalizaciones o proscipciones fáciles...En primer lugar y antes que nada, un negocio se debe distinguir de su competencia. Para obtener éxito, se debe identificar a sí misma y promoverse como el mejor proveedor de los atributos que son importantes para los clientes que son su objetivo”.*<sup>56</sup>

Dado lo anterior se debe definir un mercado como conjunto de todos los compradores actuales o potenciales de un producto / servicio particular, sin embargo, no es realista que una empresa trate de atraer a todos los compradores en ese mismo mercado, o todos los compradores de la misma manera, debido a que éstos son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y son demasiado variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Por esto es fundamental para una empresa que desea competir en el mercado debe adoptar una estrategia de *segmentación de mercado*, identificando aquellas partes, o segmentos de mercado, a los que puede servir mejor.

Un *segmento de mercado* se compone según Lovelock por “un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes. Un *segmento objetivo* “es el que una empresa ha elegido entre todos aquéllos en el mercado más amplio”. Este último se puede constituir en base a diversas variables, como segmentación geográfica,

---

<sup>56</sup> George S. Day, Market Driven Strategy (Nueva Cork: The Free Press), 1990, pg. 164.

demográfica, conforme a las actitudes y las intenciones conductuales expresadas, entre otras.

De esta forma la segmentación, entendiéndose por ésta tal como plantea Adrian Payne<sup>57</sup> “segmentar es la identificación y selección de un segmento de mercado particular para dirigir una oferta de servicio distintiva, donde tiene una particular importancia el tamaño del segmento y sus necesidades”. En esta misma línea Richard Gerson<sup>58</sup> define satisfacción del cliente cuando “un producto o servicio alcanza o excede sus expectativas”. De acuerdo a esto, Payne menciona que “la segmentación de mercado exitosa significa satisfacer las necesidades de los clientes existentes y potenciales en un mercado bien definido. Esto implica la comprensión de las actitudes y preferencias de los clientes, así como de los beneficios que se buscan”. Esto permitirá que la empresa dirija sus recursos a satisfacer realmente las necesidades de su mercado objetivo, que no genere estrategias para “todos”, y por tanto cumpla con los objetivos organizacionales.

En esta línea Payne identifica variables de demografía y factores socioeconómicos, psicográficas, geográficas, por beneficios, por uso y respuesta promocional. La primera, se refiere a “diversos factores como sexo, edad, tamaño de la familia, ingreso, educación, clase social y orígenes étnicos”. La segunda se describe como “segmentar de acuerdo al comportamiento de las personas y sus modos de vida, analizar las características del estilo de vida, las actitudes y la personalidad”. La tercera se define como “dividir a los clientes de acuerdo al lugar donde viven o trabajan”. La cuarta supone que “lo que las personas buscan en un producto o servicio determinado son las razones básicas para comprar un producto, es decir, la segmentación por beneficios se enfoca en identificar un segmento que busca beneficios comunes y por tanto permite que el proveedor del servicio realice una oferta relevante”. La quinta variable se “concentra en el tipo y extensión de los patrones de uso, esto porque los consumidores suelen dividirse

---

<sup>57</sup> La esencia de la mercadotecnia de servicios. México: Prentice-hall 1996. pg.70-81.

<sup>58</sup> Cómo medir la satisfacción del cliente. México: Grupo Editorial Iberoamericano, 1994. pg.7.



en usuarios frecuentes, usuarios medios, ocasionales y no usuarios del servicio”. La sexta variable de acuerdo a Payne “considera la forma en que los clientes responden a cierta actividad promocional”, por ejemplo anuncios, promociones de ventas, exhibiciones, entre otros.

## **1.2.- Ámbito Externo en una organización.**

El medio ambiente se encuentra en continuo cambio, hoy muchos factores que sustentan un ambiente se encuentran en constante transformación. Para Christopher Lovelock los factores que afectan a una organización se encuentran los siguientes:

- Los patrones cambiantes de las regulaciones gubernamentales
- El relajamiento de los estándares de las asociaciones profesionales que restringen los esfuerzos patentes de la comunicación en la mercadotecnia
- La privatización de las corporaciones públicas y las organizaciones no lucrativas
- Las innovaciones tecnológicas, en especial en la computarización, y los adelantos en las telecomunicaciones
- Las presiones sobre las organizaciones públicas y no lucrativas para encontrar nuevas fuentes de ingreso
- La globalización de los negocios de servicio
- El movimiento del servicio de calidad

Plantea además, que “las presiones financieras a las que se enfrentan las organizaciones públicas y no lucrativas las están obligando a reducir costos, a desarrollar operaciones más eficientes y a prestar más atención a las necesidades del cliente y a las actividades competitivas”<sup>59</sup>. Es decir, que las organizaciones

---

<sup>59</sup> Mercadotecnia de los servicios, Christopher Lovelock. Pg.9.

están añadiendo servicios que tratan de obtener utilidades, como tiendas en los museos, catálogos de menudeo, restaurantes y se están volviéndose más selectivas acerca de los segmentos del mercado que se han fijado como objetivo y adoptando políticas de determinación de precios más orientadas al mercado.

La internacionalización de las compañías de servicio son un hecho, esto se manifiesta al viajar al extranjero, esta estrategia puede reflejar un deseo de servir mejor a los clientes existentes, de penetrar nuevos mercados, o de ambas cosas. Esto cada vez se ha ido facilitando gracias a los convenios de libre comercio que se ha firmado este último tiempo.

La década de los ochenta estuvo marcada por el creciente descontento de los clientes con la calidad, tanto de productos como de servicios, sin embargo, con la creciente comprensión de que el mejoramiento de la calidad era bueno para los negocios y necesario para una competencia efectiva, tuvo lugar un cambio radical en la forma de pensar: “las nociones tradicionales de calidad (basadas en el apego a los estándares definidos por los gerentes de operaciones) fueron reemplazadas por el nuevo imperativo de permitir que la calidad estuviera impulsada por el cliente”<sup>60</sup>.

En resumen, la competencia no sólo se está intensificando, sino que además las reglas del juego competitivo están cambiando rápidamente, como plantea Lovelock “el producto servicio se debe ajustar a las necesidades del cliente”, de manera más específica, “los recién entrados a un mercado están posicionado sus servicios para atraer a segmentos específicos del mercado, en vez de tratar de ser toda clase de cosas para todas las personas”; además “la fijación de precios, los esfuerzos de comunicación y los sistemas de entrega del servicio también se están ajustando a segmentos específicos”<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Mercadotecnia de los servicios, Christopher Lovelock. Pg.10.

<sup>61</sup> Mercadotecnia de los servicios, Christopher Lovelock. Pg.14.

### **1.2.1.- Sociedad**

La sociedad es el medio donde nos encontramos insertos, en ella nos relacionamos y desenvolvemos. Es muy importante para el teatro, ya que de ella se extraen las temáticas de las obras, y en ella repercuten las representaciones. En este sentido, el autor Rafael Pena<sup>62</sup> destaca que “la actividad y las acciones que realiza una organización artística repercuten en mayor o menor medida en el entorno social y el desarrollo cultural”. Por esta razón, es muy importante tener presente que las creaciones generadas en una obra teatral, producen transformaciones en el medio en el cual van a ser expuestas.

### **1.2.2.- Mercado**

El mercado es donde se encuentran insertas todas las empresas bajo un ambiente competitivo, dentro de ella es fundamental realizar un análisis de él. El teatro en Chile es el motivo de esta investigación, en ella es importante estudiar la demanda y la oferta de teatro, los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, los sustitutos (como el cine, conciertos de música, deporte, entre otros), los proveedores (compañías de teatro y centros educacionales), los clientes (público) y los complementos (una comida, un café, una copa de vino, entre otros).

Dado lo anterior un tema importante son las fluctuaciones que presenta la demanda de un servicio, dado que no se puede acumular la producción de éste, debido a que la naturaleza limitada por el tiempo de la entrega del servicio hace que sea imposible tener un inventario del producto terminado, como es un asiento vacío en una obra de teatro, se pierde para siempre una vez que la obra ha comenzado. Por otro lado, Christopher Lovelock plantea que “si la demanda de servicios excede a la oferta, se pueden perder los negocios excedentes”<sup>63</sup>. En

---

<sup>62</sup> Gestión de la Producción en las artes escénicas. Editorial Escenología, México 2002.

<sup>63</sup> Mercadotecnia de los servicios, Christopher Lovelock. Pg.35.

este sentido el mismo autor presenta una forma útil de categorizar los servicios, por un lado clasifica las organizaciones conforme a “si la demanda del servicio fluctúa mucho o poco a lo largo del tiempo”, y “conforme a si la capacidad es o no suficiente para satisfacer la demanda pico”, de aquí se desprenden cuatro categorías de organizaciones, que se muestran a continuación en la tabla N° 3.

Tabla N° 3. Naturaleza de la demanda del servicio en relación con la oferta.

*Grado de fluctuaciones de la demanda a lo largo del tiempo*

<i>Grado hasta el cual está restringida la oferta</i>	<b>Amplio</b>	<b>Limitado</b>
<b>La demanda pico por lo común se puede satisfacer sin una demora considerable</b>	1. Electricidad Gas natural Teléfono Maternidad Urgencias de incendio	2. Seguros Servicios Legales Banca Lavandería y tintorería
<b>La demanda pico excede con regularidad la capacidad</b>	4. Contabilidad Transportación de pasajeros Hoteles y Museos <b>Teatros</b> Restaurantes	3. (Servicios similares a aquellos en el cuadro superior, pero que tienen una capacidad insuficiente para su nivel base de negocio)

En las organizaciones de servicio en el cuadro 4, que es donde corresponde el teatro, se enfrentan a un problema constante, como lo expone Lovelock “tratar de disminuir la demanda para igualarla con la capacidad, lo que implica tanto un estímulo como un desaliento de la demanda”. Esta categoría es la que ofrece el mayor reto para la mercadotecnia.

La oferta como la competencia es un elemento importante de estudiar, a continuación se entrega una lista de teatros en la Región Metropolitana, en ella se puede apreciar la gran cantidad de teatros que existen en la región, además continúa en crecimiento, lo que refleja presencia de rentabilidad en la actividad:

Lista de teatros en Santiago:

- Teatro del Parque Araucano
- Casas Lo Matta
- Centro Cultural Estación Mapocho
- Centro Cultural La Cúpula
- Centro Cultural La Reina
- Centro Cultural Matucana 100
- Centro Cultural Mistral
- Centro Cultural Montecarmelo
- Centro Cultural NorteSur
- Centro de Extensión Universidad Católica
- Corporación Cultural de Las Condes
- Corporación Teatro Novedades
- Galpón 7
- Goethe Institut
- La Trova
- Mesón Nerudiano
- Museo de Arte Contemporáneo
- Museo de Bellas Artes
- Sala Agustín Siré
- Sala Antonio Varas
- Sala Arte Bohemia
- Centro Cultural La Reina
- Sala Auditorium Telefónica
- Sala El Club de los Comediantes
- Sala Finis Terrae
- Corporación Cultural de Las Condes
- Sala Los Domínicos
- Sala Manquehue
- Sala Merced
- Sala Sergio Aguirre
- Sala Sidarte
- Teatro Alcalá
- Teatro Arcis
- Teatro Bellavista
- Teatro Camino
- Teatro Cariola
- Teatro del Puente
- Teatro del Parque
- Teatro El Árbol
- Teatro El Bolsillo
- Teatro La Feria
- Teatro La Palomera
- Teatro Lastarria
- Teatro Oriente
- Teatro Providencia
- Teatro San Ginés
- Teatro San Ginés
- Teatro Universidad Católica
- Teatro Universidad de Chile

### **1.2.2.- Tecnología**

En el pasado, la ciencia y la tecnología han sido consideradas como medios para mejorar la existencia humana, como lo plantean Fremont Kast y James Rosenzweig<sup>64</sup> “lograr un control humano más efectivo sobre el medio natural, físico y social”. Asimismo exponen que “tecnología es la organización y aplicación de conocimiento para el logro de fines prácticos”, donde incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados.

Las definiciones anteriores son muy amplias, sin embargo no considero que sean necesarias definiciones más específicas, dado por las condiciones del teatro. Es manifiesto que en los montajes teatrales se utiliza cada vez una mayor tecnología, por ejemplo proyecciones audiovisuales, sistemas integrados de iluminación y audio, y efectos en la escenografía; sin embargo no hacen uso de software procesadores de información en la gestión teatral, la introducción de un avance rápido de la tecnología no genera mayores alteraciones en la organización. Pese a esto, se introdujo una pregunta acerca de este tema en la entrevista para corroborar lo expuesto.

### **1.2.3.- Economía**

La economía es uno de los elementos que afecta a todos los integrantes de un país, y en consecuencia de un negocio en particular, en el estudio de ella se destaca la existencia de mercados concretos y estables, planes de explotación, disponibilidad de recursos financieros, los ciclos económicos, entre otros. Sin embargo este no es el tema del seminario presente, la economía puede ser analizada en otra investigación.

---

<sup>64</sup> Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. Cuarta Edición. McGraw-Hill/Interamericana de México. P216-241.

Por otro lado, es importante señalar que el teatro se ve afectado por los ciclos económicos, y además no constituye un elemento básico en la canasta familiar de los chilenos.

#### **1.2.4.- Legislación**

En el análisis del entorno es fundamental realizar una revisión al marco legal en el cual se acoge, en este sentido se entrega una síntesis de las principales leyes relacionadas con el desarrollo artístico cultural:

- Ley de Donaciones Culturales (Ley 18.985 de Reforma Tributaria de 1990, Artículo 8); esta Ley busca hacer confluir los aportes de la empresa privada y el Estado en el financiamiento de la cultura, se explica más adelante en el apartado de Aportes a la Cultura por parte de los privados.

- Ley de Donaciones Culturales. Modificación, 22 de marzo del 2001. Es una modificación legal que introduce cambios destinados a facilitar las donaciones y a ampliar el número de sus beneficios e instituciones favorecidas. De esta forma el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes explica “entre los nuevos beneficiarios están las organizaciones comunitarias cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte (centros culturales); bibliotecas (privadas) abiertas al público; museos estatales o privados abiertos al público, siempre que sean de propiedad y estén administrados por entidades o personas jurídicas que no persigan fines de lucro, y el Consejo de Monumentos Nacionales respecto únicamente de los proyectos que estén vinculados con la conservación, mantención, reparación, restauración y reconstrucción de monumentos históricos, arqueológicos, públicos o zonas típicas”<sup>65</sup>. Dentro de esta materia se destaca que la nueva normativa permite al Comité Calificador de Donaciones Culturales aprobar proyectos en los que se autorice la presentación de espectáculos y

---

<sup>65</sup> <http://www.consejodelacultura.cl/ficha/ficha.php?id=797>

exposiciones pagadas, siempre que se realice igual número de presentaciones gratuitas del mismo espectáculo y exposiciones.

- Ley de Fomento del Libro y la Lectura; que determina la creación de un Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura, destinado a financiar proyectos y programas de fomento en esas materias.

- Ley sobre Propiedad Intelectual; que en términos generales, la Ley N° 17.336 estableció la protección de los derechos de los autores de obras literarias, artísticas y científicas, cualesquiera sean su forma de expresión y sus derechos derivados (conexos). Se modificó por la Ley 19.166.

- Ley sobre Monumentos Nacionales ; establece las normas legales y reglamentarias que regulan la conservación, restauración, difusión, financiamiento y comercialización del patrimonio cultural chileno se encuentran dispersas en cuerpos legales de distinto rango y alcance, tales como el artículo 19 de la Constitución Política del Estado (1980); la Ley General de Urbanismo y Construcciones, la Ley de Pueblos Indígenas (1993).

- Ley de Premios Nacionales; fue promulgada el 9 de septiembre de 1992 y modifica la legislación anterior del año 1988.

- Ley de ejercicio y difusión de las Artes; es la Ley N° 17.236, promulgada el 21 de noviembre de 1969, estableció normas en favor del ejercicio, práctica y difusión de las artes y, en general, del patrimonio cultural de la nación.

- Reglamento de la Comisión Nemesio Antúnez; donde en 1994 se creó la Comisión Nemesio Antúnez, cuyos miembros proponen al Ministerio de Educación los edificios que deben ornamentarse.



- Circular N° 55. Sobre la Ley N° 19.885. Establece normas en que operarían beneficios por donaciones. En el Diario Oficial 06 de Agosto del año 2003, se publicó la Ley N° 19.885, que establece beneficios tributarios para los contribuyentes de la Primera Categoría que efectúen donaciones a instituciones que prestan servicios directos a personas de escasos recursos o discapacitadas y del fondo mixto de apoyo social y a entidades de carácter político.

- Ley que Regula las condiciones de trabajo y contratación de los trabajadores de artes y espectáculos. La Ley N° 19.889 establece un contrato especial para trabajadores de artes y espectáculos, incorporándolos al régimen previsional normal. Con esta normativa, se verán beneficiados entre 25.000 y 30.000 trabajadores que se desempeñan en el mundo artístico, entre los que se encuentran no sólo los artistas, sino que también todos aquellos que trabajan directa e indirectamente en las artes y espectáculos, tales como iluminadores, técnicos, profesionales audiovisuales, etc. Al mismo tiempo, para aquellos artistas que tienen exposición pública, se establece la obligación del pago por derechos de imagen, de este modo se obliga a los empleadores a cancelar en forma extraordinaria, cualquier presentación que esté fuera del contrato de trabajo.

- Ley sobre Propiedad Intelectual. Es una modificación a la Ley N° 19.166 que modifica la ley N° 17.336. Introduce cambios que se refieren a los derechos patrimoniales de los autores chilenos.

- Ley sobre Fomento de la Música Chilena (Ley 19.928). Esta ley determina que el Estado de Chile apoya, difunde y estimula la labor de los autores, compositores, artistas intérpretes y ejecutantes, recopiladores, investigadores y productores de fonogramas chilenos, forjadores del patrimonio de la música nacional, para la preservación y fomento de la identidad cultural.

- Ley del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (Ley 19.891). El Consejo tiene por objeto apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país.

### **1.2.6.- Industrias Culturales**

Según la UNESCO una definición de industrias culturales indica que “se trata de aquellos sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor”<sup>66</sup>. Los bienes y servicios culturales suponen creatividad en su producción, incorporan un cierto grado de propiedad intelectual y transmiten un significado simbólico.

Así mismo la División de Cultura del Ministerio de Educación de Chile plantea que “la industria cultural puede ser definida como una industria que cubre por una parte, el ámbito del arte y la cultura tradicional y moderna desde la creación artística a la distribución: el trabajo creativo de los artistas, su desarrollo y comercialización como objeto de trabajo, la presentación, distribución y recepción”<sup>67</sup>.

El autor Alain Palacios<sup>68</sup> plantea que se presentan tres ejes desde los cuales se define la especificidad de la industria cultural:

- El simbólico: el tipo de necesidad que viene a cubrir el bien o servicio.

---

<sup>66</sup> UNESCO, Cultura Comercio y Globalización, Ediciones UNESCO, Francia, 2002.

<sup>67</sup> Unidad de Estudios, División de Cultura, Impacto de la Cultura en la Economía Chilena, Chile, 2001. p.27.

<sup>68</sup> Impacto de las políticas de fomento audiovisual en el desarrollo de la industria cinematográfica en Chile, Seminario para optar al Título profesional de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, 2003. p.30.

- El artístico y cultural: campo o sector económico que provee estos bienes y servicios específicos.
- El reproducible y destinado a una audiencia masiva: pone el énfasis en el modo de producción de estos bienes y servicios.

Por último, una industria cultural, desde criterios económicos, puede estar constituida por un escultor que realiza una pieza única para una audiencia restringida. Según el manual de Naciones Unidas, una industria cultural se entiende como “una unidad productora de mercancías (bienes o servicios) destinados a satisfacer las demandas culturales de una población; en consecuencia, para denominar a una industria, ésta debe producir bienes o servicios con el objetivo de insertarlos en el mercado y venderlos a un precio que supere su costo de producción”<sup>69</sup>.

### **1.2.7.- Instituciones Culturales**

Es importante así mismo incorporar en este análisis las instituciones culturales en donde se acogen las manifestaciones culturales y en especial las teatrales; dado que puede reflejar en parte la oferta de expresiones teatrales en Chile a nivel nacional. A continuación se presenta una lista de estas organizaciones, en el apartado de anexos se puede encontrar la lista completa de las instituciones culturales que se encuentran bajo el reconocimiento del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

- Corporación Cultural de Las Condes; es uno de los centros culturales más grandes y modernos del país, declarada Monumento Nacional en 1981.

---

<sup>69</sup> Unidad de Estudios, División de Cultura, Impacto de la Cultura en la Economía Chilena, Chile, 2001. p.28.

- Corporación Amigos de Museos de las Bellas Artes; nacida para servir de nexo entre la empresa privada y los museos, en los últimos tres años ha ampliado su radio de acción.
- Corporación Amigos del Arte; es privada sin fines de lucro, creada en 1976, cuyos objetivos son incentivar y destacar la participación de la empresa privada en actividades artísticas; desarrollar actividades que tiendan al crecimiento cultural del país.
- Corporación Arteduca; es una plataforma de encuentro de diversas disciplinas artísticas que desarrolla programas de investigación, formación e implementación, fortaleciendo las destrezas de las personas.
- Corporación Artistas del Acero; de la Región del Bío-Bío, fundada en 1958. Ofrece cursos y talleres en plástica, música, danza, artes visuales, etc.
- Corporación Cultural Serge Raynaud de la Ferrière; sin fines de lucro, promueve la danza, el teatro, la música y la escultura.
- Corporación Cultural Amigos del Teatro Municipal de Valparaíso; buscan apoyar a la realización de actividades artístico culturales relevantes para el desarrollo del Teatro Municipal de Valparaíso es uno de los objetivos de esta Corporación.
- Corporación Cultural Artista Pro Ecología; es una corporación sin fines de lucro, agrupa artistas y personas afines provenientes de todas las disciplinas y actividades del quehacer cultural.
- Corporación Cultural Balmaceda 1215; es una corporación cultural de derecho privado que nace en 1993. Ofrecen Talleres de Danza, Plástica, Música, Literatura y Teatro en forma gratuita.
- Corporación Cultural I. Municipalidad de Valdivia; tiene como objetivo principal promover todas aquellas actividades que aseguren el desarrollo cultural, espiritual y educacional de la comunidad valdiviana. Cuenta con un Fondo Concursable para apoyar a los artistas locales
- Corporación Cultural Lo Barnechea; de derecho privado, sin fines de lucro, creada en 1995. Organiza y administra actividades culturales y preserva patrimonio.

- Corporación Cultural Parque de Los Reyes; de derecho privado sin fines de lucro. Administra el Centro Cultural Estación Mapocho, el más grande del país.
- Corporación Cultural Universidad de Concepción; creado en diciembre de 1996 con el propósito de fortalecer, enriquecer y extender en forma sistemática la cultura, en el ámbito de la región del Bío Bío.
- Corporación Cultural de La Reina; tiene por misión co-generar espacios de desarrollo y participación en la comuna, promoviendo redes de comunicación, solidaridad e identidad social, a través del arte y la cultura.
- Corporación Cultural de Providencia; de derecho privado y sin fines de lucro, creada en 1982 con el fin fomentar, difundir y cultivar las bellas artes, mediante programas que estimulen la participación de los vecinos y del resto de la comunidad nacional.
- Corporación Cultural de Santiago - Teatro Municipal; administra el Teatro Municipal de Santiago y programa giras de extensión de sus cuerpos estables.
- Corporación Cultural de la Municipalidad de Curicó; creada en 1985, desarrolla variadas actividades al servicio de la comunidad.
- Corporación Cultural de Ñuñoa; a través de un trabajo planificado, bien coordinado y de actividades artísticas del más alto nivel, esta Corporación ha convertido a Ñuñoa en una de las comunas con mayor desarrollo cultural del país.
- Fundación Andes. Creada en 1985, es una corporación de derecho privado sin fines de lucro. La institución estimula, apoya y financia, proyectos y programas de becas y subsidios en tres áreas: Educación, Cultura y Desarrollo Social.
- Fundación Telefónica; fundada en 1999, entre sus objetivos se destaca el promover la investigación, desarrollo y difusión de la educación, la tecnología, la cultura y el arte.

Así mismo, es importante mencionar las instituciones educacionales que imparten la carrera de teatro en Chile, ya que por un lado son oferentes de teatro y formadores de demandantes y oferentes<sup>70</sup>. Existen actualmente 22 instituciones

---

<sup>70</sup> En promedio tienen 100 alumnos cada institución.

reconocidas en la Región Metropolitana, 5 se encuentran en Valparaíso, 2 instituciones educacionales en Concepción, 2 en Temuco y 2 en La Serena. En Anexo N° 2 se presenta una lista de ellas.

### **1.2.8.- Aportes a la Cultura por parte del Gobierno**

Fuentes de Financiamiento Teatral en Chile<sup>71</sup>

- Consejo Nacional del Libro y la Lectura. “Concurso Mejores Obras Literarias de Autores Nacionales”

Objetivo: Promover la creación y difusión de la literatura chilena.

Descripción: El concurso se convoca en los géneros literarios de novela, cuento, poesía, ensayo y teatro, con temática libre.

Beneficios: En cada uno de los géneros se entrega un premio único e indivisible, consistente en \$7.500.000 al autor.

Tanto para obras inéditas, como editadas, los premios para cada género literario.

- Fondo de Desarrollo de las Artes y la Cultura, FONDART. “Concurso Nacional de Proyectos Artísticos”.

Objetivo: Promover el desarrollo de las artes y la cultura del país en sus diversos ámbitos, mediante el financiamiento de proyectos de creación y producción artística, sobre la base del respeto a la libertad de creación, la pluralidad y la diversidad cultural.

Descripción: El concurso FONDART, de carácter nacional, financiará en su totalidad o en parte, proyectos de creación y producción artística en las siguientes áreas:

- Artes Visuales
- Arte en Internet
- Artes Audiovisuales
- Teatro: Proyectos de creación y montaje de una obra dramática o sólo de montaje teatral. Proyectos de producción y realización de presentaciones

---

<sup>71</sup> Extraído de “Fuentes de Financiamiento Cultural en Chile”.

teatrales de obras ya estrenadas, que hayan o no contado con recursos de este Fondo.

- Danza
- Música
- Artes Integradas: Proyectos de desarrollo de una propuesta de creación y/o producción de una obra que considere la interacción de diversas especialidades o disciplinas artísticas, teniendo como resultado una obra única, con características de puesta en escena experimental y transdisciplinaria o transmedial.
- Eventos Interregionales
- Becas y pasantías

Beneficios: \$2.000.336.365 a repartir entre los distintos proyectos para el año 2003.

- Fondo de Desarrollo de las Artes y la Cultura, FONDART. “Concurso Regional de Proyectos Culturales”.

Objetivo: Promover el desarrollo de las artes y la cultura del país en sus diversos ámbitos, mediante el financiamiento de proyectos de difusión, formación, fomento y promoción de la actividad artística y cultural que se desarrolla en cada una de las regiones de nuestro país, sobre la base del respeto a la libertad de creación, la pluralidad y la diversidad cultural.

Descripción: El concurso FONDART, de carácter regional, financiará en su totalidad o en parte, proyectos de fomento, difusión y formación artística y cultural, para ser ejecutados en una región específica, en las siguientes áreas:

- Infraestructura Cultural
- Eventos Artísticos y Culturales
- Cultura Tradicional
- Promoción Cultural Regional
- Iniciativas Culturales de los Pueblos Originarios
- Consolidación de Orquestas Infantiles y Juveniles
- Patrimonio Cultural

- Iniciativas Culturales de Grupos Emergentes

Beneficios: \$2.000.348.996 a distribuir entre los distintos proyectos para el año 2003.

- Fondo de Desarrollo de las Artes y la Cultura, FONDART. Teatro Itinerante de Chile: “Concurso Nacional de Proyectos de Itinerancia Teatral”.

Objetivo: Promover la expresión y apreciación del teatro a nivel nacional.

Descripción: Las compañías seleccionadas serán contratadas para presentarse en espacios teatrales formales e informales, incluyendo gimnasios deportivos, auditorios de escuelas y liceos o escenarios públicos al aire libre en todo el país. Las obras deberán dirigirse a un público preferentemente estudiantil, por lo que deben incluir una charla pedagógica de la obra. Para la temporada 2003, el énfasis está puesto en un proceso de selección que considera factores de descentralización cultural y de libre acceso a representaciones teatrales profesionales de reconocido prestigio en el medio teatral chileno.

Beneficios: Los proyectos de itinerancia presentados por cada compañía no podrán exceder el monto máximo de postulación de \$8.000.000.

- Ministerio de Relaciones Exteriores. Dirección de asuntos Culturales (DIRAC). Programa de Apoyo a Proyectos y Actividades Culturales en el Extranjero.

Objetivo: Promover eventos culturales nacionales en el exterior.

- Ministerio Secretaria General de Gobierno. Secretaria de Comunicación y Cultura. “Concurso Abierto: Muestra de Dramaturgia Nacional”.

Objetivo: Promover la búsqueda de nuevos lenguajes y propuestas estéticas, textuales y escénicas que contribuyan a desarrollar la dramaturgia nacional.

Descripción: El premio consiste en el montaje de una síntesis escénica de las obras ganadoras, las que se presentan en la llamada “Muestra de Dramaturgia Nacional”. Se seleccionan nueve obras.

- Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural. Fondo Nacional de Infraestructura Cultural.



Objetivo: Recuperar, mantener y perfeccionar espacios culturales, dotando al país de infraestructura cultural adecuada.

- Corporación Cultural Balmaceda 1215. “Premio Fundación Mustakis a Jóvenes Talentos”.

Objetivo: Incentivar el espíritu creativo de los jóvenes y desarrollar su capacidad de llevar a cabo sus propios proyectos artísticos, otorgándoles facilidades y elementos necesarios para ello.

Descripción: Consiste en la presentación de un proyecto artístico colectivo que al final del proceso es presentado al público. En los proyectos pueden interactuar distintas disciplinas.

### **1.2.9.- Aportes a la Cultura por parte de los Privados**

- Fundación Andes. Programa de Creación e Investigación Artística.

Objetivo: Apoyar la creatividad y el desarrollo de artistas y creadores en las áreas de artes visuales, cine, danza, literatura, música y teatro.

Descripción: Financia proyectos de creación e investigación, que representen una innovación en la trayectoria del autor y que en lo posible tengan vinculación con las regiones del país. Puede incorporar estadías de estudio, investigación o difusión en regiones, distintas de su residencia habitual en Chile o en el extranjero.

Beneficios: Financia el tiempo y trabajo que demande la ejecución de un proyecto de investigación o de creación. En el 2002, las becas fueron de US \$ 1.250 mensuales o su equivalente en moneda nacional.

- Fundación Andes. Programa de Estudios Superiores Artísticos en el Extranjero.

Objetivo: Apoyar el perfeccionamiento de artistas destacados en las áreas de artes visuales, cine, danza, literatura, música y teatro.

Descripción: Permite la formación de artistas chilenos de incuestionable talento que hayan completado su formación en Chile y que estén aceptados en un programa de estudio de una institución académica extranjera.

Beneficios: Financia gastos de traslado, matrícula y manutención por un año académico.

### **1.2.9.1.- Ley de Donaciones Privadas (Ley Valdés)**

La Ley de Donaciones Culturales, más conocida como “Ley Valdés”, es un mecanismo que estimula la intervención privada (empresas o personas) en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales. En todas las áreas artísticas, sin exclusiones, con la sola condición que sean un aporte que contribuya a mejorar la calidad de la cultura nacional, guardando con especial celo la propiedad intelectual de los proyectos. El Estado y el sector privado participan por igual en la calificación y el financiamiento de los proyectos que se acogen a este beneficio. El Fisco aporta al financiamiento, mediante un crédito equivalente a la mitad de la donación, lo que significa en la práctica una renuncia del Estado al cobro de esa parte del tributo. Para las empresas (Primera Categoría), aquella parte de la donación que no pueda deducirse como crédito (50%), constituirá gasto necesario para producir la renta (el otro 50%), lo que permitirá a quienes tributan en primera categoría deducir de su impuesto a la renta hasta el 100% del monto donado. La Segunda Categoría grava a las rentas del trabajo, es decir a los trabajadores dependientes o por cuenta propia, entre los que se incluyen los profesionales, quienes cancelan el llamado Impuesto Global Complementario.

La exención tiene un tope anual de 14 mil UTM (Unidades Tributarias Mensuales) por contribuyente y es deducible sólo en el momento en que el donante efectúe su declaración anual de impuestos en el mes de abril de cada año. Sólo pueden ser donantes quienes tributan sobre rentas efectivas y no presuntas. En el caso de las empresas, la donación no puede exceder el 2% de la Renta Líquida Imponible anualmente y debiendo obtener utilidades en su ejercicio financiero (ello deja fuera: a los agricultores, a los pequeños mineros, a los artesanos y a todos los que cancelan un impuesto único sobre la base de una

renta presunta). En cambio, para los particulares afectos al Impuesto Global Complementario, el 2% se calcula sobre la Renta Neta Global. Están impedidas de realizar donaciones a través de la ley de donaciones culturales las empresas de Estado o aquellas en las que el Estado tenga una participación fiscal superior al 50%. Si un contribuyente desea realizar una donación por un monto superior al de las 14 mil UTM puede hacerlo, pero sólo está habilitado para invocar en este caso los beneficios de la Ley de Donaciones Culturales hasta el límite de las 14mil UTM. Para el excedente de esta suma, la donación no dará derecho a los beneficios tributarios establecidos.

Según la ley, pueden presentar proyectos para su calificación:

- Universidades e institutos profesionales, estatales o particulares, reconocidos por el Estado.
- Bibliotecas abiertas al público o de establecimientos educacionales.
- Corporaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
- Organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la ley N° 19.418 (Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias).
- Museos estatales, municipales y privados que estén abiertos a público, siempre que sean de propiedad y estén administrados por entidades o personas jurídicas que no persigan fines de lucro.
- Consejo de Monumentos Nacionales.

Quienes buscan financiamiento para un proyecto cultural deben seguir los siguientes pasos de postulación:

1. Presentar un proyecto al Comité Calificador de Donaciones Culturales Privadas, especificando el nombre del Beneficiario, los objetivos de la organización y una reseña de sus actividades.
2. Incluir una descripción de las tareas que desarrollarán como parte del proyecto y una descripción de las investigaciones, cursos,

- talleres, seminarios, exposiciones u otras actividades que comprenda.
3. Detallar el tiempo que abarcará la ejecución del proyecto, lapso que no podrá exceder en dos años de la fecha de aprobación del mismo por parte del Comité Calificador.
  4. Precisar en pesos y con una proyección de inflación estimada por ellos, de acuerdo a la duración del proyecto, la cantidad de dinero necesaria para su ejecución y el uso que darán a los fondos.
  5. El documento debe contener una estimación del significado o trascendencia del proyecto para la investigación, desarrollo o difusión de la cultura y el arte.

El plazo de postulación está abierto todo el año. Una vez entregada la postulación al Comité, la iniciativa será aprobada o rechazada en el plazo de 60 días.

Las donaciones pueden efectuarse en especie o en dinero, debiéndose destinar a la adquisición de bienes necesarios para realizar el proyecto y al funcionamiento de la entidad beneficiaria.

Si el proyecto se refiere al montaje de exposiciones, funciones o festivales de cine, teatro, danza o ballet, conciertos u otros espectáculos culturales públicos, el beneficiario debe dejar constancia de que tales actividades serán gratuitas y abiertas a público. No obstante, el Comité podrá aprobar proyectos en los que se autorice la presentación de espectáculos y exposiciones cuyo ingreso sea pagado, siempre que el proyecto considere la presentación de igual número de veces del mismo espectáculo con un ingreso rebajado o gratuito. La normativa establece que el valor de ingreso al espectáculo debe fijarse deduciendo proporcionalmente del precio aquella parte del costo del espectáculo que se hubiera financiado con donaciones efectuadas al amparo de esta ley.

En muchas naciones, parte del aporte protagónico al desarrollo de la cultura es asumido por empresas y particulares en colaboración con el Estado. Esto ha permitido acceder y movilizar un cuantioso volumen de recursos, cuyo efecto dinamizador se ha traducido en la proliferación de fundaciones, agencias y redes de financiamiento permanentes para toda suerte de manifestaciones creativas. También se han institucionalizado prácticas que, como el mecenazgo y el patrocinio, son fórmulas útiles para la expansión de la creación, producción y circulación de bienes culturales.



## ***2.- Metodología***

## 2.- Metodología

La metodología a utilizar es una investigación cualitativa. La investigación exploratoria es la apropiada para el análisis de la evaluación del teatro en Chile, se busca reconocer y definir problemas. El diseño de esta investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible y alerta ante variables inesperadas y para descubrir otra información no identificada previamente. Se realizará a través de entrevistas en profundidad a expertos en la materia, a una pequeña muestra no aleatoria, pero con una muy valiosa información. Tal como menciona Kinnear y Taylor<sup>72</sup>, “la entrevista en profundidad puede definirse como una entrevista personal no estructurada que utiliza la indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en detalle el conocimiento e información sobre el tema”. Las preguntas son abiertas y no estandarizadas, la muestra es diversa, esto debido a que existen distintos niveles de productores teatrales, diferencias entre una compañía teatral con y sin teatro<sup>73</sup>, y si pertenece a una institución privada o pública.

Elementos de muestreo: Productores de teatro. Para efectos de esta investigación, se entenderá como productores a los encargados de realizar tareas de administración, difusión y financiamiento de una obra de teatro, independiente que el productor cumpla otros roles dentro del equipo, como director, actor o asistente técnico, entre otros.

Unidades de muestreo: Productores de teatro pertenecientes a Instituciones Educativas, Centros Culturales, Compañías Independientes y Teatros.

Alcance: Región Metropolitana para las entrevistas personales y el territorio Continental Chileno, para las encuestas por vía electrónica.

---

<sup>72</sup> Investigación de mercados, Kinnear/Taylor. Capítulo 10, pg. 315.

<sup>73</sup> Una compañía teatral con teatro es la que posee la infraestructura, y la compañía teatral sin teatro es la que no posee el recinto.

Tiempo: 1 de Abril, 2004 al 30 de Junio, 2004.

El marco muestral consiste en dos listas de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección. Esta etapa re – define la muestra de una investigación, ya que, la muestra real se saca de esta lista. Para esta investigación el marco muestral está definido por dos listas, la primera de ellas es de obras de teatro que se presentaron en el Festival de Teatro a Mil en el verano 2003/2004, de la Región Metropolitana, dentro de la página Web de FITAM “Festival Internacional Teatro a Mil de Chile”. Por otro lado, se presentó una segunda lista donde se realizó una encuesta por vía e-mail en base una lista de instituciones que poseen dirección electrónica de la “Cartografía Cultural de Chile”, Directorio 2001/2002, en el apartado de Artes Escénicas.

El procedimiento muestral de una entrevista en profundidad se basa en una entrevista personal no estructurada, donde las preguntas son abiertas y no poseen alternativas, de forma de indagar exhaustivamente en el tema para lograr que los encuestados hablen libremente y expresen en detalle el conocimiento e información sobre el tema cuestionado. En la investigación los elementos del muestreo se seleccionaron del marco muestral según los juicios de la autora de esta investigación, considerando la contribución que estos elementos harían al objetivo del estudio. Dado lo anterior, la muestra real seleccionada para la realización de esta investigación se compone de 20 organizaciones que realizan montajes teatrales.

Según el marco muestral elegido, la elección de los productores teatrales que participaron de esta investigación, en una primera instancia se llevó a cabo entrevistas personales en base a la lista<sup>74</sup> ya mencionada, no de forma aleatoria, se contactó mediante el teléfono, concertando una hora para realizar dicha entrevista; es importante mencionar que las entrevistas concretadas se basaron

---

<sup>74</sup> FITAM.



principalmente en la buena voluntad e interés de los productores teatrales. En segundo término, se llevó a cabo una encuesta en base a la misma entrevista, sin embargo a través del correo electrónico, de forma aleatoria.

El formato de la entrevista se compone de 9 preguntas abiertas, dado que se busca recopilar la mayor cantidad de información de la gestión teatral en Chile. El formato del cuestionario empleado se encuentra en el Anexo N° 5.

### **Composición de la Muestra**

La muestra real se compone de 20 respuestas recibidas, de ellas 15 son entrevistas personales y 5 son a través de e-mail, de los primeros de un total 31 organizaciones, y de los segundos de un total 256, que corresponden a las organizaciones que poseen dirección de correo electrónico del directorio. Dado lo anterior se puede hacer un cálculo estimado de la tasa de respuesta conseguida por este estudio:

Para el caso de las entrevistas personales:

- N° de organizaciones elegidas = 31
- N° de respuestas recibidas = 15

Tasa de Respuesta para las entrevistas personales:  $(15/31)*100 = 48.38\%$

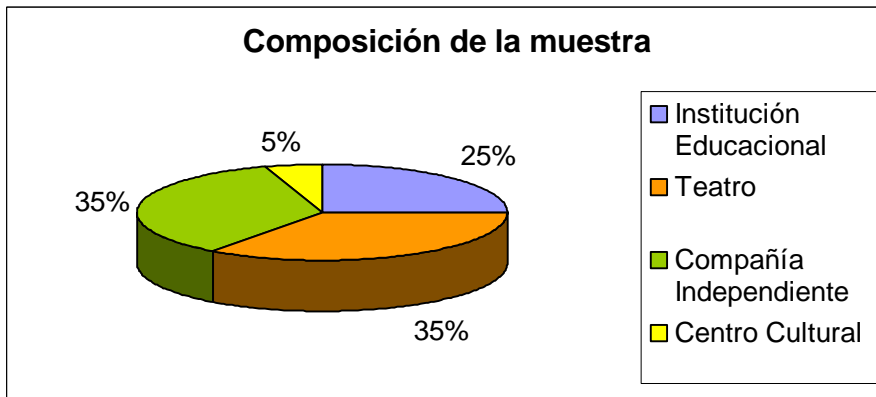
Para el caso de las encuestas por e-mail:

- N° de organizaciones elegidas = 256
- N° de respuestas recibidas = 5

Tasa de Respuesta para las encuestas por e-mail:  $(5/256)*100 = 1.95\%$

La muestra obtenida se compone de organizaciones que realizan montajes teatrales, dentro de éstos, un 35% de las unidades de muestreo pertenecen al

Teatro, otro 35% de Compañías independientes, un 25% se compone de Instituciones Educativas, y un 5% de Centros Culturales. Ver la figura N° 4, para comprender de forma más gráfica lo expuesto.



Finalmente, los resultados obtenidos de la muestra en cuestión se presentan en la próxima parte.



### ***3.- Resultados***

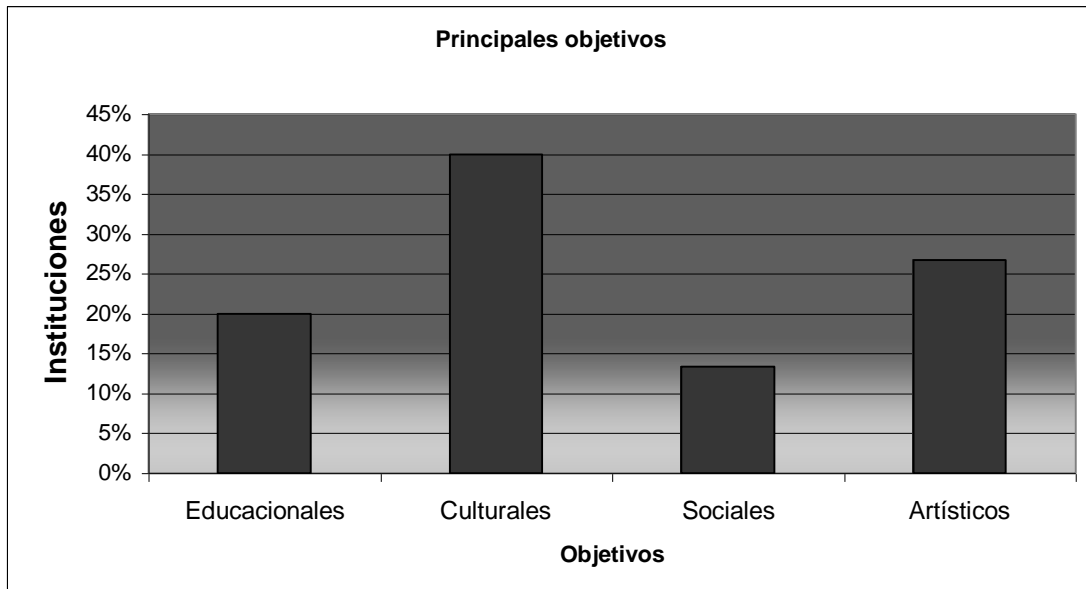
### 3.- Resultados

El propósito de los resultados es entregar una descripción de cómo se realiza la gestión teatral en Chile considerando a 20 instituciones entre ellas compañías de teatro, salas de teatro, centros culturales y teatro universitario. La entrevista realizada personalmente y vía e-mail provee de la información necesaria en cuanto a las variables que afectan la gestión teatral en Chile y las principales dificultades y falencias a la hora de realizar un montaje teatral. Así también, es posible contrastar los resultados encontrados con el marco teórico, de tal forma de realizar un análisis que permita resolver un plan de negocios exitoso para la gestión teatral en Chile.

#### 3.1.- Objetivos Organizacionales

Los Objetivos Organizacionales de cada institución analizada constituyen una de las variables más importantes a la hora de definir cuáles son sus principales motivaciones e intereses como organización al momento de realizar un servicio como las obras de teatro. En este punto, la Figura 3.1 muestra que en un 40% de las instituciones tiene objetivos “*culturales*”, es decir, desarrollar y difundir la dramaturgia y generar obras de arte que reflejen la cultura nacional, popular y latinoamericana. Un 27% considera que sus objetivos son “*artísticos*”, es decir, aquellos relacionados con generar opinión e instancias de reflexión en el público, abrir la mente en términos sociales, políticos y emocionales, y expresar los sentimientos y sueños a través del humor y el drama. Con un 20% están las instituciones que tienen objetivos “*educacionales*”, esto significa, generar aprendizaje, promover talleres de teatro, y preparar y difundir las técnicas y contenidos teatrales. Finalmente, con un 13% están las instituciones con objetivos “*sociales*”, considerando estos como aquellos relacionados con expresar la realidad actual de la sociedad y los principales problemas, necesidades y acontecimientos que suceden en esta.

Figura 3.1



### 3.2.- Estructura Organizacional

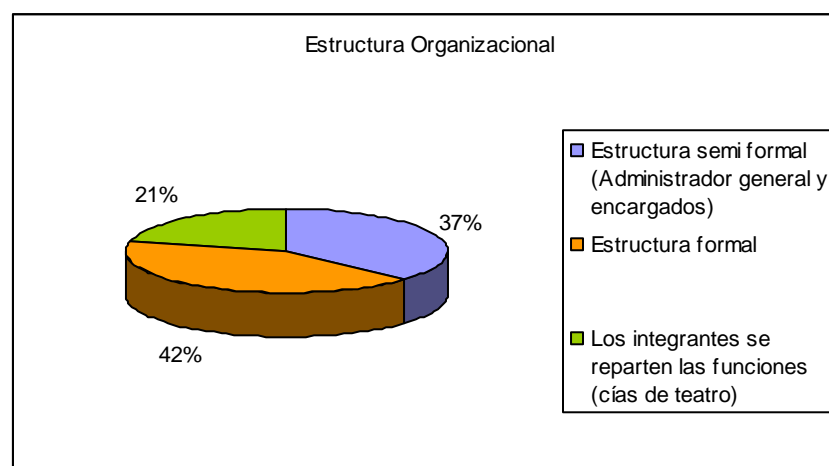
La Estructura Organizacional de una empresa muestra cómo esta se divide, cómo se asignan las actividades, quiénes realizan estas actividades y cómo se organizan para hacer realidad sus objetivos y metas. Por tanto, en este punto se describe cuál es la estructura que poseen las instituciones teatrales en Chile, quiénes toman las decisiones y cómo se organizan para llevar a cabo la producción de un montaje.

Con relación a la estructura organizacional la Figura 3.2 muestra que en un 42% de las instituciones *“los integrantes se reparten las funciones”*<sup>75</sup>, es decir, cada integrante ocupa un rol tanto artístico como funcionario que depende de cada obra, lo manifiestan como un trabajo donde todos hacen de todo y se reparten las actividades de acuerdo a un criterio grupal. Un 37% posee una *“estructura semiformal”*, donde se destaca la presencia de un Administrador General quien

<sup>75</sup> Estructura informal o no está definida

toma las decisiones más importantes y encargados, quienes si bien tienen actividades definidas como iluminador, junior o secretario, también realizan otras tareas que están fuera de su función tal como el aseo, rondín, encargado de prensa, actor, entre otras. Esto de acuerdo a las necesidades del montaje o porque los encargados son integrantes externos o no son estables dentro de la institución. Finalmente, un 21% de las instituciones teatrales tiene una “*estructura formal*”, entendiéndose por esta cuando cada uno de los integrantes tiene un rol y una función determinada, poseen un director, un directorio, un vicepresidente, un equipo técnico y los integrantes. En este caso las decisiones más importantes y la programación las toma el directorio, las decisiones menos importantes se toman en forma colectiva, los objetivos están claros y existe una línea establecida que se respeta. Es decir, cada área tiene sus funciones bien definidas y establecidas<sup>76</sup>, estas instituciones en su mayoría son aquellas que dependen de un organismo que tiene una estructura formal<sup>77</sup> y que por tanto organiza formalmente la estructura de las instituciones teatrales, entre éstas se encuentra por ejemplo, el Teatro Finis Terrae, el Teatro Nacional Chileno, el Teatro de la Universidad de Chile, el Teatro Universitario Expresión y el Teatro de la Universidad Católica.

**Figura 3.2**



<sup>76</sup> Por ejemplo, área de comunicaciones, área de artes visuales, dirección técnica, dirección de arte, entre otras.

<sup>77</sup> Como las universidades

### 3.2.1.- Toma de decisiones

De acuerdo a la estructura de la organización, es posible determinar quiénes toman las decisiones de los temas de las obras. En este punto, la Figura 3.2 muestra que un 38,10% menciona que el “*director*” es quien toma la decisión sobre los temas de las obras, recibe los proyectos y los evalúa, escoge el elenco, integra los conocimientos y dirige al personal<sup>78</sup>. Un 27,27% menciona que “*se reciben propuestas externas*”, que se evalúan y seleccionan de acuerdo a ciertos criterios, como si es una compañía nueva, si es teatro comercial o alternativo, etc. En este caso la clasificación corresponde a salas de teatro como el Teatro Galpón, el Teatro Lastarria y Matucana 100.

Un 22,73% de las instituciones “*no tiene un equipo definido*”, es decir, todos los integrantes participan, todos escriben y dirigen, en conjunto se trata la forma de llevar el tema al escenario, lo cual resulta muy motivante para las instituciones encuestadas, ya que todos los participantes aportan desde su perspectiva, lo que se refleja en las compañías independientes.<sup>79</sup> Por último, en un 13,64% los temas de las obras son definidos de acuerdo a un “*Comité de Repertorios*”, donde se reciben las propuestas ya sean externas o de algún integrante, se busca información, se leen textos, se evalúan las obras y se toman las decisiones de cómo llevarla a cabo.

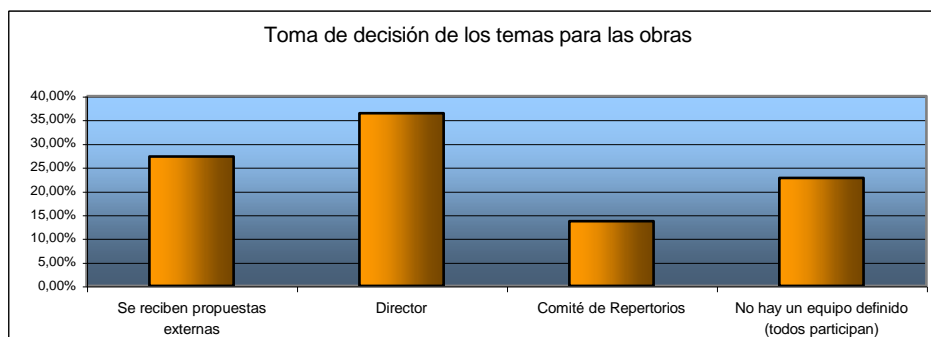


Figura 3.2.1

<sup>78</sup> diseñador escenográfico, al vestuarista, el iluminador, y el diseñador gráfico

<sup>79</sup> Por ejemplo, La Pato Gallina, Las Cirujas, Teatro el Vacío, Teatro el Hijo, entre otras

### 3.2.- Producción de un montaje

La Producción de un montaje se refiere al proceso productivo de la obra teatral y considera aspectos como la creación, el montaje, la dirección, la puesta en escena, el elenco, las finanzas, la difusión y la explotación. En esta línea es interesante describir quiénes participan en la producción de un montaje y cómo se coordinan para llevar a cabo una obra de teatro.

La Figura 3.2.2 muestra que un 57,14% de las instituciones considera que “actores, productor y equipo técnico” son los participantes en la producción de un montaje, donde las principales características de este sistema son las reuniones para tratar temas de lo que se pretende hacer, de cómo generar recursos, nuevos proyectos, de recopilar información, de conseguir promociones, de elegir la sala, los actores, confeccionar la escenografía y el vestuario, es decir, es un trabajo integrado donde todos participan en todo el proceso, desde elegir la obra hasta la puesta en escena de la misma. En esta misma línea, es interesante destacar que las compañías independientes que pertenecen a este grupo<sup>80</sup> que no tienen una estructura definida, es decir, donde todos los integrantes (director, productor y actores) hacen de todo, tienen este tipo de sistema de producción informal.

Un 23,81% señala que es el “director” el encargado de la producción de un montaje, en este caso el director realiza todo por su cuenta, el plan de producción, elige la obra, elige el elenco, los roles y los recursos materiales. Un 14,29% considera que son personas “externas” las que tienen la función de producción de un montaje, en este caso, las instituciones corresponden a salas de teatro<sup>81</sup> que no producen obras de teatro, sino que reciben las propuestas de las compañías de

---

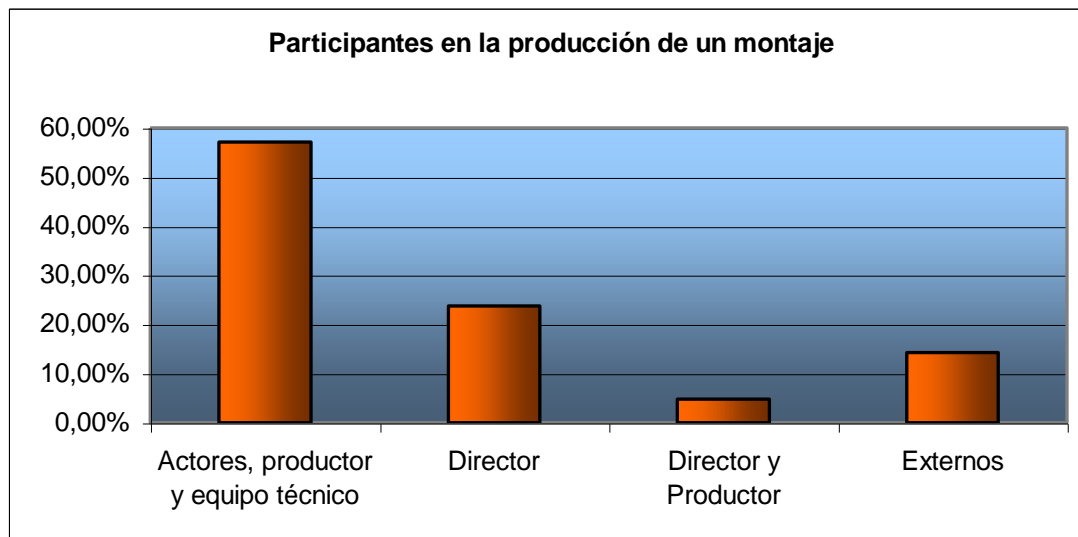
<sup>80</sup> Como el Teatro del Vacío, La Pato Gallina, Las Cirujas y Teatro Catarsis, entre otros.

<sup>81</sup> Como Matucana 100, Teatro Galpón y Teatro Novedades



teatro, las evalúan, coordinan la programación (horarios y fechas) y se les entrega apoyo en la difusión, aquí el negocio principal es arrendar la sala para que las compañías puedan presentar sus obras. Finalmente, un 4,76% de las instituciones encuestadas señala que es el “*director y productor*” los encargados de llevar a cabo la producción de un montaje, el director llama a un productor y juntos revisan el texto a tratar, la generación de ideas, cuáles son los actores que se necesitarán, qué recursos, cómo obtener esos recursos, entre otros, es un trabajo directo entre director y productor.

**Figura 3.2**



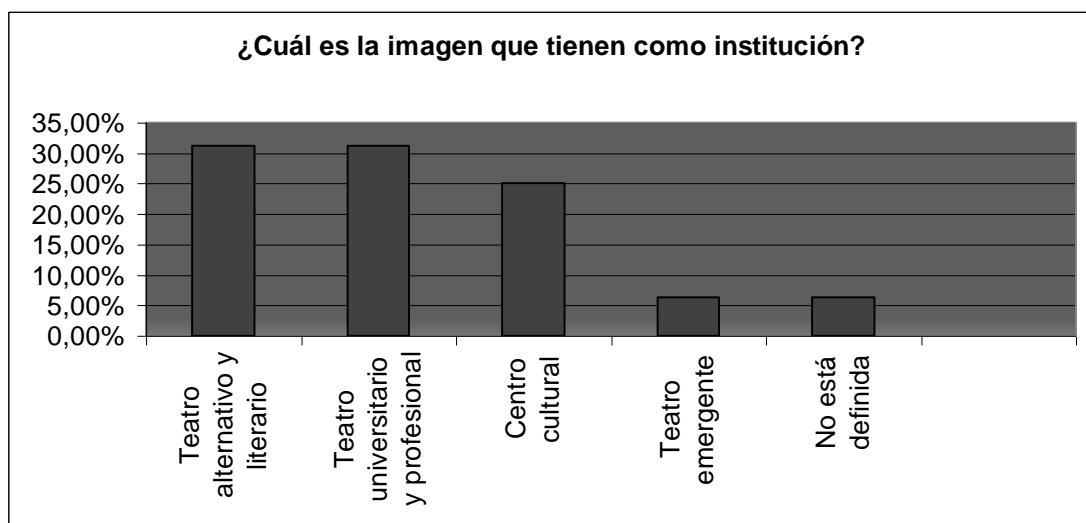
### 3.3.- Imagen

Este ítem describe la imagen que las instituciones encuestadas quieren proyectar al público. La Figura 3.3 muestra que un 35,29% señala tener una imagen de “*Teatro Alternativo y Literario*”, caracterizadas por ser teatros no-comerciales, distintos y donde el arte es su principal inspiración de trabajo. Las organizaciones que pertenecen a esta clasificación son algunas compañías independientes y teatros. Un 29,41% menciona que tiene una imagen de “*Teatro Universitario y Profesional*”, donde se reconocen variables como la tradición, la

historia, la experiencia, la trayectoria, el profesionalismo y el talento, que en conjunto representan un gran valor a nivel artístico y nacional. En este caso, las organizaciones corresponden a instituciones educacionales que son apoyadas a su vez por instituciones de educación superior. Por ejemplo, el Teatro de la Universidad de Chile con la Universidad de Chile.

Un 23,53% de las organizaciones indica que su imagen es de “*centro cultural*”, es decir, ser un polo de la cultura en Chile, proyectar calidad y diversidad a través de las artes escénicas y visuales, así también, rescatar y poner en escena las tradiciones andinas y en general, de toda Latinoamérica, a través de una puesta en escena que refleje excelencia y dinamismo. Finalmente con un 5,88% se encuentran las instituciones que tienen una imagen de “*Teatro emergente*” y con el mismo porcentaje, aquellas organizaciones que “*no tienen una imagen definida*”. La primera se refiere a compañías de teatro pequeñas y jóvenes, que no tienen mucha trayectoria. La segunda son aquellas compañías que no han definido una imagen de grupo, sino que tienen ideas acerca de lo que representan, como por ejemplo, buscan reflexionar sobre el teatro, buscan crear obras de teatro, generar opinión, etc.

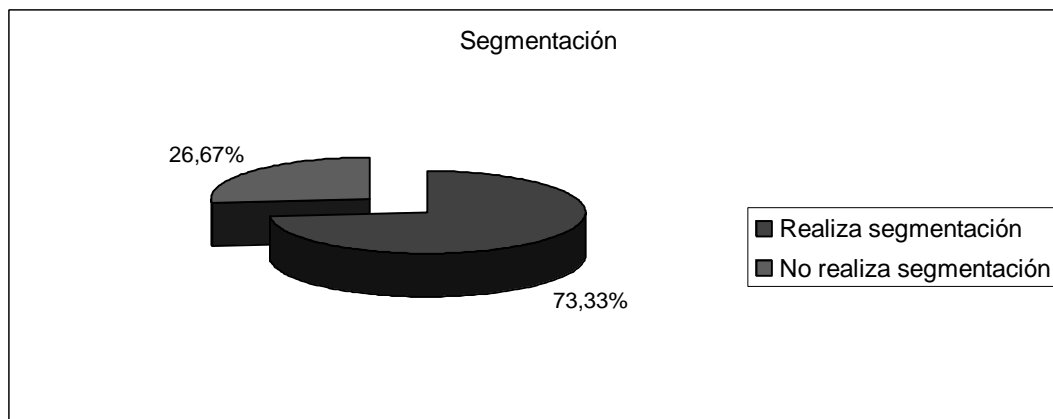
**Figura 3.3**



### 3.4.- Comunicación

Con relación a la comunicación que realizan las instituciones teatrales para dar a conocer su servicio, es importante indicar aquellas organizaciones que realizan una segmentación de mercado para identificar cuál es su público objetivo y aquellas organizaciones que no lo hacen<sup>82</sup>. En este sentido, la Figura 3.4 muestra que 73.33% de las instituciones encuestadas “realiza una segmentación de mercado”, esto lo realizan identificando para cada obra el público objetivo, en este caso la segmentación tiene estrecha relación con la temática de la obra, la idea es dirigir los esfuerzos en la dirección correcta. Por otro lado, un 26,67% “no realiza una segmentación de mercado”, siendo el principal concepto el que las obras de teatro que exponen son para todo público, no distinguen diferencias y no piensan en las personas que van a ver la obra.

**Figura 3.4**



En este sentido entonces, es posible exponer cómo las instituciones encuestadas dan a conocer al público su servicio. La Figura 3.4.1 señala que un 61% realiza difusión a través de “*Afiches y Flyers*”, esto se efectúa de dos maneras. La primera son las organizaciones que segmentan el mercado y que por tanto, pegan afiches y entregan flyers en los lugares donde se encuentra su

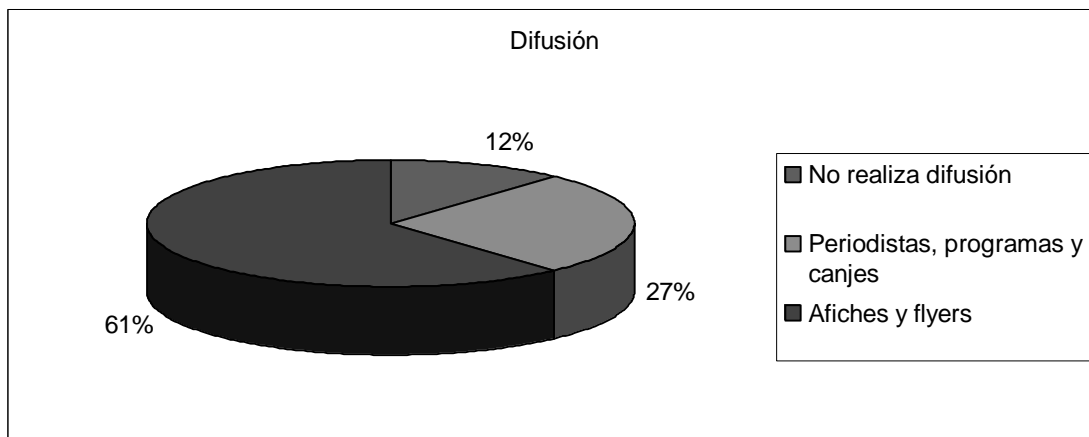
<sup>82</sup> Por desconocimiento, porque no saben o piensan que no es necesaria una segmentación

público objetivo, por ejemplo, aquellas obras dirigidas al segmento juvenil se dan a conocer en las universidades, centros de estudios, bares y restaurantes, entre otros. Por otro lado, aquellas organizaciones que no segmentan, pegan afiches y entregan flyers a toda la gente, sin enfocar los esfuerzos hacia quienes realmente está dirigida la obra. En general, esta labor de comunicación la realizan los propios integrantes de la compañía o teatro y está muy relacionada con la falta de recursos que existe en el ambiente.

Con un porcentaje de 27% se encuentran las organizaciones que realizan difusión a través de “*periodistas, programas y canjes*”, utilizando medios como los diarios, generan contacto con empresas privadas o colegios, etc. Así también, aquellas instituciones que disponen de mayores recursos, contratan a un periodista que se encargue de los medios, donde se concentra la entrega de información cuando se está próximo al estreno, porque mucho tiempo antes no es atractivo para los medios de comunicación. Este grupo de instituciones reconoce además que no hay poder de negociación con los medios, por lo tanto, hay que pagar por un anuncio en las páginas del diario, así también, consideran que los afiches son poco efectivos, dado que no existe ningún control sobre ellos, primero se pegan y al momento siguiente otra persona lo despega.

Finalmente, un 12% de las organizaciones *“no realiza difusión”*, esto significa que no realizan un plan de difusión y de marketing masivo, porque consideran que los clientes llegan solos o porque no tienen recursos para destinar a este ítem.

**Figura 3.4.1**



### 3.5.- Financiamiento

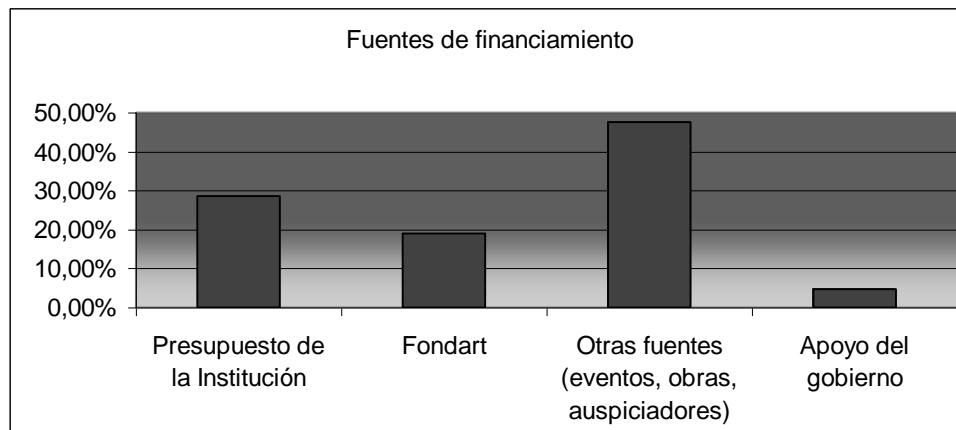
Con respecto a cuáles son las fuentes de financiamiento que utilizan las organizaciones teatrales para llevar a cabo un montaje, la Figura 3.5 indica que un 47,62% utiliza *“otras fuentes, como auspiciadores, eventos particulares y aportes propios”*, en este sentido se destaca la venta de la obra a colegios, universidades, municipios, festivales y empresas privadas.

Un 28,57% de las instituciones se financia a través del *“presupuesto de la institución”* a la que pertenece, en general se trata de universidades. En este caso, la universidad entrega recursos para la mantención del teatro, un porcentaje es para cubrir los costos fijos (arriendo de la sala, luz, agua, teléfono, sueldos y honorarios) y el otro porcentaje es para realizar las actividades artísticas. Un

elemento que destacan estas instituciones es que tener el apoyo de una institución universitaria, da el espacio para atender otros factores como es la atención al público, por ejemplo, la boletería, el lugar, la comodidad, el aseo y la calefacción, entre otros, que son los elementos tangibles a la hora de entregar el servicio de una obra teatral.

Un 19,05% se financia a través del “FONDART”<sup>83</sup> que básicamente se desarrolla a través de un sistema de postulación de proyectos una vez al año, donde una comisión selecciona los proyectos y les hace entrega del presupuesto económico solicitado. Finalmente, un 4,76% de las organizaciones encuestadas se financia a través de “apoyo del gobierno”, en este caso existe una persona natural que pertenece al gobierno a través de la gestión cultural que éste realiza y que preside a la institución teatral, de tal forma de monitorear, asesorar y apoyar el funcionamiento de la compañía teatral y de asegurar que los recursos entregados se utilicen en actividades artísticas y/o educativas.

**Figura 3.5**



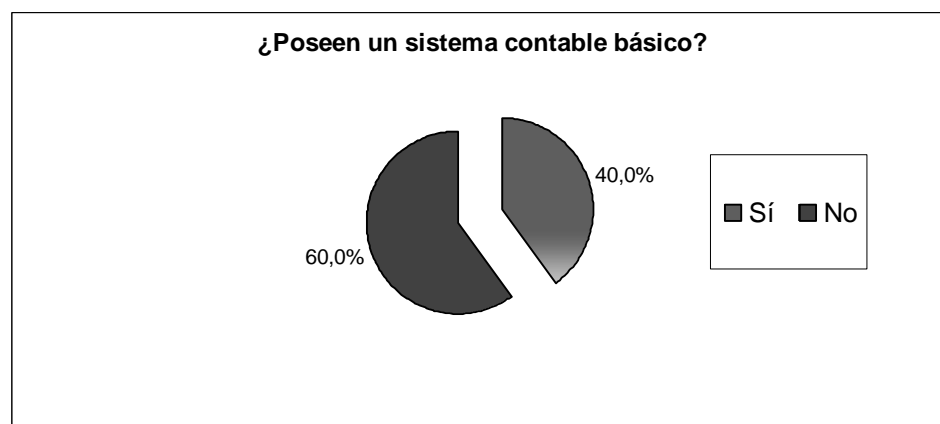
Otro punto interesante de analizar es si las organizaciones teatrales llevan un sistema contable que les permita recopilar información, ordenar las finanzas y tomar decisiones más acertadas acerca del origen y destino de sus recursos

<sup>83</sup> Fondo de arte

financieros. En esta línea, la Figura 3.5.1 indica que un 60% de las instituciones teatrales *“no posee un sistema contable básico”*, en este grupo están las compañías que son apoyadas por las instituciones educacionales (como las universidades) y que les entregan un presupuesto definido que deben respetar, por lo que no es necesario o no requieren llevar un sistema contable. Por otro lado, también pertenecen a este grupo aquellas compañías que no saben como manejar un sistema contable o no quieren complicar la producción de un montaje, en general se trata de compañías de teatro que trabajan más precariamente y donde los integrantes se reparten las funciones, por lo que no existe ninguna persona estable dedicada a desarrollar el tema.

Por otro lado, un 40% indica que *“posee un sistema contable básico”*, realizando estimaciones de costo y factibilidad, flujos de caja, presupuestos, solicitando asesorías a contadores, etc. Esto porque consideran que es importante para la institución conocer y manejar eficientemente la cantidad de dinero para un montaje y cómo distribuirlo entre las distintas necesidades que poseen. Así también, consideran que es primordial generar actividades artísticas que sean rentables de forma tal que les permita financiar sus proyectos y tener una continuidad y presencia en la generación de obras de teatro.

**Figura 3.5.1**

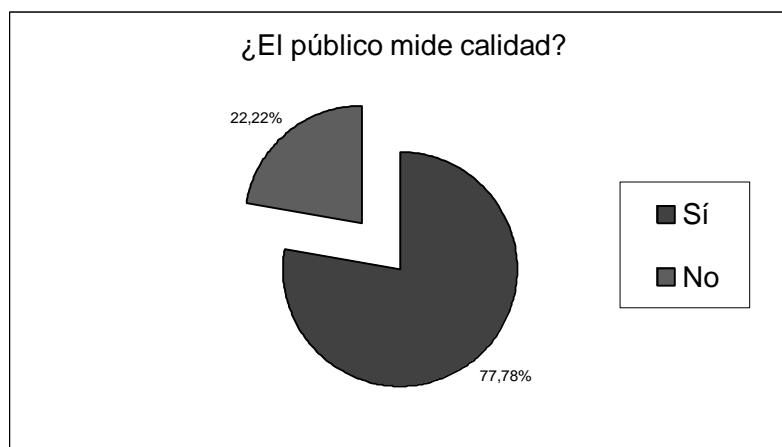


### 3.6.- Calidad

Para analizar el tema de la calidad, se consideran dos aspectos: primero, identificar si las instituciones teatrales consideran que el público mide la calidad en una obra de teatro y segundo, en qué variables logran medir la calidad de un montaje teatral.

Con relación al primer aspecto, la Figura 3.6.1 muestra que un 77,78% de las organizaciones teatrales considera que *“el público mide calidad”*, a través de la crítica de la obra una vez que ya está en explotación el montaje, reconocen que es el público el que sanciona la calidad de una obra, dado que está presente en toda la entrega del servicio y se expresa naturalmente al final de la obra o en conversaciones posteriores. En la contraparte se encuentra el 22,22% que considera que *“el público no mide calidad”*, esto porque en ocasiones las salas están llenas, pero la obra no es de calidad o el público no pertenece a esa obra en particular o simplemente consideran que el público no sabe de arte, por lo tanto, reconocen que la calidad se puede identificar en otras variables que el público no percibe, como la actuación o el texto.

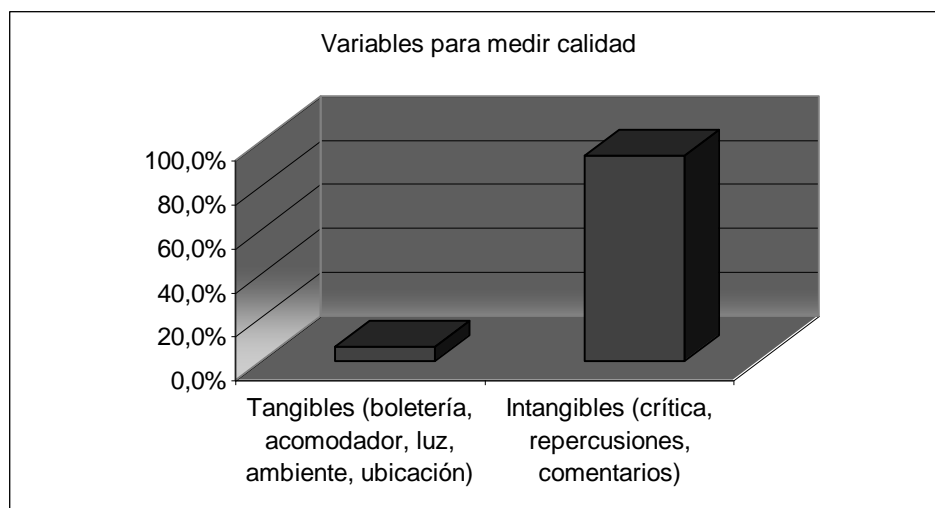
**Figura 3.6.1**





El segundo aspecto, el de las variables que utilizan las instituciones teatrales para medir la calidad se verifica en la Figura 3.6.2, que muestra que un 93,4% mide la calidad a través de “*elementos intangibles*” o variables artísticas, como el texto, la dramaturgia y la actuación, así también es importante la repercusión en el público, la crítica especializada, la capacidad para generar emociones, el aplauso, la dirección y el contenido de la obra, entre otras. Por otro lado, un 6,6% de las instituciones considera que la calidad se mide en “*elementos tangibles*” como la factibilidad técnica del montaje, la iluminación, la escenografía, la música, la sala de teatro y la boletería, entre otros.

**Figura 3.6.2**

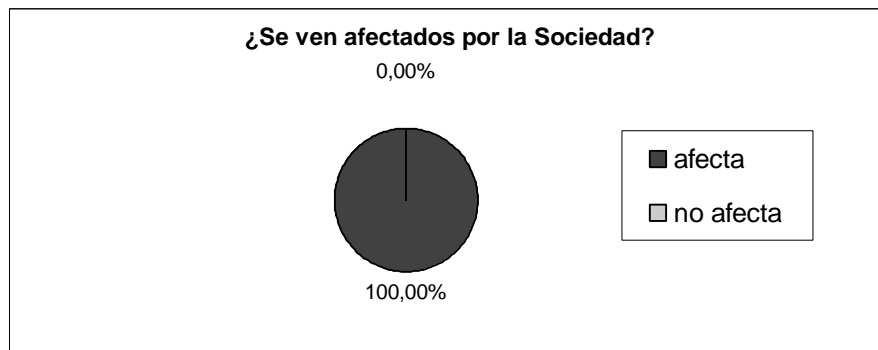


### 3.7.- Variables del medio externo

En este punto se analizan variables del medio externo que afectan a las instituciones teatrales, entre éstas se encuentra la sociedad, el mercado, la tecnología, la economía y la legislación. Con relación a la sociedad, la Figura 3.7.1 muestra que un 100% considera que la variable sociedad “*afecta la gestión teatral*”, siendo las principales razones el hecho de que las temáticas de las obras

de teatro se originan en lo que sucede en la sociedad, los cambios, los intereses, el entorno, las formas de vida, los amores y desamores, las noticias y las personas, entre otros. Tienen como precepto el hecho de que si el teatro logra captar los intereses de la sociedad es considerado como un teatro de gran valor.

**Figura 3.7.1**



Con relación al mercado, la Figura 3.7.2 indica que un 88,89% de las instituciones considera que el mercado *“afecta a la gestión teatral”*, en el sentido de que es el público el que toma la decisión de ver una obra de teatro y el que realiza las críticas, por lo tanto, el éxito o fracaso de un montaje depende directamente de las expectativas y percepciones que el mercado objetivo tenga. Por otro lado, también consideran que el teatro como servicio no está incluido dentro de la canasta familiar, por lo que las fluctuaciones del mercado (gustos, preferencias e ingreso per cápita, entre otros) afecta directamente la gestión teatral.

Un 11,11% de las organizaciones considera que el mercado “*no afecta a la gestión teatral*”, principalmente porque al público le falta aprender de cultura y por tanto, no valora el trabajo artístico. A este grupo pertenecen aquellas instituciones que no segmentan y que realizan obras de teatro de acuerdo a sus propios preceptos y para “*todos*”.

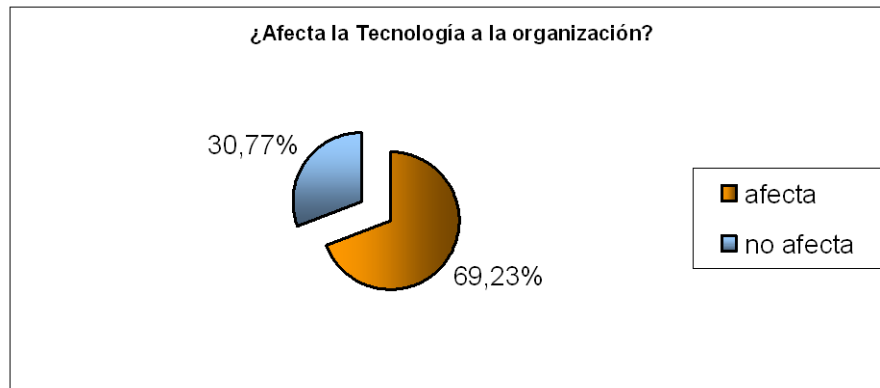
**Figura 3.7.2**



La variable tecnología se describe en la Figura 3.7.3, donde un 69,23% indica que la tecnología “*afecta la gestión teatral*”, en cuanto a los avances de ésta, por ejemplo, Internet y páginas Web que utilizan para la difusión de las obras, multimedia, data show y proyectores, que son usados en los montajes y soportes escénicos, lo que en definitiva les permite entregar un mejor servicio y abaratar costos. En la contraparte está un 30,77% que señala que la tecnología “*no afecta a la gestión teatral*”, esto porque nunca la han utilizado<sup>84</sup>, no se necesita para realizar un montaje y no tienen interés en complicar su funcionamiento. Sin embargo, este grupo está consciente de que necesitan un sistema que les permita organizar más eficientemente sus recursos, ya sea de información, control o gestión, pero no existen los incentivos ni los recursos financieros para emprender un plan que permita desarrollar el tema.

<sup>84</sup> Principalmente por falta de recursos y conocimientos

Figura 3.7.3



Con relación a la economía, la Figura 3.7.4 muestra que el 100% de las organizaciones encuestadas considera que la economía es una variable que “afecta la gestión teatral”, principalmente por los ciclos económicos, si las personas no tienen dinero no pueden ir al teatro, porque no está incluido en la canasta familiar, por lo que tienen el precepto de que “primero está satisfacer la necesidad comer y luego la necesidad de arte”. Por otro lado, consideran que no existe apoyo en dinero al artista, no hay subsidio al arte o a la investigación, por lo que la mayoría de las organizaciones teatrales tiene problemas como la falta de recursos financieros para llevar a cabo obras de teatro, además del desconocimiento para manejar variables como precio, ingresos, costos, demanda, etc., y que en consecuencia, deriva en pérdidas para la organización.



Figura 3.7.4

Con respecto a la variable legislación, la Figura 3.7.5 señala que el 100% de las instituciones considera que la legislación “*afecta la gestión teatral*”, principalmente por el tema de la Ley Valdés, en este punto señalan que no hay información para comprenderla o no saben cómo funciona y que los cambios que en ella ocurran afectan directamente la gestión teatral, además las empresas no están dispuestas a arriesgarse en un servicio en el cual no se puede asegurar el éxito. Así también, indican que no existen políticas de gobierno que apoyen a los grupos que hacen arte y que les afectan directamente las ordenanzas municipales en su funcionamiento. Una minoría señala además, que se ven afectados incluso por la ley interna del sindicato de actores, porque está muy concentrada en Santiago y excluye en muchos aspectos al teatro realizado en regiones.

**Figura 3.7.5**



### 3.8.- Éxito de un montaje

Con relación a las variables que determinan el éxito de una producción Teatral, la Figura 3.8 muestra que entre las variables consideradas por las instituciones, se encuentra el número de personas que asisten a una función, el número de funciones, la satisfacción del público, el cumplimiento de objetivos, la

rentabilidad financiera y otras. En relación con la variable *número de personas que asisten a una función*, la figura señala que un 14,29% considera que *“mide el éxito de un montaje”*, principalmente porque de acuerdo al número de gente que ve la obra, se puede analizar la repercusión que ésta genera y la aceptación o rechazo generado.

Un 11,43% señala que a través del *“número de funciones que realice una institución se mide el éxito de un montaje”*, esto porque consideran que en la continuidad de las producciones y en la solidez de la compañía por mantenerse vigente, se encuentra el éxito. Un 28,57% indica que a través de *“la satisfacción del público es posible medir el éxito de un montaje”*, porque es la crítica del público y de los especialistas lo que determina si una obra es buena o no, así también reconocen que es muy difícil evaluar una obra de arte<sup>85</sup> porque no existen parámetros para medir la belleza, la actuación, el esfuerzo, la energía, la inspiración, etc.

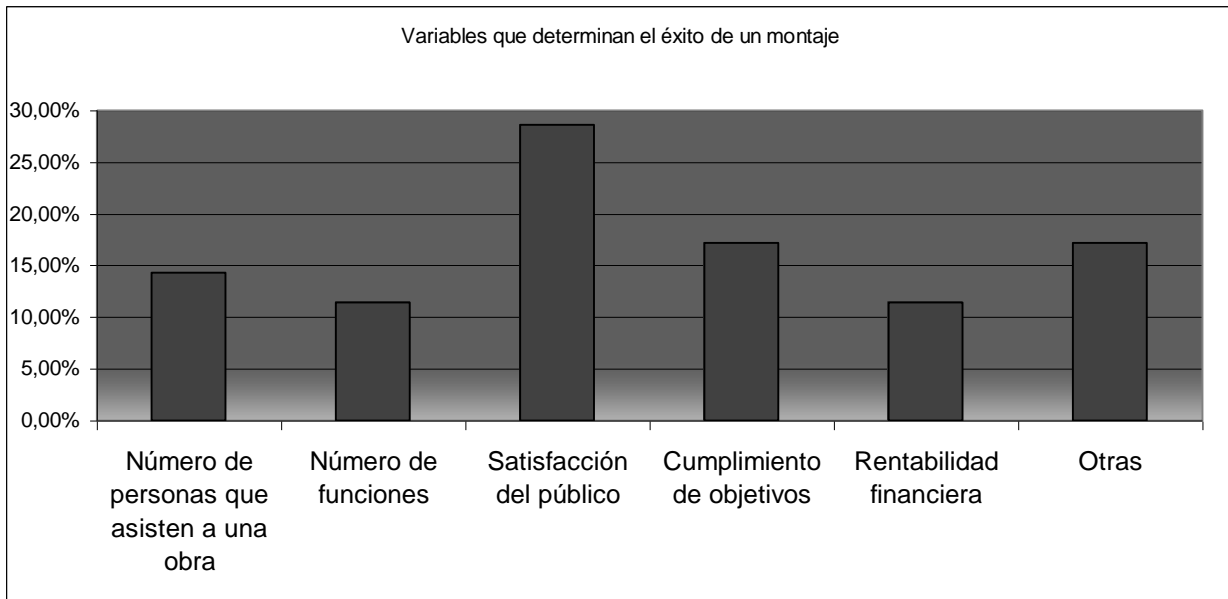
Un 17,14% señala que por medio del *“cumplimiento de objetivos se determina el éxito de un montaje”*, porque es una forma de incentivos y de propia satisfacción de las instituciones teatrales de haber realizado lo propuesto, y de asegurar que el mensaje ha sido entregado al público.

Un 11,43% considera que *“la rentabilidad financiera mide el éxito de un montaje”*, esta variable está ligada mayormente a los teatros comerciales y que consiguen a través de estrategias seguir generando y financiando proyectos, y mantenerse en el mercado. Finalmente, un 17,14% considera que son *“Otras las variables que miden el éxito de un montaje”*, como la estética, la conmoción, las emociones, la historia y la actuación, entre otras.

---

<sup>85</sup> Es muy subjetivo

Figura 3.8



### 3.9.- Principales dificultades a la gestión teatral en Chile

Entre las principales dificultades identificadas por la muestra, la Figura 3.9 señala que un 25% de las instituciones considera que *“Los cambios a la Ley Valdés”* es el principal obstáculo a la gestión teatral, las principales razones tienen que ver con que las empresas privadas ya no están entregando fondos a la cultura en general, que fue un error que se cometió con el ajuste, ya que ha ido en desmedro la disponibilidad de recursos económicos, que existen trabas burocráticas y que es difícil de comprender y aplicar. Un 21,88% de las organizaciones teatrales señala que *“la falta de cultura de la sociedad”* y *“la falta de recursos económicos”*, son un segundo grupo de dificultades que deben enfrentar en el funcionamiento de la gestión teatral, esto porque primero consideran que hay menos interés por parte del público en asistir a un espectáculo teatral, la cultura ha ido en desmedro y no hay iniciativas por mejorarla, las personas no logran comprender las variables artísticas y por tanto, no la valoran. Con respecto a la variable recursos económicos, las instituciones señalan que las

empresas privadas no entregan recursos monetarios, ya que los contactos son los que importan para acceder al auspicio, además las empresas no hacen estudios acerca de las instituciones de teatro a las cuales quieren aportar dinero, entonces, son las propias compañías quienes deben realizar propuestas a las empresas, que contengan información financiera, contable, etc., y esto no existe en el teatro, en consecuencia, las compañías no tienen estabilidad por falta de recursos económicos.

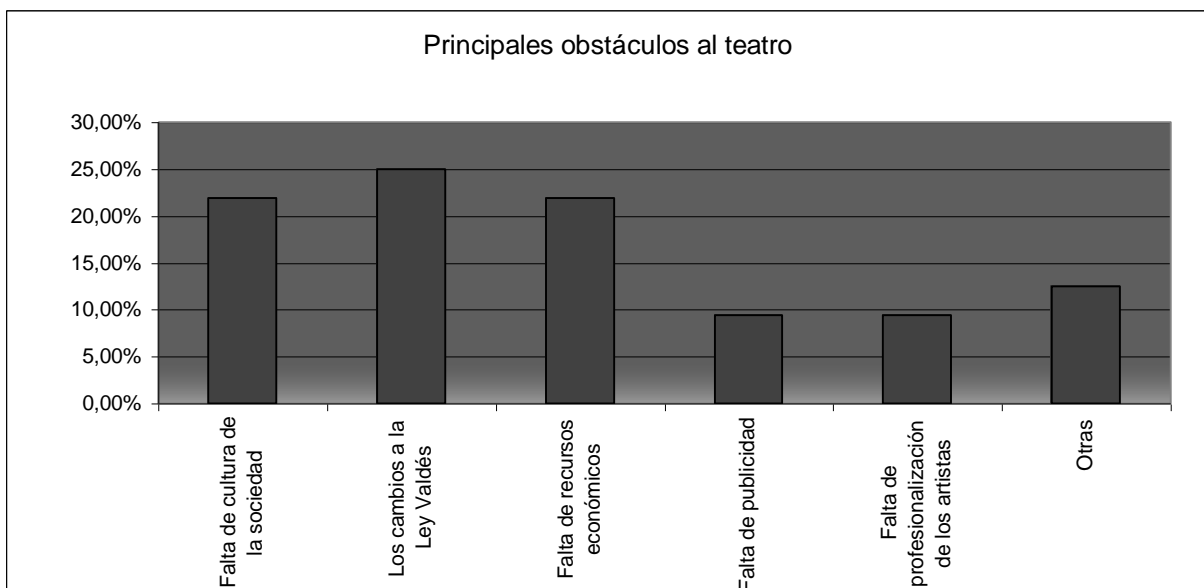
Un 12,50% de las instituciones teatrales señala que “Otras” son las variables que afectan negativamente a la gestión teatral, entre éstas se encuentran la falta de un plan cultural por parte del gobierno, el pago del IVA en las funciones por concepto de entradas (existe un proceso en impuestos internos para eximir de este pago a eventos culturales sin fin de lucro, pero para esto se debe demostrar tal condición) y es un producto/servicio artístico intangible donde en la producción está la participación fundamentalmente de personas, que de por sí son complejas, es muy difícil ofrecer este “intangible” sin antes haberlo mostrado, no hay apoyo de las salas de teatro a las compañías, por lo tanto, la experiencia que poseen no se puede transmitir, no existe la instancia de generar "estrategia", no existe capacitación a los productores, por tanto, es un cargo que nace solo a partir de la experiencia y de los errores cometidos, además un productor se mide a partir de la cantidad de contactos que tenga y de la facilidad que tiene para conseguir dinero, dejando de lado otros aspectos de gestión.

Finalmente con un 9,38% se identifican las variables “Falta de publicidad” y “Falta de profesionalización de los artistas”. La primera se refiere a que en algunas ocasiones la publicidad es un requisito para solicitar auspicio a empresas privadas, así también no saben como manejar un plan de comunicación al público o no tienen los recursos, lo que en consecuencia genera que haya desconocimiento de las obras de teatro en general y se estrenen montajes con salas a medio llenar o vacías. En relación a la segunda variable, ésta se refiere a



que los profesionales artísticos desconocen el manejo de la gestión administrativa. Esta realidad implica un nivel de gestión, y los artistas no tienen este nivel de conocimiento, sin embargo tienen la capacidad intuitiva, pero cuando llega el momento de definir qué estrategia se seguirá, y se dé a conocer al exterior, no tienen las herramientas y no están preparados para enfrentarlo.

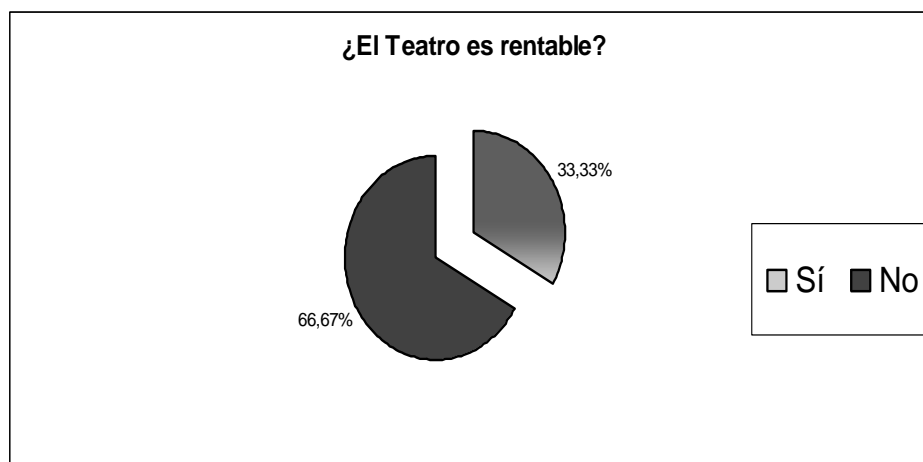
**Figura 3.9**



Dado los problemas anteriores, la Figura 3.9.1 muestra la percepción que tienen las organizaciones encuestadas con respecto a la rentabilidad del teatro. Un 66,67% considera que el teatro “no es rentable”, ya que es un negocio inestable y es muy difícil enfrentar las dificultades mencionadas anteriormente. A este grupo pertenecen compañías de teatro y salas de teatro.

En la contraparte un 33.33% considera que el teatro “*sí es rentable*”, ya que bajo una buena administración es posible generar proyectos que permitan financiar y refinanciar montajes, pagar sueldos, etc. A este grupo pertenecen las instituciones educacionales<sup>86</sup>, que en general tienen el respaldo de una institución superior en materia financiera y administrativa.

**Figura 3.9.1**



<sup>86</sup> Teatro U. Chile, Teatro U. Católica, entre otros.



#### ***4.- Discusión de los resultados***

## **4.- Discusión de los resultados**

La presente investigación está dirigida a analizar cómo las instituciones teatrales en Chile realizan la gestión para un montaje teatral, pasando por los objetivos, la estructura, los integrantes, la producción, la imagen, el financiamiento, la calidad, las variables externas y de éxito. Así también, es importante mencionar que gran parte de las organizaciones teatrales realiza una administración ineficiente, lo que en consecuencia provoca constantes pérdidas y no hacen del teatro un servicio rentable.<sup>87</sup>

Dado lo anterior, el objetivo de este capítulo es contrastar los resultados obtenidos en la investigación con la literatura presentada en el primer capítulo del estudio, de tal forma de agrupar los principales aspectos que influyen en la gestión teatral en Chile y entregar una recomendación clara, aplicable y comprensible que sirva de guía para mejorar el funcionamiento y organización del negocio del teatro.

### **4.1.- Estructura Organizacional**

La mayor parte de las organizaciones encuestadas mencionan que poseen una estructura informal y semiformal, donde no existe una división de tareas y una autoridad establecida, sino más bien todos los integrantes comparten las funciones y roles, no existe una definición clara de las tareas que deben efectuar. Lo anterior, no concuerda con lo expuesto por Hill y Jones, en cuanto a que la estructura organizacional se basa en la división de tareas, en la coordinación, en la asignación de tareas, la autoridad y la responsabilidad. Esto permite que la organización o empresa facilite la implementación de los objetivos y cumpla con las metas establecidas. Esto no sucede en las organizaciones teatrales con estructura no definida, ya que no existe una autoridad clara, no se presenta una división de tareas oficial y permanente, con lo que no se logra determinar las

---

<sup>87</sup> Tanto económicamente como artísticamente

responsabilidades al plantear una estrategia y en caso de que se presenten problemas.

Sin embargo, este grupo pertenece a lo denominado por Teresa Valentín como una compañía sin teatro, donde se trata de un número de personas bajo un mismo nombre, donde algunas responsabilidades pueden ser rotativas, donde los montajes son elegidos por los propios miembros del grupo en función de los intereses artísticos de cada momento. Lo que se refleja fielmente en las compañías independientes de la muestra. En esta misma línea, Rafael Peña señala que en el teatro son las personas que desempeñan tareas de gestión y realización de actividades, las mismas que en muchos casos conforman el elenco artístico de la organización. Lo que se manifiesta en gran parte de las organizaciones encuestadas con una estructura informal y semiformal.

Por otro lado, en la muestra sí se presentan organismos con una estructura formal, que por lo general se cobijan bajo una institución, como son los centros educacionales y centros culturales. Este grupo si concuerda con lo presentado por Hill y Jones, ya que cada integrante tiene un rol y una función determinada, cada área tiene sus funciones bien definidas y establecidas<sup>88</sup>, existe una clara definición de los objetivos, de la planificación, de la toma de decisiones y de la forma de trabajo. Asimismo, de acuerdo a lo expuesto por Francis Reid, este grupo pertenece a la clasificación denominada como Teatros con compañía teatral y sin compañía teatral. En este caso, el autor plantea que con una estructura formal, existe una dirección del edificio y otra dirección de la compañía de actores, donde existe una responsabilidad compartida y se facilita la gestión de la institución.

En la misma línea, Rafael Peña plantea que existen tres áreas de trabajo, la artística, la de producción y la administrativa. Lo que está presente en las

---

<sup>88</sup> Presentan organigrama

instituciones chilenas a través de una dirección administrativa, una dirección de artes escénicas, una dirección de artes visuales, una dirección técnica y una dirección de prensa, así también, realizan reuniones de pauta e informes y establecen relaciones y comunicaciones formales entre cada departamento e interdepartamento.

#### **4.1.1.- Toma de decisiones**

Con relación a la toma de decisiones en una institución teatral, gran parte de la muestra señala que es el director de la obra quien toma la decisión acerca de los temas a tratar y desarrollar, recibe los proyectos y los evalúa, escoge el elenco, integra los conocimientos y dirige al personal. Lo que está de acuerdo a lo señalado por Paula Jofré en cuanto a que el director es el máximo responsable de la realización de una obra teatral y de la coordinación de todos los elementos que intervienen en una obra, tanto material como inmaterial.

En otro punto, las organizaciones teatrales chilenas presentan que la toma de decisiones de los temas se realiza además, a través de comités de repertorios y propuestas externas, donde los primeros seleccionan los temas de acuerdo a los intereses de los integrantes del comité y los segundos, de acuerdo a una lista de temas que fueron propuestos por agentes externos a la institución. Éstos últimos<sup>89</sup> pertenecen a la clasificación entregada por Francis Reid, de Teatro sin compañía, independiente si son privados o públicos, tienen que contratar espectáculos en función de la oferta existente. Por esta razón, no tienen un personal fijo dedicado al teatro y este se contrata puntualmente.

Por otro lado hay un grupo que no tiene un equipo definido a la hora de tomar decisiones acerca de los temas de un montaje, sino que más bien las funciones son rotativas. En este punto Francis Reid señala que esto sucede

---

<sup>89</sup> Propuestas externas

comúnmente en organizaciones teatrales, primero por la naturaleza del servicio y segundo porque la cantidad de decisiones a tomar hace que una estructura tradicional de toma de decisiones (dirección y trabajadores) no sea operativa en el teatro. Sin embargo, también señala un argumento en el cual las instituciones teatrales de este grupo no cumplen, y es que aún así dado el tipo de servicio y la cantidad de decisiones, debe existir una definición clara de las áreas de la organización, de la jerarquía, de la comunicación y de los equipos de trabajo, a fin de lograr el éxito en la gestión teatral.

#### **4.2.- Producción**

En la muestra, las organizaciones en su mayoría<sup>90</sup> presentan un trabajo integrado donde todos participan en el proceso, desde elegir la obra hasta la puesta en escena de la misma. En este sentido se encuentra de acuerdo con lo presentado en el marco teórico, donde se plantea que la creación y puesta en escena de un espectáculo, requiere que artistas y técnicos trabajen de forma conjunta en el desarrollo del proyecto. Sin embargo, Teresa Valentín plantea que debe existir un departamento de producción, siendo éste el eje esencial que coordina todos los aspectos del desarrollo de la producción. Es así, que por un lado el trabajo debe ser integrado y por otro debe estar bien definido y estructurado; como lo señala Teresa Valentín donde afirma que la producción ha de saber entender y atender las necesidades tanto del equipo artístico, como del equipo técnico, facilitando la comunicación entre ambos. Aquí es donde se muestra claramente la división por áreas, técnica, artística y administrativa o producción.

Por otro lado, en la muestra se presenta que es el director quien toma todas las decisiones y lleva a cabo la producción de su montaje. Esto se explica por la responsabilidad que requiere este cargo, donde sólo un líder es capaz de lograrlo,

---

<sup>90</sup> Un 57.14% de la muestra.

en este sentido Henry Mintzberg plantea que el líder es capaz de desarrollar las relaciones entre colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir los recursos.

Así también se presenta en la muestra un bajo porcentaje donde trabajan director y productor en conjunto, donde por lo general es el director encargado del área artística y técnica y el productor del área administrativa y financiamiento. Es aquí donde se puede apreciar una división de trabajo y responsabilidades, así como lo señala Teresa Valentín.

Y por último con un 14% de la muestra no realiza la producción de los montajes dado que son instituciones<sup>91</sup> que reciben proyectos que ya están producidos, el trabajo de estos teatros consiste en la realización del servicio de la presentación de la obra, donde coordinan la programación (horarios y fechas) y entrega apoyo en la difusión a las compañías seleccionadas, aquí el negocio principal es arrendar la sala para que las compañías puedan presentar sus obras. En este sentido Christopher Lovelock plantea que este negocio se puede considerar como un sistema que incluye *operaciones de servicio*, en las cuales se procesan las entradas y se crean los elementos del servicio y una *entrega del servicio*, donde tiene lugar *el ensamble* final de estos elementos, que es la función de la obra. Asimismo destaca que dada la naturaleza del teatro, es importante la ubicación geográfica del teatro y los horarios de las funciones, ya que ambos afectan tanto la experiencia del público y los costos que éstos deben asumir.

---

<sup>91</sup> Teatros, como Matucana 100, Teatro Galpón y Teatro Novedades.



### 4.3.- Imagen

En cuanto a la imagen que las instituciones teatrales en Chile proyectan al público, la gran mayoría reconoce tener una imagen clara y definida. Entre las cuales se encuentra el teatro alternativo y literario, el teatro universitario y profesional, y el centro cultural. En este punto Francis Reid señala que el posicionamiento y la imagen de una organización depende de los objetivos que ésta tenga, lo que concuerda totalmente con este grupo de instituciones ya que cada tipo de imagen identificada y proyectada está en línea con el tipo de objetivos organizacionales que poseen. Por ejemplo, las instituciones con una imagen de teatro alternativo y literario, posee objetivos y metas que van por la línea artística; las que tienen una imagen de centro cultural, tienen principalmente objetivos culturales - sociales; y las que tienen una imagen de teatro universitario y profesional, tienen objetivos educacionales, formativos e instructivos.

Por otro lado, un pequeño grupo de instituciones teatrales señala tener una imagen de teatro emergente<sup>92</sup> y otro grupo indica no tener una imagen definida, lo que indica que los objetivos y las proyecciones no están muy claras y especificadas, lo que hace más difícil comunicar el servicio al público y lograr un espacio en su mente, porque no existe ningún parámetro de “recordación de marca”. Esto no está de acuerdo a lo planteado por Francis Reid, en cuanto a que la imagen es de suma importancia para cualquier empresa, y en este sentido la imagen de un teatro tiene que ser identificable y comunicar éxito, ya que la lealtad del público depende de su capacidad para identificarse con un teatro cuya política y actitudes están claramente definidas y expuestas.

---

<sup>92</sup> Teatro nuevo, joven

#### **4.4.- Comunicación y Segmentación**

De acuerdo al tema de segmentación, la mayoría de las organizaciones encuestadas señala que realiza una segmentación de mercado identificando para cada obra un público objetivo y que va de acuerdo a cada temática a presentar. Lo que está de acuerdo con lo presentado por Francis Reid, en cuanto a que por muy elevadas que sean las miras de una organización artística, siempre es útil investigar el mercado con algún método, aunque sea informal o primitivo, de otra forma se corre el riesgo de que no se genere el servicio, ya que ningún espectáculo alcanza su plenitud hasta que se ha comunicado con un público. Esto sucede en las instituciones teatrales chilenas, ya que muchas de ellas no cuentan con métodos sofisticados de segmentación de mercado, sin embargo están conscientes de que es necesario identificar cuál es el mercado objetivo, ya que de esta forma se logra servir mejor a los clientes, y por tanto, realizan procesos informales como encuestas de satisfacción o de gustos y preferencias que proveen de información para identificar quién es el público objetivo y generar así una relación en el tiempo.

Por otro lado, un bajo porcentaje de las organizaciones encuestadas indica que no segmenta el mercado ya que las obras que realizan son para todo el público y no distinguen diferencias. Lo anterior no concuerda con lo señalado por Christopher Lovelock quien plantea que no es realista que una empresa trate de atraer a todos los compradores en ese mismo mercado, o todos los compradores de la misma manera, debido a que éstos son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y son demasiado variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. En relación con la difusión, un porcentaje importante de la muestra comunica sus servicios al público a través de afiches, flyers, periodistas, programas y canjes. El grupo que segmenta logra enfocar sus esfuerzos hacia su público objetivo, lo que está en

línea con lo planteado por Francis Reid, en cuanto a que la información de la organización debe presentarse de tal forma que ayude a transmitir la imagen prevista por el teatro y al mercado indicado.

Con respecto a las instituciones que no realizan difusión porque consideran que los clientes llegan solos, no están de acuerdo a lo señalado por la literatura en cuanto a que no se asignan eficientemente los recursos tratando de servir a todos y por otro lado, al no enfocar la comunicación a un público en particular no se logra transmitir la imagen de marca de la institución teatral, lo que provoca que los clientes no logren identificar a la institución con ningún parámetro de referencia, con esto es más difícil lograr lealtad por parte de los clientes, como también lograr un posicionamiento y una continuidad en el mercado. Tal como lo indica Lovelock, es fundamental para una empresa que desea entregar un producto o servicio eficientemente en el mercado, adoptar una estrategia de segmentación de mercado, identificando aquellas partes, o segmentos de mercado a los que su producto o servicio puede satisfacer.

#### **4.5.- Financiamiento**

La forma de financiamiento expuestas por las organizaciones teatrales, depende de la institución a la que pertenece, en este punto se presentan cuatro grupos de formas de financiamiento que son el FONDART, el presupuesto de la institución a la que pertenecen, apoyo del gobierno, y otras fuentes, que incluye auspiciadores, eventos y aportes propios. En este sentido concuerda con las fuentes de financiamiento que plantea Teresa Valentín, éstas son subvenciones, patrocinio y mecenazgo, donativos, préstamos, caché, venta de entradas, venta de merchandising, venta de servicios, alquiler de equipos propios. Donde en las subvenciones se pueden considerar como aportes del gobierno, en la muestra representa un 4.76%. Asimismo un 19,05% se financia mediante los fondos concursables sólo una vez al año y para un solo proyecto, sin embargo existen

instancias de apoyo por parte del gobierno, éstas son el programa de Apoyo a Proyectos y Actividades Culturales en el Extranjero, Premio Fundación Mustakis a Jóvenes Talentos y Concurso Abierto: Muestra de Dramaturgia Nacional.

Por otro lado, como se menciona la relación positiva que se presenta cuando se encuentran bajo el cobijo de una institución educacional, el financiamiento proviene de ésta<sup>93</sup>. Y por último, la gran mayoría<sup>94</sup> se financia mediante aportes propios, auspiciadores y realización de eventos, que se presenta como una autogestión.

Otro punto importante es si las organizaciones llevan un sistema contable, el 60% no lo posee, esto no se encuentra de acuerdo con lo planteado por Teresas Valentín donde indica que la planificación y registro de costos es fundamental en la planificación y realización de un proyecto. Además, Christopher Lovelock agrega que los costos deben diferenciarse en costos fijos, semivARIABLES y variables, para posteriormente determinar el precio de la entrada por persona. El 40% restante sí lleva un sistema contable y se preocupa de que las obras presentadas sean rentables, de forma tal que les permita financiar futuros proyectos, y así tener una continuidad y presencia en la generación de obras de teatro.

#### **4.6.- Calidad**

De los resultados se obtiene que la mayoría<sup>95</sup> de las organizaciones teatrales consideran que el público mide calidad. Lo anterior se encuentra en acuerdo con lo planteado por autores Chase, Aquilano y Jacobs donde la calidad es posible encontrar en lo que es importante para el cliente; y Paula Jofré donde expresa que es el espectador quien evalúa consciente o inconscientemente el

---

<sup>93</sup> 28,57%.

<sup>94</sup> 47,62%.

<sup>95</sup> 77,78%.

quehacer, el talento y el arte de quienes trabajan para él. En esta misma línea una variable de éxito es la satisfacción del público, porque es la crítica del público y de los especialistas lo que determina si una obra es buena o no, así también es importante reconocer que es muy difícil evaluar una obra de arte<sup>96</sup> porque no existen parámetros para medir la belleza, la actuación, el esfuerzo, la energía, la inspiración, etc.

En contraparte, un 22.22% piensa que la calidad no la mide el público, en este sentido se encuentra de acuerdo con lo planteado por Paula Jofré, donde a veces ocurre que el fracaso de una obra tiene que ver con la incapacidad del público de entender sus significados, ya sea porque no se vislumbra en ella alguna expresión coherente o porque el auditorio no está preparado para una determinada pieza teatral, en suma explica que diferentes antecedentes, formación, intereses personales, grados de madurez, y temperamentos emocionales determinan el nivel cultural, con el cual el público es capaz de entender el arte que se está mostrando. En este sentido en la muestra se presenta que un 17,14% considera que la estética, la conmoción, las emociones, la historia y la actuación, son variables éxito en un montaje.

Es de suma complejidad tratar el tema de la calidad en el teatro, dado por las variables que la componen, en su mayoría subjetivas. En este sentido, la muestra presenta en su gran mayoría<sup>97</sup> que la calidad se mide a través de elementos intangibles o variables artísticas, como el texto, la dramaturgia y la actuación, la capacidad para generar emociones; que concuerda por un lado con que el teatro es un servicio intangible, debido a que son experiencias. Sin embargo muchos de los elementos que constituyen ciertos servicios en realidad son muy tangibles, como son la construcción de interiores y exteriores, asientos, alimentos, impresos y el personal de boletería y acomodadores. Dado que los clientes se encuentran obligados a visitar el teatro, las percepciones de esos

---

<sup>96</sup> Es muy subjetivo

<sup>97</sup> 93.4%.

elementos físicos constituyen una parte muy importante de su experiencia total. Además Christopher Lovelock plantea que mientras mayor sea el grado de participación física de los clientes en el proceso de servicio, más probabilidades hay de que los elementos tangibles constituyan una parte importante. Se presenta que los elementos tangibles son una variable de calidad del teatro, como lo señala la minoría de la muestra<sup>98</sup>.

#### **4.7.- Variables del Medio Externo**

Con relación a las variables del medio externo que afectan a la gestión teatral en Chile, el 100% de las instituciones encuestadas consideran que se ven afectadas por la sociedad, la economía y la legislación vigente. Siendo las principales razones, el hecho de que lo que sucede en la sociedad, están los orígenes de las temáticas de las obras de teatro, en cuanto a la economía, la variabilidad de los ciclos económicos afecta el funcionamiento y la rentabilidad de las organizaciones, ya que las obras de teatro es un servicio que no está incluido en la canasta familiar y por ende, si las personas no tienen dinero, no pueden ir al teatro. En relación con la legislación, lo que más resalta son los cambios a la Ley Valdés, en cuanto a que no saben utilizarla, consideran que no provee beneficios y las empresas no quieren arriesgar a invertir en servicios en los que no se puede asegurar el éxito. Esto va de acuerdo a la literatura que menciona a través de Christopher Lovelock, que entre los factores que afectan a las organizaciones se encuentran, los patrones cambiantes de las regulaciones gubernamentales, las presiones sobre las organizaciones no lucrativas para encontrar nuevas fuentes de ingreso, esto hace que las instituciones tengan la necesidad de reducir los costos, desarrollen operaciones más eficientes y presten más atención a las necesidades del cliente y a las actividades competitivas. El problema es que las organizaciones teatrales en Chile, no tienen las herramientas técnicas, de gestión y profesionales para realizarlo.

---

<sup>98</sup> 6.6%.

Así también hay otros factores que afectan la gestión teatral, como son el mercado y la tecnología. Sin embargo, no todas las organizaciones consideran que así sea. El grupo de instituciones que se ve afectada por el mercado y la tecnología, consideran por un lado que el éxito o fracaso de un montaje depende de las expectativas y percepciones del público, y por otro lado que para una buena gestión teatral y comunicación requieren de herramientas como Internet, multimedia, data show y otros, que apoyan los sistemas de iluminación y soporte técnico, lo que en conjunto les permite entregar un mejor servicio. En línea con lo anterior, Fremont Kast y James Rosenzweig indican que la tecnología es la organización y aplicación de conocimiento para el logro de fines prácticos. De acuerdo a esto, Christopher Lovelock indica que las innovaciones tecnológicas, en especial en la computarización, y los adelantos en las telecomunicaciones afecta la gestión de las instituciones y que al mismo tiempo, un buen manejo y utilización de éstas, permite entregar un servicio de mejor calidad, por ejemplo, buena iluminación, ventilación de la sala, comodidad de los asientos, buen audio, etc.

Con respecto al mercado, el mismo autor plantea que es una variable que afecta en gran medida a las organizaciones teatrales, ya que la demanda de este servicio es muy fluctuante y no se puede acumular la producción, debido a que la naturaleza limitada en el tiempo de la entrega del servicio hace que sea imposible tener un inventario del producto terminado, como por ejemplo es un asiento vacío en una obra de teatro, se pierde para siempre una vez que la obra ha comenzado. En esta misma línea y de acuerdo a lo anterior, Richard Gerson define satisfacción del cliente cuando un producto o servicio alcanza o excede sus expectativas, que es lo que en definitiva está buscando este grupo de organizaciones que se ve afectada por el mercado y que realiza una segmentación de mercado para servir mejor a su público. Esto concuerda con lo planteado por Payne en cuanto a que la segmentación de mercado exitosa significa satisfacer las necesidades de los clientes existentes y potenciales en un mercado bien definido. Esto implica la

comprensión de las actitudes y preferencias, así como de los beneficios que se buscan. Esto permite que la institución teatral dirija sus recursos<sup>99</sup> a satisfacer realmente las necesidades de su mercado objetivo, y no genera estrategias para todos.

Con relación al grupo de instituciones que no se ve afectada por el mercado y la tecnología, expresan que no se sienten afectadas por el público, porque éste no sabe de cultura, entonces no es capaz de emitir un juicio o crítica, y en el caso de la tecnología, consideran que no los afecta porque nunca la han utilizado y aún así logran llevar a cabo montajes exitosos. Esto no está muy de acuerdo a lo planteado por la literatura, ya que lo más importante para una empresa es satisfacer las necesidades de los clientes, no se pueden generar productos o servicios sin evaluar primero cuáles son las necesidades de los potenciales clientes, y en base a esto, construir y entregar un servicio con las características que satisfagan estas necesidades. Esto puede explicar entonces, el problema de las instituciones teatrales en cuanto a presentar obras de teatro con falta de público, perder recursos de comunicación en personas que no están interesadas y realizar un negocio no rentable.

En cuanto a la tecnología, lo señalado por este grupo de organizaciones que no utiliza esta herramienta, la literatura señala lo contrario a través de Fremont Kast y James Rosenzweig, ya que es manifiesto que en los montajes teatrales se utiliza cada vez una mayor tecnología, por ejemplo proyecciones audiovisuales, sistemas integrados de iluminación y audio, y efectos en la escenografía; sin embargo no hacen uso de software procesadores de información, por lo tanto, en este caso la introducción de un avance rápido de la tecnología no genera mayores alteraciones en la organización.

---

<sup>99</sup> Que por lo demás son escasos





## ***5.- Recomendación para una Gestión Teatral Exitosa***

---

---

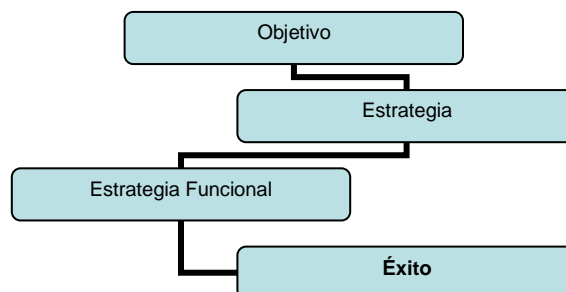
## 5.- Recomendación para una Gestión Teatral Exitosa

La recomendación que se entrega a continuación es una guía para desarrollar los proyectos de una forma eficiente y eficaz de modo de alcanzar los objetivos que se plantea una organización, ya sea ésta una compañía independiente, un teatro que presenta obras de teatro, un centro educacional, un centro cultural, entre otras.

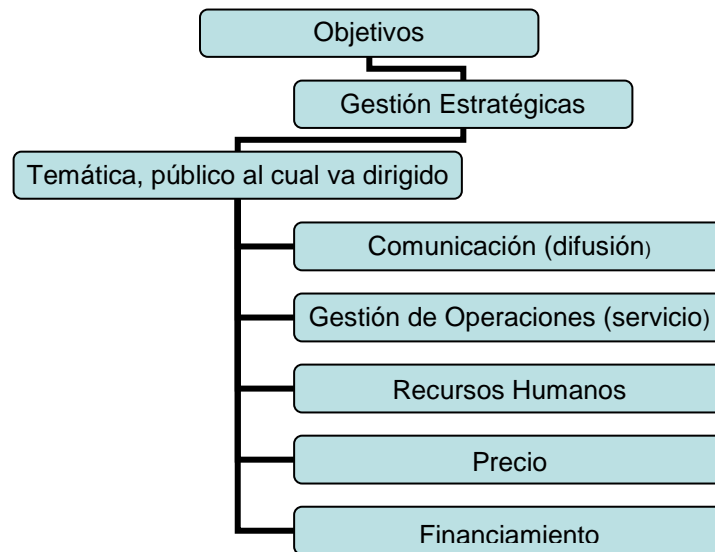
### 5.1.- Objetivos

Uno de los aspectos más importantes son los objetivos, éstos deben plantearse previo a cualquier acción que se emprenda, determinar cuál es la misión de la organización, para encontrarse en sintonía con los objetivos estratégicos que la mueven, de modo de impulsar cada una de sus actividades en orden de que se encuentren en línea con la misión de la organización. Como se menciona en el marco teórico los objetivos pueden ser artísticos, sociales – culturales, o económicos.

Así, dependiendo de los objetivos que tenga una organización, determina la estructura de ésta, la división de tareas, la toma de decisiones, la temática de las obras, el mercado a servir, la comunicación, la imagen, la forma de financiamiento, la calidad de la obra y servicios suplementarios. A continuación se presenta un esquema de la importancia de los objetivos, dado que de ellos se obtiene finalmente el éxito.



En síntesis, los objetivos determinan la estrategia a seguir, y por ende la estrategia funcional que se debe adquirir, en orden de lograr los objetivos planteados y en consecuencia lograr el éxito.



En el caso particular del teatro si se tienen objetivos artísticos o culturales – sociales, primero se determinan los objetivos, luego la temática de la obra, y dada esta última se determina el mercado a servir y por consecuente la comunicación, la gestión de operaciones, el precio, financiamiento, entre otras. Ahora si los objetivos de la organización son comerciales el esquema cambia en la gestión estratégica, debido que lo principal son las necesidades del cliente, y luego determinar la temática de las obras en base a su mercado objetivo.

## 5.2.- Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional es uno de los aspectos más importantes de las empresas, ya que define cómo se organizan para llevar a cabo sus objetivos y metas. En particular en las instituciones teatrales chilenas que no tienen una estructura definida, este tema debe ser considerado como un aspecto clave, ya que la estructura incluye definir claramente cuáles son las actividades necesarias para cumplir los objetivos organizacionales, identificar las actividades estratégicas y no estratégicas, definir quiénes serán los responsables de cumplir estas actividades, especificando quien o quienes serán los encargados de tomar las decisiones claves y las decisiones colectivas y finalmente, cómo se coordinarán dichas actividades para cumplir con los objetivos de la organización. Esto permite a las instituciones teatrales aclarar primero cuáles son sus objetivos, cuál es su función como organización, reconocer si su funcionamiento actual está en línea con los objetivos, cuáles son las áreas que necesitan apoyo o cuáles son las áreas que necesitan ser creadas, analizar las responsabilidades y funciones de cada integrante y cómo se coordinan y lograr que cada integrante esté en línea a su vez con las metas organizacionales. Esto implica una mejor asignación de las tareas, un mayor cumplimiento, una toma de decisiones más eficiente y de acuerdo al mercado, como así también una mejor asignación de los recursos<sup>100</sup>, dada por el funcionamiento más eficiente de la institución.

Reiterando, la estructura es el pilar de la organización, permite que la organización facilite la implementación de los objetivos y cumpla con las metas establecidas. Es el esqueleto donde se establecen claramente las funciones de cada área de trabajo, y dentro de ella las responsabilidades de cada integrante y la autoridad respectiva. Este punto es de suma importancia debido a las tareas que debe desempeñar cada miembro de la organización, en caso de que surjan

---

<sup>100</sup> Monetarios, artísticos y físicos

problemas se reconozca el responsable y se genere una solución a éste con rapidez.

Independiente del tipo de organización que se trate, todas deben generar una estructura. Los centros culturales y teatros deben establecer una estructura apropiada según los objetivos que presente y el ámbito de productos y servicios que entrega a la comunidad. Para las instituciones educacionales, donde ya se presenta una estructura clara y definida, es necesario determinar las funciones y tareas de cada integrante.

Una significativa recomendación merece a las compañías independientes, es fundamental una estructura, donde tengan el trabajo dividido por áreas, asignando responsables de cada una de ellas, distribuir en funciones y tareas, y determinar autoridad aunque se encuentren en desacuerdo. Éste último es uno de los problemas que se presenta en los grupos de compañías jóvenes o emergentes, no quieren determinar una autoridad para el grupo, sin embargo siempre se presenta un líder, y frente a ello no pueden existir sólo líderes, sino también seguidores, de forma de crear una sinergia de trabajo y obtener los objetivos planteados. En suma, este líder debe ser capaz de desarrollar las relaciones entre compañeros, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir los recursos.

### **5.2.1.- Toma de decisiones**

Las recomendaciones en la toma de decisiones apunta a los grupos donde todos hacen de todo y no existe una autoridad clara, además no tiene un equipo definido a la hora de tomar decisiones acerca de los temas de un montaje, sino que más bien las funciones son rotativas. En este sentido se vuelve a establecer la importancia de la estructura y la autoridad, primero por la cantidad de

decisiones a tomar en la producción de una pieza teatral hace que una estructura tradicional de toma de decisiones (dirección y trabajadores) no sea operativa en el teatro. Sin embargo, es posible que los grupos generen una asignación de tareas claras y permanentes para cada integrante y un buen sistema de comunicaciones tanto de objetivos como de nivel de avance del proyecto, dado por el tipo de servicio y la cantidad de decisiones. Entonces debe existir una definición clara de las áreas de la organización, de la jerarquía, de la comunicación y de los equipos de trabajo, a fin de lograr el éxito en la gestión teatral.

### **5.3.- Producción**

Para la producción de un montaje se insiste en establecer una estructura, en ella diferenciar distintas áreas o departamentos, el trabajo debe ser integrado y por otro lado debe estar bien definido y estructurado. En el teatro, debe existir un área artística, un área técnica y una de producción o administrativa, esta última ha de saber entender y atender las necesidades tanto del equipo artístico, como del equipo técnico, facilitando la comunicación entre ambos. Si ocurre el caso de no presentarse la posibilidad de tener el personal para las áreas expuestas, las tareas dentro del grupo deben ser bien delimitadas.

Producción se entiende como un proceso donde interactúan los siguientes elementos: información, planificación, realización, explotación y conclusión.

El primero, se toma la decisión de la temática de la obra, y se realiza investigación, artística, técnica y administrativa. En la investigación artística trabajan los integrantes del equipo artístico, por lo general es el director, o en conjunto para los colectivos. La investigación técnica la lleva a cabo el equipo técnico, entre ellos el diseñador escenográfico que entrega una propuesta, el iluminador, el tramoyista, entre otros. Estos entregan un presupuesto de los materiales, y además el tiempo en que tome la construcción de dicha propuesta.

Y por último la investigación administrativa, donde se evalúa una serie de ítems importantes, el primero de ellos es la forma de financiamiento para la realización del montaje<sup>101</sup>; en segundo lugar se debe plantear una serie de preguntas en relación a los costos que debe incurrir el público que asiste a la función:

- ¿Cuánto tiempo esperan los clientes para ver la función, cuánto gastan en la instalación y regresar, cuánto tiempo tardan en obtener información, esperar en la fila y pagar por el servicio?
- ¿Qué costos financieros están implicados en el recorrido?
- ¿Cuánto esfuerzo físico y mental se requiere?
- ¿Qué tan atractivas son las instalaciones en relación a la competencia?

En este servicio el público debe asistir al teatro (su instalación física), es de importancia considerar la ubicación de la sala, la facilidad de acceso a ellas, la disponibilidad de estacionamientos, el costo en transporte que debe asumir el cliente, entre otros. Por otro lado, se debe considerar el atractivo de las instalaciones tanto internas como externas<sup>102</sup>, y el tiempo en que se permanece en ellas, ya que mientras más largo sea el período que pasa en el teatro, más probabilidades se presentan de ofrecer servicios suplementarios, como son las instalaciones sanitarias y de bebidas refrescantes, estas últimas se pueden presentar como oportunidades de nuevos negocios. Es así que en el marco teórico se muestra que el servicio fundamental (la obra de teatro), tarde o temprano se convierte en un bien, a medida que aumenta la competencia y madura la industria; como resultado, la ventaja competitiva por lo común hace hincapié en el desempeño de los elementos del servicio suplementario. Es precisamente a la situación que se está acercando el teatro, es manifiesto en el notorio aumento de las salas de teatro, que ofrecen una diversidad de otros servicios, por ejemplo el Teatro de Bolsillo hace entrega de una copa de vino junto

---

<sup>101</sup> Se recomienda en el apartado de financiamiento.

<sup>102</sup> En el aspecto externo es importante la fachada del edificio como el barrio donde se encuentra inserto, los comercios que se encuentran próximos.

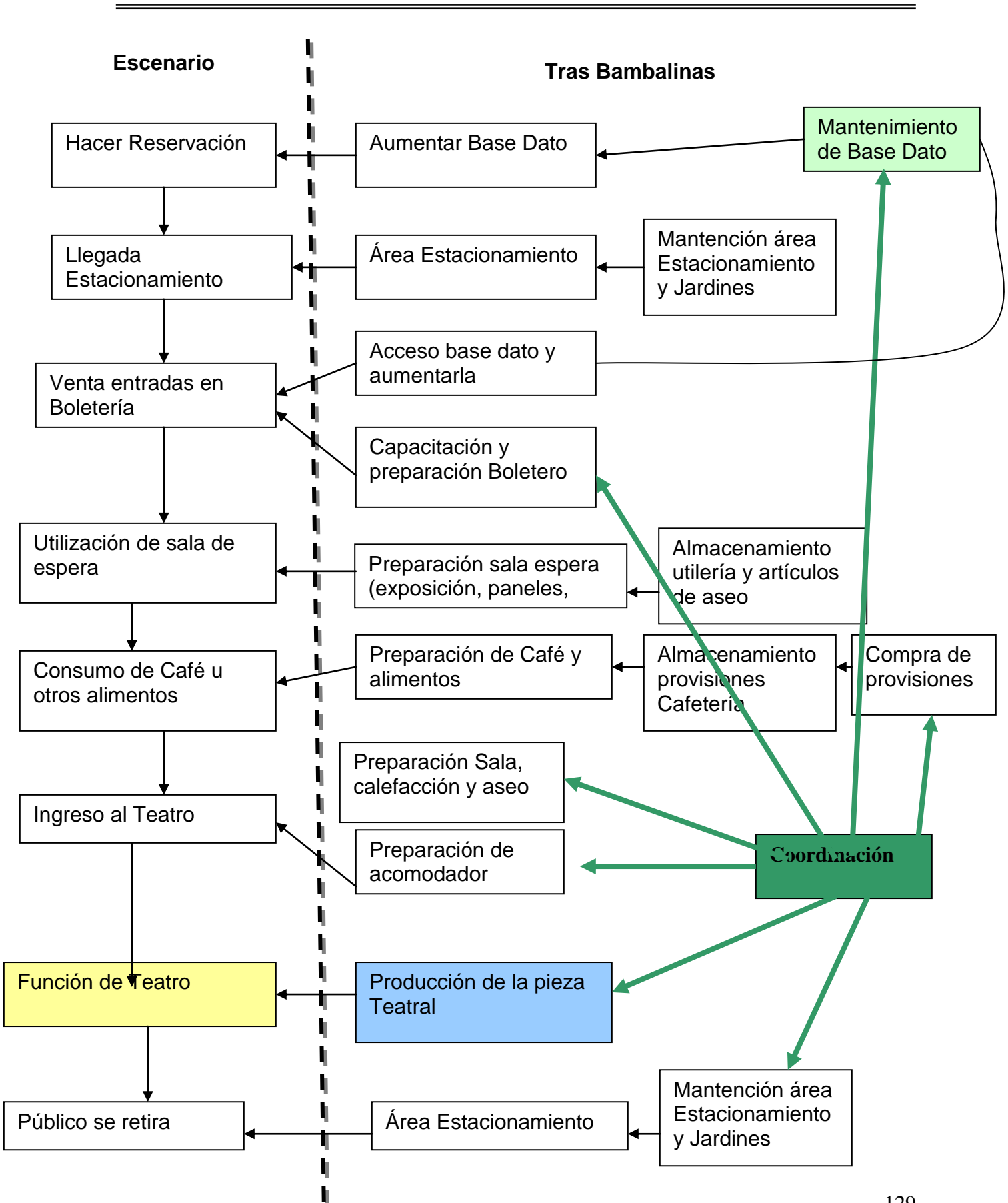
a la entrada, y además posee un bar muy agradable, y salas de ensayo y servicios de producción a las compañías de teatro.

En la misma línea, el tiempo de espera y las impuntualidades es un problema que debe ser enfrentado, para ello se recomienda considerar elementos que distraigan y disminuya la intranquilidad de los clientes, por ejemplo una atractiva cafetería, exposición de arte en la sala de espera, paneles informativos cartelera y información detallada de la obra, es decir generar un ambiente.

Por ultimo es útil trazar un diagrama de flujo de los pasos de una prestación de servicio o función de teatro, ya que ayuda a comprender que, desde el punto de vista del cliente, la prestación del servicio es un proceso lineal, que ocurre en tiempo real, donde identifica los pasos por los que pasa el cliente. El paso siguiente es realizar una planificación.

Por ejemplo: Diagrama de flujo de un encuentro de una función de teatro. En la página siguiente ver Figura N° 5.





Dado el diagrama anterior se recomienda poner énfasis en todos los aspectos descritos, y no solamente en la producción de la pieza teatral, para no descuidar la experiencia del servicio completo e integrado. Estos elementos son los que se les ha llamado tangibles y suplementarios, deben ser tomados en cuenta para diferenciarse de la competencia y mantener una ventaja sostenible en el tiempo. En este sentido la base de datos toma un papel primordial dentro de la gestión de comunicaciones y la fidelización de clientes.

La planificación es de vital importancia, se definen los momentos más importantes del proyecto, los recursos necesarios, se determinan las actividades, sus responsables y su interdependencia. En ella se debe realizar una planificación realista, que incluya tiempo, costo en recurso humano como material, un análisis de factibilidad donde se analicen los costos y los beneficios. Se recomienda construir una carta Gantt dinámica, entendiendo por ella como un diagrama de actividades con las relaciones de precedencia y destino, con sus respectivas holguras<sup>103</sup>, éste sea revisado y actualizado periódicamente, con el fin de reorganizar las tareas y actividades, para enfrentar problemas posteriores, y proveer el tiempo necesario para la realización satisfactoria del montaje.

La realización consiste en seguir el plan general de producción, donde intervienen todas las partes, internas o externas, involucradas, y se enlazan los aspectos creativos con los elementos técnicos. Asimismo es el momento de dar cuerpo y forma a lo planificado, es la fase en la que se utilizan los recursos, materializan las ideas y se transforman los elementos para obtener un resultado concreto, el producto escénico. Es decir, se ensaya la obra seleccionada, se consigue el financiamiento, se construye la escenografía, se confecciona el vestuario, se concretiza la ubicación del teatro (para el caso de las compañías sin teatro), se realizan los trámites administrativos (como la exención de impuestos en

---

<sup>103</sup> Tiempo extra entre una actividad y su predecesora.

las entradas), se imprimen afiches, flyers, invitaciones, se realiza la comunicación y difusión de la obra, entre otras,

La explotación es el momento donde se hace efectivo el servicio teatral, donde el público recibe los estímulos; aquí lo importante es la forma de entrega del servicio, en este sentido se debe tener presente la diagramación del encuentro señalada anteriormente, de forma tal que sea lo más eficiente y eficaz posible, y que el público se retire satisfecho por el servicio completo.

La duración de la explotación dependerá de los objetivos de cada organización, no se presenta recomendación en este sentido.

Finalmente, en la conclusión es muy importante realizar una evaluación de todo el proyecto para dejar un registro de él, con el objetivo de aprender de los errores cometidos y no volver a recaer en ellos, esto es para el desarrollo de futuros proyectos. Se recomienda llevar un registro durante toda la producción y uno como evaluación, ambos conservarlos como patrimonio de la organización, serán de mucha utilidad.

#### **5.4.- Calidad en un servicio teatral**

En todo servicio la calidad es de suma importancia, en especial para los que se consideran como intangibles, procesamiento de personas y estímulo mental, y en este sentido es el cliente quien evalúa calidad. Es el espectador quien evalúa consciente o inconscientemente el quehacer, el talento y el arte de quienes trabajan para él. En esta misma línea una variable de éxito es la satisfacción del público, porque es la crítica del público y de los especialistas los que determinan si una obra es buena o no, así también es importante reconocer

que es muy difícil evaluar una obra de arte<sup>104</sup> porque no existen parámetros para medir la belleza, la actuación, el esfuerzo, la energía, la inspiración, etc.

Se recomienda tener siempre presente al público, independiente de los objetivos que se tengan, por un lado si son artísticos, culturales – sociales, y la temática está dada, en base a ello se debe buscar el público apropiado para la obra, ya que como lo plantea tanto la autora Paula Jofré como los resultados de la muestra, que el público no es capaz de comprender los significados o no se encuentra preparado, por ende no evaluará el servicio como de buena calidad. Si los objetivos son económicos se busca en primera instancia el segmento a servir y luego la temática, en consecuencia el cliente es lo principal.

En orden de entregar un producto de calidad artística es preciso controlar las variables artísticas, como el texto, la dramaturgia y la actuación, la capacidad para generar emociones, entre otros, que son elementos que dominan los creadores.

Dado lo anterior es indispensable controlar los elementos tangibles del servicio, como son las instalaciones de interiores y exteriores, asientos, alimentos y café, impresos y el personal de boletería y acomodadores, y que estos elementos tangibles son una variable de calidad del teatro. En este sentido como el público se encuentra obligado a visitar el teatro es importante entregar una excelente sala de espera, un encargado de boletería competente y agradable, se entregue servicios suplementarios como un café o alimentación, los afiches sean impresos en un buen papel, ya que las percepciones de estos elementos físicos constituyen una parte muy importante de su experiencia total.

---

<sup>104</sup> Es muy subjetivo

## 5.5.- Financiamiento

En el apartado de financiamiento merece varias recomendaciones, la primera de ellas es llevar un control financiero con su respectivo sistema contable, estudiando los costos fijos, los costos semivariables y los costos variables, asimismo realizar un análisis del punto de equilibrio, los costos que asume el cliente, una estimación de ingresos,

En el control financiero se debe llevar un registro de los gastos fijos, semivariables y variables, en todas las etapas de la producción de un espectáculo. Pre-producción: permisos, derechos de autor, consultas técnicas con profesionales, acondicionamiento de sala de ensayos, estudio de mercado. Producción: diseños, realización y montaje de escenografía, vestuario, iluminación y sonido, dietas de ensayo, pruebas de vestuario, transporte, utilería, sala de ensayos, promoción y venta, seguros. Estreno: sueldos, alquiler del teatro, personal de sala, taquillas, mantenimiento, material fungible, tintorería, seguros, equipos de iluminación y sonido, programas y carteles.

El análisis del punto de equilibrio es de vital importancia en el teatro, dado que relaciona las características de la demanda del mercado con las características del costo de la organización, es necesario saber a qué volumen de ventas un servicio se sostiene por sí solo, los costos fijos y semivariables atribuidos a ese servicio se deben relacionar con la contribución por unidad de ventas. Entonces la división de los costos fijos y semivariables de una actuación teatral entre la contribución de la unidad muestra cuántos boletos se deben vender y a qué precio, para no ganar ni perder, es decir, para recuperar los costos del espectáculo.

Los costos que asume el cliente al ir a ver una obra de teatro son asimismo muy importantes, ya que determina la asistencia o no de público, en este sentido los oferentes de teatro deben considerar el tiempo dedicado por el cliente para la presentación de la obra, además para el cliente existe un costo de oportunidad que se representa por el tiempo que podrían dedicar en otra actividad; los esfuerzos físicos, si se requiere un esfuerzo mental, una sensación de falta de adecuación o incluso temor; por último los costos sensoriales, que pueden incluir soportar ruidos, olores desagradables, corrientes de aire, calor o frío excesivos, un asiento incómodo, ambientes visualmente poco atractivos. En consecuencia, se analiza el conjunto de beneficios que ofrece el servicio y se compara con el conjunto de costos asociados con su empleo; es decir los clientes se encuentran realizando juicios acerca de lo que obtienen a cambio de lo que dan.

Las fuentes de ingreso más frecuentes son el FONDART, el presupuesto de la institución a la cual pertenecen, apoyo del gobierno, y otras fuentes, que incluye auspiciadores, eventos y aportes propios.

La determinación de precios es decisiva para la solvencia financiera de la organización; se propone utilizar el modelo de *tripié* explicado en el marco teórico. Este modelo se basa en que la estrategia de precios se sustenta en tres patas con los nombres “costos, competencia y valor para el cliente”; es decir, que los costos que se van a recuperar establecen una plataforma para el precio que se puede cobrar por un producto específico, el valor del producto para el cliente establece el tope, mientras que el precio determinado por los competidores por productos similares o sustitutos puede determinar en dónde, dentro de una gama muy amplia, se debe determinar realmente el nivel del precio.

En primer lugar se debe determinar cuáles son los costos y después si la organización trata de cubrir sólo los costos variables asociados con la prestación de un servicio específico, si también está tratando de recuperar una parte de los

costos fijos, o si su objetivo es obtener un nivel de utilidades después de cubrir todos los costos. En segundo lugar se debe evaluar la sensibilidad del consumidor a los diferentes precios, reflejando tanto el valor bruto del servicio para los clientes potenciales como su capacidad de pagar, así llegar a determinar el precio para recuperar los costos fijos, dado lo anterior es muy importante poder hacer una predicción exacta de los volúmenes de venta en diferentes niveles de precios, y para ello es de vital importancia la estimación de la demanda y el control de ella.

Continuando con lo planteado anteriormente, la determinación de precios en relación con los niveles de demanda es un punto diferente a la fijación de precios para incrementar al máximo las utilidades. La mayoría de los teatros no tienen un solo precio fijo de admisión para las representaciones, en este sentido es importante identificar cuál será la demanda para cada categoría de precios, con el fin de determinar el número apropiado de asientos. La meta es controlar la demanda a lo largo del tiempo, para incrementar al máximo la asistencia o los ingresos.

Para determinar cuál es la estrategia más apropiada en el caso del teatro, se necesita buscar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Las fluctuaciones son cíclicas?
- ¿Cuál es el período normal del ciclo?
- ¿Cuáles son las causas fundamentales de estas fluctuaciones en la demanda?
- ¿Reflejan hábitos o preferencia de los clientes?
- ¿O se derivan de decisiones de terceras partes, como empleados y escenarios de funcionamiento de escuelas y horarios de clases?
- ¿Las variaciones en la demanda están causadas por acontecimientos fortuitos, como condiciones climatológicas?

Una forma de controlar las altas y bajas demandas es por medio de estrategias que animen a los clientes a cambiar voluntariamente sus planes, como ofrecer precios de descuento especiales o un valor añadido del producto durante los períodos de baja demanda. Otra forma es racionar la demanda mediante un sistema de reservaciones, lo que genera un inventario de la demanda más que una oferta.

### **5.6.- Imagen**

Con relación a la imagen de cada organización, hay que considerar que la imagen debe estar en línea con los objetivos de la organización, de esta forma se proyecta al público las ideas, el concepto y el servicio que la empresa va a entregar, así el mercado logra establecer comparaciones entre una institución y otra, e identificarse de acuerdo a lo que ofrece cada una. Por otro lado, la institución teatral logra comunicar claramente sus servicios, trabajando en ocupar un espacio en la mente del consumidor y en conseguir la lealtad de éste. Por tanto, para aquellas instituciones teatrales que tienen una imagen clara y definida, se recomienda seguir trabajando en la evolución de ésta, en renovarla, refrescarla o actualizarla, de acuerdo a las exigencias del mercado. Por otro lado, las instituciones que no tienen una imagen determinada, se recomienda plantear la imagen que desean proyectar o tener como organización, de tal forma de simplificar la comprensión de los objetivos estratégicos por parte de los clientes internos y de lograr el reconocimiento e identificación por parte de los clientes externos.

Así también es necesario, que cada integrante internalice la imagen de la organización, para que todas las actividades internas y externas estén en línea con la misión de la institución y de esta forma el servicio entregado tenga una marca distintiva.



### **5.7.- Comunicación y Segmentación**

Ligado al punto anterior, se encuentra la comunicación y segmentación, ya que son variables que también deben estar en línea con los objetivos estratégicos de la organización teatral. En relación con la segmentación, se recomienda que todas las organizaciones realicen un proceso de segmentación o identificación del mercado objetivo, esto es útil desde dos puntos de vista: Primero, la institución logra identificar cuáles son las necesidades de su público, conocer sus características y así, generar un servicio que satisfaga estas necesidades, y segundo, puede enfocar sus esfuerzos y sus escasos recursos económicos en el mercado que realmente va a valorar sus servicios.

Para las instituciones teatrales que segmentan, se recomienda que cuenten con asesoría profesional para formalizar y realizar un análisis más profundo al proceso que realizan actualmente, por ejemplo, considerar variables demográficas, psicográficas, el tamaño del mercado, el comportamiento, etc. Así también, para aquellas instituciones que no segmentan, se recomienda que consideren esta alternativa como una forma de identificar el mercado que les corresponde y enfocar sus recursos a servir a este mercado y a no generar un servicio “para todos”, ya que es muy difícil satisfacer a la gran variedad de grupos de personas que existen en la sociedad, además este sistema no reporta ninguna utilidad, sino más bien derrochar recursos y esfuerzos que no son valorados por todas las personas.

Dado lo anterior, el tema de la comunicación o difusión está ligado al mercado al cual la institución teatral desea comunicar sus servicios, por tanto, se recomienda a toda las organizaciones realizar un proceso de comunicación, ya que la ventaja para la organización que tiene una relación de membresía es que sabe quienes son sus clientes actuales. Esta información es valiosa para propósitos de segmentación si se llevan registros apropiados, el hecho de conocer

las identidades y direcciones de los clientes actuales permite que la organización utilice efectivamente el correo directo, las ventas por teléfono y las visitas de venta personal. Así mismo, las relaciones de membresía por lo común dan por resultado la lealtad del cliente hacia un proveedor de servicio particular. La naturaleza de la relación de servicio también tiene importantes implicaciones para la fijación de precios y ofrecer tarifas de descuento o una notificación anticipada o reservaciones prioritarias, como es el caso de suscripciones de teatros.

Un ejemplo de medida a tomar es una promoción de descuento que se entrega a una persona al salir de la función, junto a ella la respuesta de una encuesta donde se pregunte los intereses, la experiencia en la obra, satisfacción del montaje, importancia de servicios suplementarios como la cafetería, las expectativas que tenían y si se cumplieron y por supuesto los datos personales. Esta medida tiene varios objetivos, el primero de ellos es identificar si se cumplimiento de los objetivos artísticos, identificar si el grupo objetivo se encuentra bien determinado, medir calidad artística, generar una base de datos para futuros montajes, y fidelizar a su público objetivo, entre otras.

Por último, se recomienda a las instituciones que tienen un sistema de comunicación analizar el sistema actual para verificar si está acorde a las exigencias del mercado, si es eficaz, analizar además potenciales alternativas que quizás no han sido consideradas y de esta forma potenciar el sistema de comunicación actual.

### **5.8.- Variables del Medio Externo**

Con relación a las variables del medio externo que afectan en mayor o menor grado a las instituciones teatrales, se recomienda tener en cuenta que la sociedad, la economía, la legislación y el mercado son variables que afectan a

todas las empresas y que se deben tener en consideración en todo análisis de estrategia, de objetivos y del funcionamiento de la institución en general.

La sociedad afecta a las instituciones teatrales ya que los cambios que se producen, la evolución y sus componentes, influyen en las temáticas de los montajes, en los temas de las obras y en la generación de ideas. Por lo que es necesario estar atento a los cambios que ocurren, cuáles son los principales factores que la afectan, tanto internos como externos y la relación existente entre la institución y la sociedad. En cuanto a la economía, las organizaciones se ven influidas por las variaciones en los ciclos económicos, períodos de baja implican que disminuye el poder adquisitivo de las personas y por tanto, privilegian otros productos o servicios por sobre el teatro. Asimismo, períodos de auge económico vienen acompañados por el crecimiento de los servicios, aumenta el poder adquisitivo de las personas y consumen más teatro. Por tanto, es un aspecto que se debe tener en cuenta al administrar los recursos disponibles, al analizar la rentabilidad del negocio y al generar proyectos teatrales, así también se deben considerar variables como precio, demanda y oferta, los cambios y los factores que las afectan. De esta forma la planificación de los presupuestos y las estimaciones financieras tendrán un soporte más eficaz y real, y permitirá que el teatro se convierta en un negocio continuo y rentable en el tiempo.

Con respecto a la legislación, la mayoría de las instituciones teatrales señalan que los cambios a la Ley Valdés las afectan negativamente<sup>105</sup>, por tanto, es necesario que todas estas organizaciones se informen eficientemente acerca de cómo funciona esta ley, en qué aspectos las afectan, y cómo pueden utilizarla en su beneficio. Así también, es necesario que utilicen el mismo método con toda la legislación vigente en Chile y que compete al área cultural, ya sean leyes, planes gubernamentales o decretos, y que establezcan relaciones comunicacionales con las autoridades pertinentes. De esta forma, las

---

<sup>105</sup> Porque no saben como utilizarla

organizaciones teatrales encontrarán un apoyo en la legislación y podrán al mismo tiempo proponer nuevos planes, establecer y aclarar sus requerimientos y necesidades a las autoridades.

El mercado es una de las variables más importantes y que debe ser considerada por toda institución teatral, el mercado es el “lugar” donde está el público al cual la empresa desea llegar con su servicio. Por tal razón, es requisito que toda compañía o sala de teatro considere al mercado en todos sus análisis estratégicos, de comunicación, de objetivos, de montajes, etc. Es necesario comprender al mercado, conocer sus necesidades, quiénes son, dónde están, su evolución, sus costumbres, sus gustos o preferencias, sus expectativas, su comportamiento, sus características, realizar encuestas de satisfacción, solicitar asesorías de profesionales de la administración, etc. De tal forma que todas las estrategias, de comunicación, financieras y de servicio, entre otras estén directamente relacionadas con las necesidades de sus clientes.

Finalmente, la variable tecnología se diferencia de las anteriores por el hecho de que las instituciones teatrales pueden prescindir de ella, no es una variable estratégica que afecte el funcionamiento vital de la empresa. Sin embargo es una alternativa, que tal como manifiestan la mayoría de las instituciones encuestadas y la literatura aporta positivamente al funcionamiento de los montajes, en el tema de la escenografía, la sala, los efectos especiales, el audio, la iluminación y el soporte, entre otros, por tanto, debe ser considerada su utilización.

Así también, las instituciones que no posean los recursos necesarios para acceder a esta variable deben encontrar las estrategias que les permitan estar acorde a las exigencias del mercado, ya sea disminuyendo costos, reasignando los recursos, o encontrando otras alternativas que puedan paliar la falta de ésta, y que le restan competitividad. Por otro lado, este grupo debe tener en cuenta que los adelantos en las telecomunicaciones afecta la gestión de las instituciones, por ejemplo, en la publicidad y que al mismo tiempo, un buen manejo y utilización de éstas, permite entregar un servicio de mejor calidad.



## **6.- Conclusiones**

## 6.- Conclusiones

El objetivo de la presente investigación es analizar la estructura del teatro en Chile a nivel de las instituciones públicas y privadas del país, que entregan el servicio de una obra teatral, para esto se enfocó el estudio en los aspectos internos y externos. Entre los primeros se encuentran la estructura, toma de decisiones, las relaciones y sistemas de comunicación, la producción, el producto, calidad, el financiamiento y la imagen. Entre los segundos, se consideran la sociedad, el mercado, la tecnología, la economía y la legislación.

Se desprende del estudio que no se presenta una estructura clara de las organizaciones teatrales, que proviene de una débil formulación de los objetivos, que a su vez entorpece la toma de decisiones, no se muestra claramente la imagen como organización y por consiguiente no se define el grupo objetivo de personas al cual se dirige el servicio teatral.

Dado lo anterior, definir objetivos precisos son de vital importancia, de ellos se determina la estrategia, estructura organizacional basada en la división de tareas, autoridad y responsabilidades<sup>106</sup>, la toma de decisiones en línea con los objetivos, la imagen de la organización y segmento al cual se dirigen, con éste último la comunicación que se empleará, la gestión de operaciones, el precio y los recursos.

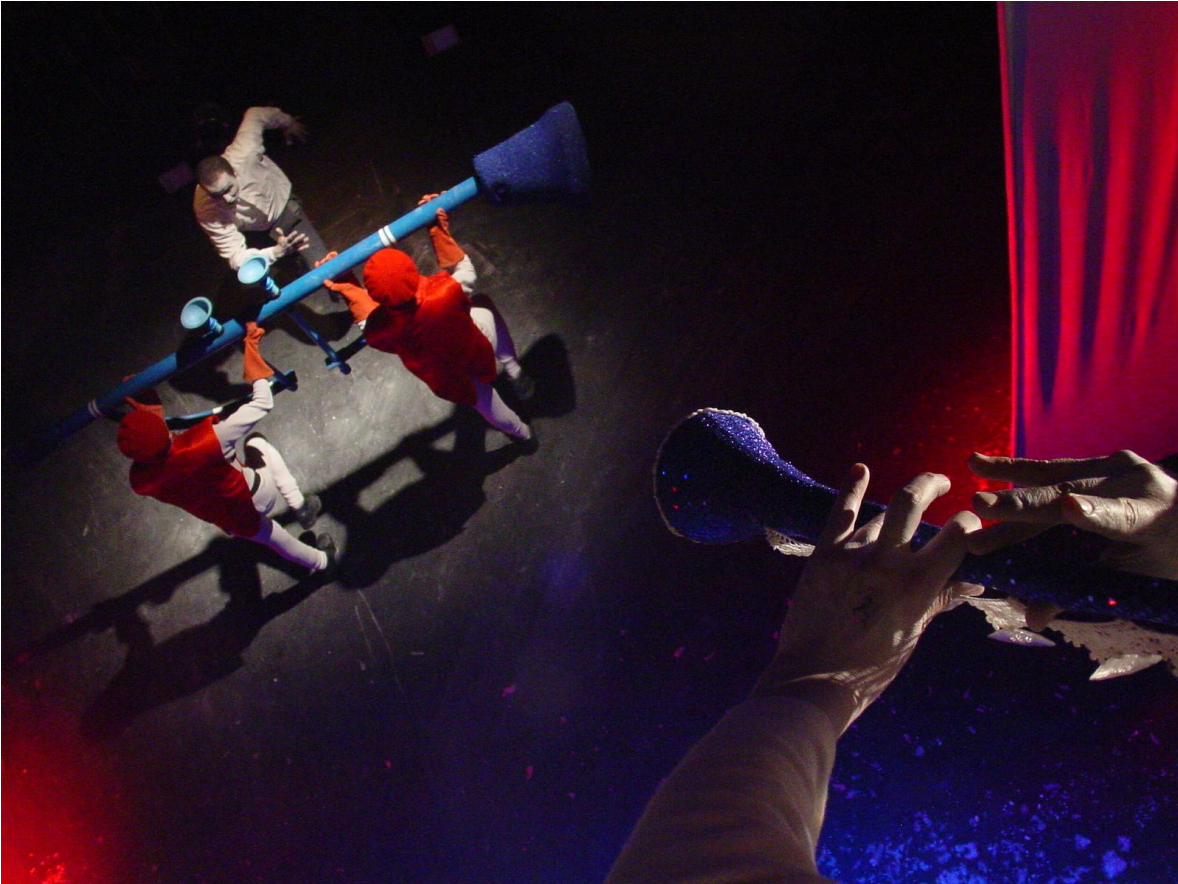
El éxito de la gestión teatral depende de dos factores que actúan en conjunto, en primera instancia de las herramientas artísticas y en segundo lugar de gestión estratégica y la capacidad administrativa. Para lo anterior es vital el concreto planteamiento de los objetivos ya que de ellos se desprende la medición del éxito en el teatro.

---

<sup>106</sup> Por ejemplo en áreas de trabajo como la artística, técnica y administrativa.

A través de la presente investigación se resuelven algunas de las interrogantes que se plantearon en la introducción de este documento. Dentro de ellas se destaca el problema de gestión, planificación estratégica, rentabilidad del servicio teatral y los factores claves de éxito. Sin embargo no se encuentra evidencia específica de la gran brecha existente entre la oferta y la demanda de espectáculos teatrales en Chile. Éste último se propone como una futura investigación.





## **7.- Bibliografía**

## 7.- Bibliografía

- Introducción a la Gestión Cultural, Manual para la práctica de la Gestión Cultural. Gloria Valdés y Brenda Sandoval.
- La Gestión Cultural de la Ciudad ante el próximo milenio. Susana Valleggia, Compiladora.
- Administración Teatral. Francis Reid. Centro Andaluz de Teatro, Productora Andaluza de Programas, Padilla Libros Sevilla, 1ª Edición, 1990.
- Gestión de la Producción en las artes escénicas. Rafael Peña Casado. Editorial Escenología, México 2002.
- Producción Marketing: gestión, producción y marketing teatral, Teresa Valentín. 1998.
- Theatre Management. Stephen Langley.
- Manual de uso Ley de Donaciones Culturales. Gobierno de Chile, Ministerio Secretaria General de Gobierno, Secretaria de Comunicación y Cultura Javier Luis Egaña Baraona. 2002.
- Fuentes de Financiamiento Cultural en Chile 2003. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación, División de Cultura.
- Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado. Thomas Kinneer y James Taylor. Quinta edición 1998, McGraw-Hill Interamericana.

- Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain. Cuarta edición, 2000, McGraw-Hill Interamericana.
- Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis. W Edwards Deming. Editorial Díaz de Santos 1989.
- Mercadotecnia de los servicios, Christopher H. Lovelock. Tercera Edición, Prentice-Hall Hispano Americana, S.A.
- La esencia de la mercadotecnia de servicios, Adrian Payne. México: Prentice-hall 1996.
- Cómo medir la satisfacción del cliente, Richard F. Gerson. México: Grupo Editorial Iberoamericano, 1994.
- Diccionario de la Lengua Española (1986)
- El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956)
- Teorías e investigación del liderazgo, Rallph M. Stogdill.
- A Conceptual Modelo of Service Quality and Its Implications for Future Research, A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry. Journal of Marketing, otoño de 1985.
- Dirección de Marketing, Philip Kotler. Décima edición, Prentice-Hall.2001.
- Cartografía Cultural de Chile, Directorio 2001/2002. Ministra de Educación Mariana Aylwin Oyarzún, Jefe División de Cultura del Ministerio de Educación Claudio di Girolamo Carlini, Equipo responsable: María Paulina Soto Labbé, Mark Andrew Smith, Oriana Bernasconi Ramirez, Loreto López González, Luis Campos

Medina, María Trinidad Valle Malvenda. Ocho Libros Editores. Gobierno de Chile, 2002.

- Administración en las Organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, McGraw-Hill, cuarta edición 1988. México.

-Dirección Estratégica, Ferry Jonson y Kevan Acholes. 5ª Edición, Prentice-Hall, 2001.

- UNESCO, Cultura Comercio y Globalización, Ediciones UNESCO, Francia, 2002.

- Unidad de Estudios, División de Cultura, Impacto de la Cultura en la Economía Chilena, Chile, 2001.

- Impacto de las políticas de fomento audiovisual en el desarrollo de la industria cinematográfica en Chile, Alain Palacios, Seminario para optar al Título profesional de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, 2003.

- Las industrias culturales: ¿una excepción económica?, La Diversidad Cultural, un debate internacional, un debate en Chile. Editorial Aún Creemos En Los Sueños, 2004.

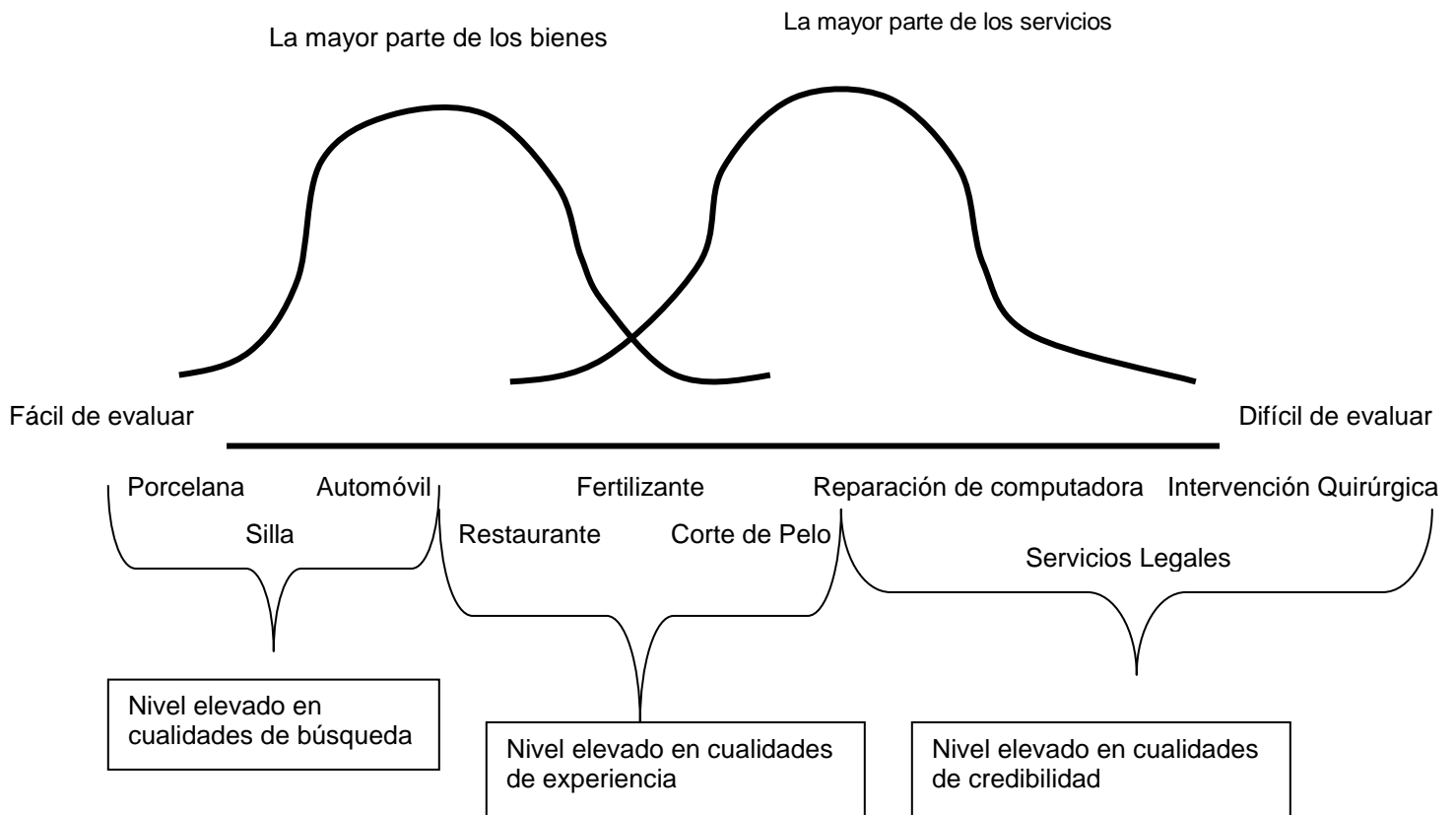


## **8.- Anexos**

## 8.- Anexos

### 8.1.- Figura N° 6

La forma en la cual las cualidades del producto afectan la facilidad de la evaluación<sup>107</sup>.



<sup>107</sup> Mercadotecnia de los servicios, Christopher Lovelock, Tercera Edición, Prentice-Hall Hispano Americana, S.A. p18.

## 8.2.- Equipos de trabajo en una producción Teatral<sup>108</sup>

Equipo Directivo  
Dirección Artística-Producción-Gerencia  
Equipo Artístico: Diseño – Composición – Interpretación  
Escenografía – Vestuario – Iluminación – Sonido – Coreografía – Música –  
Bailarines – Actores – Músicos – Cantantes  
Equipo Técnico: Montaje – Mantenimiento  
Regiduría – Electricidad – Sonido – Maquinaria – Utilería – Sastrería – Zapatería –  
Peluquería – Maquillaje  
Equipo Administrativo: Contacto con el público Control financiero  
Taquillas – Sala – Prensa – Marketing – Contabilidad<sup>109</sup>

La estructura de este cuadro puede variar dependiendo del tipo de compañía, como por ejemplo: compañía sin teatro, teatro sin compañía, teatro de repertorio, productoras sin teatro y sin compañías.

## 8.3.- Clasificación de tipos de teatro, por Francis Reid<sup>110</sup>

- Teatro Comercial: “un edificio teatral completamente comercial que opere en un mercado libre para producir un beneficio sobre la inversión, comparables a otros tipos de empresa privada, es algo que no existe”.

- Teatros municipales: “algunos edificios teatrales y unas cuantas compañías con sede en un edificio son dirigidos directamente por las autoridades municipales. Sin embargo dichas autoridades no entran nunca en la dirección de otras compañías que no sean las que residen en sus propios teatros”.

En esta clasificación se presentan:

- Teatro Novedades
- Teatro del Puente (por ser un espacio municipal, pero entregada la administración como concesión)

- Teatros en centros culturales: “funcionan como instituciones inscritas como benéficas y educacionales, dirigidas por una sociedad sin ánimo de lucro con una junta directiva voluntaria que incluye consejeros nombrados por las instituciones

---

<sup>108</sup> Producción Marketing: gestión, producción y marketing teatral, Teresa Valentín. 1998.

<sup>109</sup> Cuadernos de Técnicas Escénicas, Gestión, Producción y Marketing Teatral. Teresa Valentín y Grego Navarro.

<sup>110</sup> Administración Teatral. Francis Reid. Centro Andaluz de Teatro, Productora Andaluza de Programas, Padilla Libros Sevilla, 1ª Edición, 1990. p 16 – 20.

que contribuyen en la financiación”. En este sentido el teatro constituye una contribución más, en lugar de cumplir un papel principal en su funcionamiento.

- Teatros Universitarios: “existen como elemento docente para los departamentos de arte dramático, otros están como servicio cultural para mejorar la calidad de vida de estudiantes y profesorado”. Como están siendo apoyados por la Universidad, la mayoría tienen el mantenimiento y subvención cubiertos.

- Teatros de festival: “existen algunas organizaciones teatrales cuyo cometido es dar un número limitado de representaciones de muy alta calidad, en un lugar seleccionado en base a las obras que se van a montar o a las personalidades involucradas”. En este sentido a la compañía se la recluta por la temporada del festival, aunque es necesario contar con una infraestructura administrativa permanente para la planificación de éste.

- Teatros de aficionados: “actúa en teatros y salas alquilados, otras, sin embargo, tienen sus locales propios donde pueden ensayar y montar sus producciones. La administración recae generalmente sobre un reducido comité voluntario o incluso un secretario a honorario”.

- Teatros ocasionales: “cualquier sala que tuviera un escenario podía llegar a utilizarse como teatro, con el crecimiento del teatro experimental, el escenario ya no es imprescindible, existe un gran número de salas que se convierten ocasionalmente en teatros, a pesar del problema que plantean los permisos”. En este sentido no se reconoce si las compañías que visitan estos espacios cuentan o no con personal administrativo o técnico.

- Sociedades teatrales: “funcionan como sociedades no lucrativas, con frecuencia sociedades con fines caritativos. Los directores son respetables ciudadanos interesados por el teatro, que no cobran, además de delegados de las distintas instituciones que financian su funcionamiento”.

#### **8.4.- Escuelas de Teatro en Chile**

- Arcos
- Club de Teatro de Fernando González (Barrio Bellavista)
- Duoc UC
- Escuela de Teatro "Achurra y Mujica"
- Instituto Profesional Andalien (Temuco)
- Instituto Profesional Valle Central sede de Concepción
- La Mancha
- Procom
- Teatro "IMAGEN" de Gustavo Meza (Barrio Bellavista)
- Teatro "La Casa" de Fernando Cuadra



- Teatro Escuela la Matriz (Valparaíso)
- Universidad Arcis
- Universidad Católica de Chile
- Universidad de Chile
- Universidad del Desarrollo
- Universidad del Mar (Valparaíso) dirigida por Consuelo Hoffzaphel
- Universidad Diego Portales
- Universidad Finis Terrae
- Universidad Mayor (impartida luego de unirse a la escuela "Teatro Camino" de Héctor Noguera)
- Escuela de teatro Facetas
- Escuela Teatral Juvenil de la Corporación Cultural de Ñuñoa

### 8.5.- Entrevista

1.- ¿Cómo describiría la estructura organizativa de la corporación / institución educacional / compañía / teatro?

¿Quiénes son los integrantes de éste equipo?

¿Cómo se estructuran las relaciones y sistemas de comunicación?

2.- ¿Cómo llevan a cabo la producción de un montaje?

¿Cuál es el ciclo de vida de la obra (fases y duración)?

3.- ¿Desarrollan una imagen pública como grupo (institución, compañía, teatro, c. educacional)? Y dentro de ello cuál es la imagen como grupo quieren proyectar.

¿Identifican mercado potencial, como un segmento específico de personas a las que será dirigido el montaje?

4.-En el ámbito del financiamiento, ¿realizan análisis de costo, factibilidad y posibilidades? ¿Llevan un sistema contable?

5.- ¿Tienen alguna medida de calidad de la obra teatral, cuál?

6.- Dentro de las variables del medio externo, ¿cómo afectan a tú organización y en qué medida?

Sociedad  
Mercado  
La tecnología  
La economía  
Legislación

**8.5.1.- Entrevista con Guillermo Murúa, productor teatral del Teatro de la Universidad Católica. 22 abr. 04**

Considera que la actitud de la sociedad frente al teatro es cada vez peor, menos personas están interesadas en asistir a un espectáculo teatral. Prefieren quedarse en sus casas, a pasar el tiempo de ocio que les queda disponible, que por lo demás es bastante escaso, dado por las necesidades que ellos mismos consideran como aceptables. Se refiere a estándares de vida, actitudes de consumo actuales. La cultura ha ido en desmedro, cada vez hay menos interés por parte de la sociedad de apoyarla asistiendo a las actividades artísticas.

Piensa que no existe un mercado concreto, las variables a considerar son demasiadas y muy diversas, excluyendo de ellas las variables duras, como sexo, edad, nivel socioeconómico. A pesar de los estudios que han realizado ellos mismos como una consultora, no se ha podido llegar a resultados concretos de segmentación, o búsqueda de variable similar de comportamiento en un grupo.

Los planes de explotación son de dos a tres obras por año, que son elegidas con un año de antelación por un comité de repertorio perteneciente a la casa de estudios que buscan información, leen textos, evalúan, y escogen las obras. En promedio se explotan cada obra en un período de 3 meses, pudiendo extenderse hasta 5 meses dependiendo del éxito de ésta, de todas maneras se limita, porque ya existe un programa anual que debe ser respetado, en tal caso la obra se vuelve a montar al año siguiente por otro período. Los ensayos son de 2 meses. El teatro deja de presentar funciones entre 2 semanas a un mes, para montar la escenografía y realizar ensayos generales del próximo montaje.

El mercado concreto que posee el Teatro UC, son los alumnos escolares, que realizan una preventa con los colegios. Toman esta medida por dos razones, primero para tener demanda y funciones en el teatro de martes a sábado, y en segundo lugar, para crear una demanda para el futuro, ya que si se crea el hábito en las generaciones venideras se está desarrollando demanda.

La disponibilidad de los recursos financieros actualmente está muy mala, con el cambio en la ley Valdés, las empresas privadas ya no están entregando fondos a la cultura en general. Fue un error que se cometió con el ajuste, se cree que se volverá a modificar para corregir.

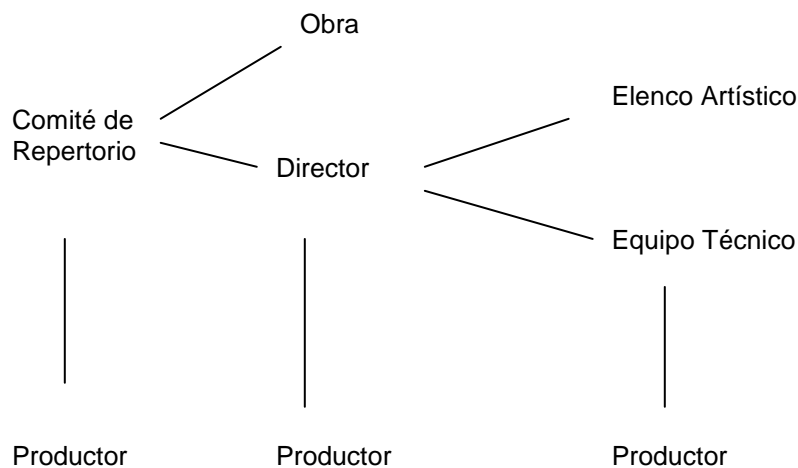
Un elemento desfavorable es el pago del IVA en las funciones por concepto de entradas. Existe un proceso en impuestos internos para eximir de este pago a eventos culturales sin fin de lucro, para esto se debe demostrar tal condición. NO existe un organismo censor en Chile, sin embargo si se maneja un nivel importante de auto censura.

Todos los derechos de autor deben ser pagados, en Chile, ATN cobra el 10% del bordeaux (venta de entradas). Para el caso de autores extranjeros, una agrupación Argentina, compra los derechos de todas las obras extranjeras para ser presentadas en países Latino Americanos; a ellos se paga una cantidad fija en dinero, y otro tanto en un porcentaje de venta de entradas.

NO consideran el mercado para la toma de decisiones. Su misión es artística y educativa en el mismo sentido.

Son un teatro sin compañía, no tienen un elenco estable en el tiempo. Para cada obra seleccionada se asigna a un director, éste es el encargado de elegir a su elenco, iluminador, diseñador teatral y vestuarista, en síntesis al equipo artístico y técnico. El director manifiesta qué es lo que quiere para la obra al equipo técnico, éste a su vez con la propuesta aprobada por el director, pasa a trabajar con el productor teatral para materializar las ideas y maquetas.

Entonces como estructura se tiene:



UC utiliza la tecnología en los ámbitos de la iluminación, sonido, efectos especiales (humo, nieve, neblina, etc.). Declara que podrían utilizar mucho más la tecnología, pero esto va de la mano con el recurso económico que en esta área es muy escaso. Sostiene que el que tiene pocos recursos se las ingenia, para lograr los efectos deseados.

Todos los montajes son distintos y cada función también lo es. Es un servicio/producto que entregan las personas o actores, que están sujetos a cambios diarios, y por otro lado el público también son personas, y por ende los unos y los otros reaccionan de distinta manera, se genera una retro alimentación continua entre público y actores.

Para la difusión de la obra se contrata a un periodista que se encargue de los medios. Se concentra la entrega de la información cuando se está próximo a estrenar, porque mucho tiempo antes ya no es atractivo para los medios de comunicación (ya no es noticia por ende pierde valor). Se tiene prácticamente cero poder de negociación con los medios, a menos que se pague por un anuncio en las páginas del diario. Al momento de estrenar se inyecta una propaganda fuerte. Los afiches los considera poco efectivos, porque no existe ningún control sobre ellos, se pegan y al momento siguiente otro lo despega. Para efecto de pegar afiches se contratan estudiantes.

El metro piensa Guillermo Murúa es uno de los medios de comunicación más engorrosos, primero porque piden con mucha antelación los afiches, que son muy difíciles de tener listos, no pude existir ningún tipo de propaganda, y debe ser sin fin de lucro o gratuito. Los afiches que finalmente son expuestos pasaron por un comité riguroso de selección, entonces para el momento que son puestos en las vitrinas, ya es demasiado tarde para que los consumidores tomen decisiones de asistir o no.

Se les paga un sueldo mensual a los actores, por el tiempo que tomen los ensayos y explotación de la obra.

El grado de complejidad: Es un producto/servicio artístico intangible, en la producción de él y en él está la participación fundamentalmente de personas, que de por sí son complejas.

Existe un grado de planificación importante, ya que tienen costos asociados a la duración de la preparación del montaje, como son los sueldos del elenco, uso de la sala, etc. Por esto es que son más eficientes.

Existe un traslape de obras, mientras se explota una la otra se ensaya.

No suspenden funciones si tienen poca demanda.

Considera que la calidad la mide el público.

El financiamiento que poseen viene de la universidad Católica, de auspiciados (hoy 2, año pasado eran 6), y la venta de entradas.

#### **8.5.2.- Entrevista con Viky Cárdenas, productora teatral del Teatro Camino, del director Héctor Noguera. 30 abril 2004.**

Objetivos de la Compañía es artístico y en segundo término social. Buscan hacer obras artísticamente de buena calidad, llevar teatro a gente de escasos recursos y realizar montajes para niños.

Su principal concepto es que las obras teatrales que ellos exponen son para todo público, no distinguen diferencias. Su objetivo es abrir la mente de las personas en términos sociales, políticos, emocionales y culturales. Incluso para obras infantiles afirman que los adultos también son un público objetivo. En este sentido ellos no segmentan, si lo hicieran, se considerarían como un teatro comercial, y ese no es su fin.

El problema que ellos encuentran que el teatro es elitista, por esto ellos llevan el teatro para gente de escasos recursos, para que tengan acceso, y mejoren su calidad de vida, pero a su vez ellos no logran comprender la pieza artística, en este sentido el director adapta la obra.

La forma de escoger las obras:

El director dirige el montaje, no sólo en términos actorales sino que el espectáculo en general, integra todos los conocimientos artísticos, él dirige a todo el personal, al diseñador escenográfico, al vestuarista, el iluminador, y el diseñador gráfico. En esta compañía todos éstos integrantes trabajan la producción de una obra teatral. El productor se dedica básicamente a conseguir los recursos, tiene que tener amplios conocimientos para buscar y generar dinero, de esta manera busca auspicio o patrocinador. Maneja una planificación de producción que se llama carta Gantt, que generalmente no se hace, no es muy riguroso en el ajuste de ella, no utilizan programas computacionales.

Depende del montaje, cuánta difusión anticipada se realiza, y ésta además es relativa porque puede ser 6 meses a 2 semanas antes del estreno. Es muy importante la relación con los medios de comunicación, en especial con los periodistas, entonces depende del interés de ellos en el espectáculo, por este motivo la compañía debe ser muy seductora al momento de entregar información a la prensa. En general los medios buscan conflicto que se genera por términos políticos o artísticos. Otros medios de difusión, están los afiches que se envían a centros educacionales, centros culturales, bares nocturnos, organizadores de festivales.

Para la productora este trabajo tiene un mayor valor emocional este trabajo, ya que plantea que en esta disciplina no se gana dinero, que a veces se lleva a pérdida. Es una entrega de mucho amor.

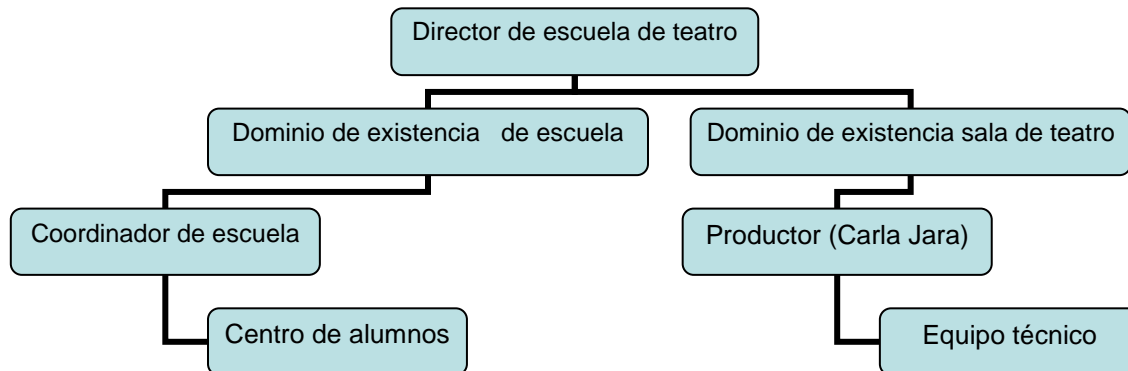
Ella para conseguir los recursos con empresarios, se conoce a la persona para ofrecerle lo que ella quiere, a cambio se cuida al empresario, con notoriedad en afiches, funciones a sus empleados y con una carta de retribución dando las gracias. En general busca bancos, supermercados, patrocinios a centros culturales.

La calidad para ellos es subjetiva, calidad es entrega, de un buen texto, dirección, actuación, iluminación.

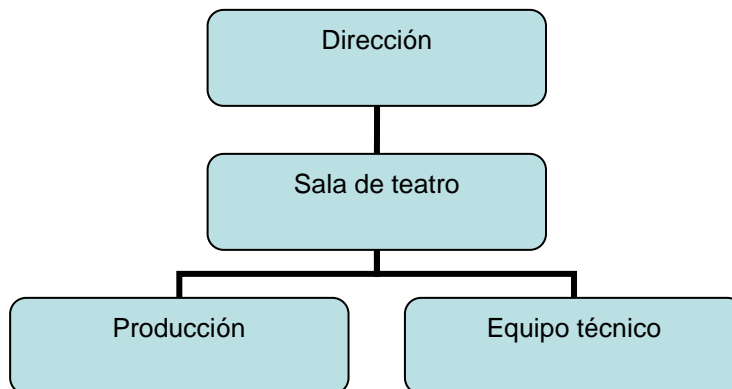
**8.5.3.- Carla Jara Drago, Profesora y Productora escuela y sala de teatro Finis Terrae. 21 mayo 2004.**

El objetivo de la institución es principalmente educacional. En el teatro su objetivo “es ver montados textos”, donde la actuación conmueva y genera aprendizaje y que no deje indiferente.

1.- La estructura:



Pero en realidad el trabajo lo llevan a cabo con la siguiente estructura, dado que a la productora no le interesa la jerarquía y el trabajo lo llevan a cabo de la siguiente forma:



Cada uno de los integrantes tienen roles y sus límites determinados, considera que el imprevisto es parte de la vida, por otro lado las relaciones que se generan en el teatro son distintas a otras disciplinas “por un despelote general en el teatro”, en este sentido las tareas que realizan depende de la capacidad de los integrantes y las relaciones que se generan entre las personas del equipo. La motivación en este trabajo es fundamental, sin ella no se podría sobrellevar las dificultades que surgen en esta disciplina, “te tiene que gustar este cuento”.

La producción está conformada por un integrante (la entrevistada), que además de realizar la producción de la obra es tramoyista, hace el aseo (los fines de semana cuando no está presente el personal de aseo de la universidad), es secretaria, es boletera, es actriz y profesora.

El equipo técnico está conformado por dos personas, que además son técnicos estables de las salas.

2.- En la producción el objetivo es ser sintetizadores de un producto artístico todos los años con el egreso de la generación de estudiantes de teatro de esta casa de estudios, y además para que tengan funciones a público en general, ya que “el teatro es para que sea visto”.

Esta casa de estudios posee dos salas de teatro, una que en estricto rigor es para la institución, y otra que se llama “sala uno Finis Tέρrea”, que tiene motivo realizar muestras teatrales.

Se llevan a cabo 3 montajes distintos, dos montajes con auspicio de una empresa respectivamente, y el montaje de egreso con el apoyo de la universidad.

En los tres montajes los cargos de los técnicos no varían, sin embargo el de producción si, ya que en el egreso el trabajo de producción es sólo de apoyo, dado que los estudiantes deben aprender a autogestionarse. El trabajo en los montajes, comienza en organizar los espacios, hasta la producción ejecutiva (cotizar precios, material de difusión, fotografía, papelería, cocktail).

Se reciben propuestas de compañías fuera de la institución, se evalúan y seleccionan, sin mediatizar papeles de postulación, simplemente se acuerda un encuentro de visita para ver el montaje y allí mismo evaluar el texto, tema<sup>111</sup>, dramaturgia<sup>112</sup> y actuación. Luego se establecen horarios y fechas, con el equipo técnico el espacio del teatro, iluminación, etc., se estipulan 3 ensayos generales con técnico, previo del estreno. Se firma un convenio o contrato. Se recauda un porcentaje del borderaux, no se paga un piso mínimo por el uso de la sala, no se paga si no se hace función. Por otro lado, si las compañías no tienen espacio para ensayar la obra, se les presta sala de ensayo sin costo para las compañías.

En cuanto a la explotación del montaje, al cabo de un mes se realiza una evaluación, pero como máximo son 2 meses, porque las salas se utilizan para la escuela de teatro, en este sentido se debe respetar el espacio de los alumnos y sus exámenes.

3.- La calidad la entrega las variables artísticas para esta casa de estudios, como es el texto, dramaturgia y actuación. Como la universidad tiene recursos para la mantención del teatro, les entrega espacio para atender otros factores de la

---

<sup>111</sup> No existe restricción en los temas a tocar, son sumamente abiertos.

<sup>112</sup> “como es que se escribe teatro”

calidad como es el servicio al público (boletería, persona encargada de sentar a la gente en la sala, aseo, calefacción)

4.- Tienen el privilegio de estar en un centro educacional que los apoya, en este sentido no tienen el estrés de cubrir los costos mínimos ya que la luz por ejemplo la para la universidad. Por este se pueden dar el lujo de hacer teatro, sin embargo “hacer teatro en esta sala es tremendamente heroica y valiente”.

Considera que cualquier compañía realiza su análisis de costos y factibilidad. Como productora de sala, en el egreso sabe que cuenta con cierta cantidad de dinero para el montaje y debe hacerlo alcanzar para todo y hacer lo mejor. Piensa que lo más importante en una obra no pasa necesariamente por lo escenográfico, por los lenguajes de la teatralidad o por el espectáculo, sino que pasa por texto y actuación, desde ese lugar hay que hacer teatro cueste lo que cueste. Desde el punto de vista de factibilidad, las funciones que acoge la sala Finis Terrae son producciones no comerciales, que generalmente se trata de producciones con un valor artístico y literario, que hoy no está primando en el medio, en este sentido se están arriesgando al exponer este tipo de montajes. Por otro lado afirma que “la sala Finis Térrea muestra teatro de muy altísima Calidad”, que a partir de la tercera semana los espectáculos se comienzan a llenar.

Llevan un sistema contable básico, con vales por, no pagan impuestos por la exención de ellos a través del Ministerio de Educación, lo que a su vez les permite no sacar boletas. Hacen cuenta con los tickets vendidos y las personas en sala.

5.- A las salas de Finis Terrae asiste un público de tercera edad y estudiantil, en general lo describe como “raro”, que proviene de un ámbito intelectual siendo no esnobista y taquilla.

No realiza difusión ni marketing masivo, por ejemplo no ha podido nunca colocar una afiche en el metro, no trabaja con calugas en la calle. La difusión que se realiza es pegando afiches de la obra en un circuito establecido para todas la obras, este comprende el barrio en el que está inserta la universidad, por otras escuelas de teatro, por restaurantes de Bellavista (Toro, Galindo, Tasca Mediterránea), en otras salas de teatro, como el Galpón 7 que no pone objeción a la promoción de otras salas y Matucana 100, en el centro de Santiago en la escuela de la Universidad de Chile, en cafés literarios y Centros Culturales. Se mandan a imprimir no más de 500, los cuales son financiados por la caja chica de sala Finis Terra, y son pegados por estudiantes de la escuela. Para el caso de obras de compañías externas, ellas mismas realizan la difusión y financiamiento de la papelería y pendones, como máximo la universidad puede regalarles las invitaciones para el estreno.

Por lo general no consiguen notas en la prensa, sólo tienen acceso a estar presentes en la cartelera, “lo que vende difiere mucho de lo que se quiere mostrar



como sala”. Por otro lado, uno de los medios más democráticos bajo su juicio es la radio, que es imparcial al momento de anunciar eventos culturales.

No han realizado un estudio formal y serio de la imagen pública que poseen, sin embargo han realizado unas pequeñas encuestas a los espectadores, se les solicita el correo electrónico, de cómo llegaron a la obra (cartelera, radio,..), y que tipo de obra les interesa ver, y en ello hay una coincidencia en grandes clásicos. Como imagen que tienen considera que es una sala alternativa y literaria, con un lenguaje de los ochenta: Under<sup>113</sup>, hay buen teatro que no vende.

6.- El factor en que se da la relación más directa es en la sociedad, con la comunidad. Por un lado existe prejuicio, y por otro hay absoluto desconocimiento, y hay productos artísticos que no venden, que no pasa por un tema de espacio. Sienten que tienen un público fiel.

Piensa que la gente va mucho al teatro, como la que puede pagar una entrada y no es mínima. El público busca el placer en todo lo que compra no solo en el teatro, en este sentido en el teatro busca la entretención, pasar un buen rato, echar la talla y reírse.

Hoy existen muchas escuelas de teatros según la entrevistada porque “ser actor y actriz es chori, es portada segura, es éxito rápido, es televisión, es fama”, en los años ochenta ser actor era arriesgado, ser creador era peligroso.

Al pedir auspicio en dinero a empresas privadas para montajes en particular, debe contar con requisitos como: publicidad, registro fotográfico y audiovisual, debe salir la escenografía, el vestuario, maquillaje, dirección, la dramaturgia, la adaptación, el cocktail, los pendones, etc.

Considera que afecta la tecnología en los montajes, están avanzando en el equipamiento lentamente por el alto costo que ellos presentan.

En cuanto a economía, tienen fluctuaciones en el público, dependiendo de los ciclos económicos, y la estacionalidad. Sin embargo, existen espectáculos que tienen asegurado el público por la temporada, por muchas variables como si alguien del elenco trabaja en televisión, la importancia de los medios de comunicación, la ubicación de las salas.

Han tratado de hacer uso de la ley Valdés, pero no han obtenido resultados.

Por otro lado, haciendo referencia a la libertad de temas en los montajes, esta sala fue la primera en conmemorar los 30 años del golpe militar, a pesar de la corriente de la institución.

---

<sup>113</sup> En el sentido que lo bueno se daba en el subterráneo a oscuras.

**8.5.4.- Claudia Reyes, secretaria de Red Chile, asociación de productores de las artes escénicas. 11 mayo 2004.**

Después de estudiar teatro (1990-1993), comenzó su trabajo como productora independiente, al notar que el trabajo sobre el escenario y la producción es muy difícil de realizar en conjunto. Trabajó en la municipalidad de Santiago en el programa Cultura en barrios, en donde se buscaba entregar teatro a los habitantes de la comuna, la municipalidad compraba funciones y además disponía el transporte, sin embargo no se valoró éste esfuerzo, “se estaba despertando el proceso democrático” explica. En este sentido, hubo que impulsar a la gente para que participara, trabajando en terreno puerta a puerta y con la junta de vecinos. Su primera experiencia como productora independiente estuvo marcada por el fallecimiento de uno de sus integrantes durante la explotación de la obra “Ofelia y su mágico teatro móvil”. Herbert Jonkers era muy importante para el medio teatral, un excelente artista.

Continuó su trabajo con “La Negra Ester” en su gira por Chile, en la productora Romero & Campbell.

En 1998 se conformó Red Chile, es una asociación de productores de las artes escénicas. Tienen el objetivo de potenciar las artes escénicas contemporáneas chilenas. Se constituye por 23 miembros, la presidenta es Carmen Romero, el vicepresidente es Alfredo Troncoso, la secretaria es Claudia Reyes, la tesorera es Cayolla Sota y la directora de proyectos es Evelyn Campbell. Cada uno de los miembros produce sus propios proyectos teatrales con su forma individual de trabajo, en general con fondos concursables FONDART o fiado. “Los artistas son los productores ejecutivos de sus propios proyectos, hacen de financistas pagando en la mayoría de los casos sus proyectos”.

Hoy está trabajando para montar una obra escrita por ella, buscó al director y a los actores. Así mismo también la financiará, primero postulando al FONDART, y en segundo término realizará una preventa de las funciones a empresarios amigos del padre. Ella no busca auspicios porque los empresarios en general no entregan dinero al teatro, no existe política de mecenazgo en Chile, es muy escaso el apoyo que entregan para las artes plásticas y sólo financian grandes eventos culturales. Es aquí donde participa Red Chile, los productores se unen para aunar fuerzas en la búsqueda de ingresos, desarrollando eventos culturales a gran escala como lo son Teatro a Mil, Dramaturgia Juvenil, Muestra de dramaturgia, Festivales de teatro municipales, etc. Sin embargo, el canje de funciones es un buen método, por ejemplo en otro montaje canjeó con el Mercurio localidades (asientos en la sala de teatro) a cambio de publicidad por el mismo valor en dinero, siendo un éxito.

Uno de los problemas que Claudia Reyes detecta es la sobre oferta de obras teatrales y una estacionalidad drástica, “hay teatro gratis todo el verano y en todos

los municipios”. Y por otro lado la oferta no es diversa, esto es porque los municipios buscan montajes teatrales para toda la familia, que sean divertidas y de gusto de todo el mundo, en consecuencia limitan la creación de los artistas. La experimentación conceptual tiene como fin la creación artística en sí misma, no tiene porqué ser rentable, en este sentido Claudia afirma que “debe ser financiado por el Estado, en todo el mundo el subsidio estatal es de 80% a 100%, además de sueldo para los actores, técnicos y personal del teatro, subsidio en la manutención de los teatros”.

#### **8.5.5.- Juan Carlos Salfate, productor del Teatro Lastarria 90. 12 mayo de 2004.**

Lastarria 90 es una sociedad de responsabilidad limitada, constituida por dos socios y un director comercial, desde hace tres años. Es una estructura muy pequeña, aparte de los socios y el director trabaja un solo funcionario como auxiliar.

La sala es básicamente un negocio mobiliario, se presta la sala sin cobro a las compañías, entonces es un teatro que no recibe ingresos por arriendo de la sala a las compañías teatrales.

Se presentan postulaciones de obras, la selección se realiza en función de los siguientes criterios: obras que se estrenaran por primera vez en la sala Lastarria 90, compañías jóvenes sin trayectoria y compañías que demuestren a través de la propuesta una proyección de largo plazo (esto se refleja en la cohesión del grupo, si trabajan durante un buen tiempo juntos afiatadamente, si son de la misma generación, propuestas escénicas trabajadas). Cada compañía que finalmente es seleccionada para presentar en este teatro deben traer sus propios técnicos, elenco y productor. Luego viene otra obra.

La casa se adquirió en forma privada mediante un préstamo hipotecario, luego se presentó como proyecto de remodelación de la casa para ser transformada a teatro, recurriendo a la Ley Valdés, FONDART, Fundación Andes, Chile Tabacos, CCU, Hyundai, con diferentes montos. De esta forma el teatro se financia para su manutención y personal mediante auspicio. Sin embargo a las compañías les piden dos funciones gratis para que ellos como teatro Lastarria 90 puedan vender a empresas, así financiar los costos fijos.

Aparte esta sociedad tiene otros negocios, en donde se realiza la producción de montajes teatrales, producción de televisión con una miniserie y un programa de cocina, películas de cine, entre otras. Los integrantes del equipo son Luciano Cruz-Coke, Felipe Brown y Juan Carlos Salfate.

La producción: Primero se elige la obra y el autor, luego se realiza un casting para encontrar los actores idóneos para la representación, luego busca la sala, excluyendo la sala Lastarria 90, luego se recluta a los asistentes técnicos, que por lo general son los mismos, constituidos por iluminador, diseñador gráfico, escenógrafo, diseñador de vestuario, sonidista multimedia y el productor.

La producción ejecutiva se encarga de buscar los recursos, esto se consigue a través de auspicios, patrocinios, preventa y aportes de los miembros del equipo.

La producción del Teatro Lastarria 90, es definida anualmente en donde una comisión constituida por actores con reconocida trayectoria teatral, seleccionan en conjunto los montajes que se presentaran en la sala durante el año.

El ciclo de vida de una obra se constituye por 4 meses de preparar el montaje, es decir desde que surge la idea hasta el estreno. La explotación es a partir de 2 meses, debido que la maduración de público se logra a la cuarta semana y éste se puede mantener por 4 semanas más, se puede extender la explotación, pero no demasiado. La cantidad de público depende de la estacionalidad, calidad de la competencia, estrenos de cine, entre otras. Afirma que es un negocio de entretención por ende compite con los restaurantes, bar, cines, conciertos de música, en general con los entretenimientos que se presentan a partir de las 8 de la noche.

Para la explotación de las obras de la sala, no se aplica el criterio de extensión de las funciones, por razones de pérdida de fidelidad por parte de los consumidores hacia la sala, ya que al tener un mismo montaje durante más de un año en la misma sala la despotencia, en este sentido Lastarria 90 busca precisamente lo contrario, buscan potenciar la sala de teatro dado que constituye un negocio inmobiliario. En este sentido la estrategia comercial es la programación rotativa de obras de primer nivel, construyendo público cautivo de la sala. Su misión es difundir el teatro como cultura separando al teatro de la entretención. El objetivo es entregar a las compañías de teatro una sala de buena calidad (así como las de teatro comercial), pero gratuitamente. En el fondo abrir un espacio a las compañías emergentes.

La calidad para esta asociación pasa por el equipo de trabajo constituyendo ésta un 90% de la calidad del producto / servicio. Este grupo no escatima en costos, se preocupa de construir una buena escenografía, vestuario, sonido y afiches. Respecto a los afiches Juan Carlos destaca que éstos deben tener dos lecturas, una a 8 metros de distancia, en donde llame a observar más detenidamente destacando la obra, lugar, hora y mensaje de la obra que se promociona, si el elenco está formado por figuras conocidas se destaca en esta primera lectura; en la segunda lectura que es a un metro de distancia se describe el autor, elenco y director, la temática, los auspiciadores y patrocinadores.

Una medida de calidad la entrega la crítica de la obra una vez que ya está en explotación el montaje.

Desarrollan flujos de caja, con presupuesto y contra presupuesto. Los ingresos que reciben son a través de donaciones y auspicios. Se basan en un punto de equilibrio, el fin es llegar a cero, es un negocio inmobiliario.

Comenta que no funcionaría económicamente si se tiene como objetivo difundir obras de arte experimental si el teatro tuviera fines comerciales, en donde se debe reunir el público necesario para cubrir los costos de arriendo de sala mínimo y el pago de bourderaux.

Si manejan un sistema contable como sociedad limitada. Por lo general las obras en Lastarria 90 consiguen la exención del IVA en las entradas.

La imagen que tiene actualmente el teatro frente a las compañías es el de mecenas. Sin embargo quieren proyectar la imagen de sala de Teatro de experimentación.

Un estado ideal para ellos en el futuro es entregar recursos económicos a las compañías de teatro para que desarrollen temáticas de investigación propuestas por la asociación en relación a las problemáticas chilenas. En este sentido les interesa la tecnología en los montajes, plantear la problemática del medio ambiente, entre otras.

En función de la obra, definen los segmentos para orientar la publicidad eficientemente. La segmentación tiene estrecha relación con la temática de la obra, de modo de dirigir los esfuerzos en dirección correcta. Por ejemplo para la obra Splendid, que será estrenada en Matucana 100 el 9 de junio, está dirigida a jóvenes de 10-28 años, la publicidad escogida será muy parecida a la de un recital de música Rock, destacando la figuras del elenco; se utilizarán como medios las revistas urbanas, Internet, base de datos de jóvenes. Todo pese a que la obra es de temáticas complicadas.

Otro ejemplo es el montaje Enigmas de Tomás Videla y Luciano Cruz-Coke, desarrollado para competir con el teatro que muestra la Universidad Católica, focalizándose en el grupo socioeconómico ABC1.

El teatro no es rentable en relación a otros servicios tradicionales, el tiempo que se invierte en la realización de una obra es mucho mayor a lo que se invirtiera en otro negocio.

Las producciones que él ha realizado han sido exitosas, recuperando los ingresos invertido y cancelado los honorarios del equipo, sin embargo no tienen capacidad de ahorro.

Respecto a las variables del medio externo, destaca la inestabilidad de las compañías teatrales, no son durables en el tiempo, con excepción de algunas, como la Troppa.

Al teatro Lastarria 90 le afectan las exigencias de ordenanza municipal, éstas entorpecen la gestión. La ley de donaciones culturales en un comienzo fue de gran ayuda, sin embargo con la modificación a ésta el año pasado, se les ha hecho imposible recaudar ingresos por esta vía.

El desarrollo del teatro está estancado por la falta de masividad de la actividad, en comparación con el cine que si la tiene, por esta razón obliga a que los precios sean altos respecto a los otros medios de entretenimiento. En este sentido se busca hacer masivo el teatro, de modo de aumentar el número de salas y el tamaño de cada una, para poder competir.

Otra alternativa es lograr una diferenciación del teatro que logre sacarlo de la clasificación de entretenimiento y se inserte como un bien cultural, de tal forma que el consumidor esté dispuesto a pagar más por él.

**8.5.6.- Karim Lela, coordinador de extensión de Escuela de Teatro Universidad Arcis, trabaja en Producción, Comunicación y Relaciones Públicas. 17 mayo 2004.**

1.- Su trabajo como productor lo divide en 3 estructuras distintas:

Centro educacional: realiza la producción del cuarto año de teatro, en el examen de egreso. Los montajes tienen un presupuesto asignado, para destinar a escenografía, afiches y flyers. Consigue en imprenta regalos, como las invitaciones. Busca poner los afiches en el metro, auspicio en especies en Cohache (vestuario), Loom (servicio de imprenta), Morandé (vino de honor), y Shakemi Shoes (zapatos). Las empresas privadas no entregan recursos monetarios. Los contactos son los que importan para acceder al auspicio.

Producción independiente: comienza de dos formas:

- a) Un director elige una obra, luego llama al elenco. Director asigna los roles.
- b) Compañía con elenco escoge una obra.

Pueden llevar la ganancia por porcentaje (si es protagónico o secundario). Pueden llamar a un productor desde el comienzo o cuando ya esté terminada.

Trabaja generalmente con un presupuesto, una cantidad asignada, de ahí obtiene su sueldo por todo el montaje, éste es de aproximadamente de 200 mil pesos. Ahora, si cobra sueldo o no depende para quién es el trabajo

Vende obras infantiles y para la familia al Banco Santander Santiago, por una cantidad de dinero fija, ésta es repartida entre la compañía (\$300.000), producción (\$100.000) y sala<sup>114</sup> (\$150.000).

Para las giras de las funciones ha conseguido descuentos importantes en Air France, por ejemplo que no tenga sobrecargo la carga extra de la escenografía.

El ciclo de vida: Los ensayos son de 3 a 4 meses. Estreno. La explotación depende del éxito del montaje.

Las temáticas que tienen éxito son las sexuales, pedofilia y comedias, en este sentido deben estar alertas de lo que está sucediendo en el país, si los noticiarios le entregan importancia a ciertos temas es a ellos a los que hay que apuntar de manera de tener éxito. También tienen éxito las obras en las que está presente en el elenco algún actor o actriz de televisión. Por otro lado la ubicación le atribuye importancia, ya que si está la sala inserta en un circuito gastronómico (Universidad Católica en plaza Ñuñoa).

En cuanto a las relaciones entre el equipo Karim considera que “los productores deben tener una psicología especial para lidiar con directores y actores, porque éstos se sienten dionisiacos”. El productor asume gran responsabilidad, debe ser capaz de enfrentar imprevistos, ajustes y reasignaciones, en este sentido debe velar para que sean entregadas a tiempo exacto todos los detalles, por ejemplo si los afiches e invitaciones no están listos por problemas en la imprenta debe buscar otra que sí cumpla, debiendo solventar este mayor costo de su presupuesto personal.

Trabaja con diseñador cuando se puede en cuanto a presupuesto, sino se pide el favor a un diseñador teatral amigo que realice el trabajo. Este debe conseguir las peticiones del director y reproducirlas, si es muy compleja la infraestructura el diseñador trabaja con un maestro.

Karim manifiesta la dificultad para las compañías teatrales de mantenerse unidas en el tiempo y realizar varios montajes, piensa que vive en grupo, se comparte todo, es como una familia o tribu, pero la competencia, el ego, la ambición y divinismo de los actores, la lealtad entre ellos no es fuerte, no poseen grandes elementos éticos y es difícil encontrar un grupo armónico. En este sentido, el productor realiza su trabajo y se desliga de la compañía.

Ejemplo de producción exitosa, en la obra La Ratonera<sup>115</sup>:

Tenían el contacto en Francisco Javier Curt de la Corporación Cultural Las Condes, que les facilitó el Teatro Apoquindo y un espacio para realizar un evento

---

<sup>114</sup> Sala San Gines y Mistral.

<sup>115</sup> Esta obra llevaba 50 años montándose en Londres, que le entrega prestigio del viejo mundo.

de manera de recaudar fondos. Para este remate de obras de arte, se focalizaron en invitar a personajes de la farándula nacional (Mary Ross McGill). Consiguieron el cocktail de regalo, por un contacto de uno de los actores con una banquetera. El vino de honor lo dispuso la Corporación Cultural. Todos los objetos a rematar fueron donados: cuadros de pintores de renombre, anticuarios entregaron 2 figuras, una joya valiosa, grabado de Carlos Bruner, etc. Consiguieron un martillero para el remate. Los fondos recaudados en el evento sumaron \$3.000.000 de pesos. Con ello tuvieron acceso a comprar equipos de iluminación y sonido, escenografía y diseños. El vestuario para las mujeres fue regalado por Brancoli.

En conclusión los pitutos son de suma importancia para el medio artístico, y si se le suma una buena gestión del productor, se puede llegar a excelentes resultados.

3.- La calidad para el entrevistado está determinada por el director, la obra, productor, elenco, trayectoria de los involucrados. Por otro lado, le atribuye importancia a la confianza y olfato.

4.- Finanzas: Se realiza una estimación de los costos en los que se incurrirán, en base a los presupuestos de difusión, sueldos de actores, escenografía, diseño, etc.

“El apoyo de la empresa privada es importante, pero nulo, por lo general los parientes son la principal fuente de financiamiento”.

5.- Difusión: En cuanto a producción periodística, cada vez tienen menos presencia en los medios. Por lo general imprime 500 afiches, los que son repartidos por estudiantes en el circuito de escuelas de teatro y restaurantes. Poner fyers en parabrisas de los autos estacionados fuera de otros teatros, es muy efectivo, ya que es público que asiste al teatro. Es importante la difusión de “boca en boca”. El público sigue a sus actores y directores.

Si consideran mercado potencial

6.- Como llegue el tema de la obra a la sociedad, es un impacto difícil de cuantificar.

El mercado no le afecta directamente, pero considera que en la canasta familiar no incluye el ítem teatro.

La tecnología es utilizada cada vez más, como motores en el escenario.

El teatro se afecta por la economía al igual que los restaurantes, sin embargo la clase alta no se afecta por las fluctuaciones económicas, las obras exitosas no dejan de tener público, pero si se afecta el teatro promedio.



Considera que la ley Valdés no es efectiva, por trabas burocráticas, las empresas privadas priorizan otros ámbitos a los cuales destinar donaciones.

“No produce cualquier obra”

#### **8.5.7.- Luis Arena, director Teatro Novedades, 11 mayo de 2004.**

Hoy existe una “corporación para el desarrollo de Santiago”, ente privado sin fin de lucro, ideado por el municipio. Su fin es preservar la comuna de Santiago en cuanto a su arquitectura. Además cuenta con la administración de los teatros teatro Novedades y el teatro Huemul. Tienen un objetivo social como corporación.

1.- La estructura está compuesta por el directorio que es presidido por el alcalde de Santiago y un director ejecutivo. Este teatro cuenta con una compañía estable, está compuesto por 8 personas funcionando como cooperativa, en donde cada uno asume un rol, éstos toman las decisiones en forma colectiva. Reclutan elenco a partir de los talleres de teatro que imparten en el teatro Novedades. Trabajan con una Dirección artística, Dirección técnica (iluminación, utilería, sonido, escenografía), Dirección de arte (define el color estético); estos cargos se mantienen estables. El productor no está en el escenario, este consigue recursos, comercializa la obra e instala la obra en los medios periodísticos. Se consideran a ellos mismos como artesanos en la profesión.

Todos los integrantes son fundamentales, en especial los actores deben funcionar como reloj, no sirve de nada si la sala está brillante y se realizó una excelente publicidad si la obra es de mala calidad.

La comunicación en el equipo es fluida, la califica en la corporación como informal y en la compañía de teatro de manera formal.

El objetivo de la compañía es artístico.

2.- Se arrienda la sala para eventos, conciertos de música, cine, y obras de teatro. El director selecciona lo mejor artísticamente válido, no califica y tampoco aplica censura a los montajes.

Para las obras de la compañía del teatro, se determina la obra a montar, luego se escoge el elenco, se ordena el trabajo bajo el escenario primero, en donde se realiza una planificación con una estimación de los ensayos, determina período de explotación<sup>116</sup>.

Una vez lista la escenografía se trabaja en los afiches.

---

<sup>116</sup> Se define una base y si se supera se continúa con el montaje.

No hay un ciclo de vida fijo, deben definir.

3.- Calidad: se tiene una idea. Si el autor está vivo, se le solicita ayuda para mejor interpretación, si no, se toman más libertad. La calidad la encuentra en la capacidad de instalar las emociones que se quiere generar.

En cuanto a infraestructura del teatro, los baños son viejos, en invierno hace mucho frío y no tienen un buen sistema de calefacción. Sin embargo se preocupan de que la boletería sea eficiente, clara y entregue la información que le sea solicitada de la obra.

4.- Se estima costo de realizar el montaje, luego se buscan los ingresos para cubrir, golpeando puertas, se hacen fiestas, realizan preventa. Considera que el recurso juega un papel fundamental.

Se realiza un análisis de costo, se asesoran por contadores. Su política es no arriesgarse.

No pagan IVA por estar patrocinados por el Mineduc.

La entrada a un espectáculo promedio cuesta \$2000 pesos.

5.- No se hace un gran plan de difusión, considera que los clientes llegan solos, son fieles a la sala. Tiene un buen nivel profesional, calidad y economía en sus eventos.

El público de la sala es de 18 a 30 años.

La imagen que tienen como teatro Novedades es de una sala de servicio.

6.- Legislación: existe una ley de derechos de autor mundial que impone el pago del 10% de las utilidades obtenidas por el montaje. En Chile el autor puede inscribir en bienes nacionales su obra, y se le debe pagar a él los derechos que exija. No hay políticas de apoyo al teatro. Al empresario no le interesa la cultura, ese es el problema con la Ley Valdés, además ahora con el nuevo cambio que se le aplicó, menos apoyo a la cultura existe, si ayer entregaron 3000 hoy sólo 500.

La sociedad chilena no es culta.

Utilizan la tecnología junto con otras artes.

#### **8.5.8.- Entrevista María de los Ángeles Lopich, encargada del Teatro Galpón 7. 11 de mayo.**

El Galpón 7 arrienda la sala, produce los eventos del teatro y entrega apoyo a las compañías. (Inició sus operaciones hace 3 años)

Se reciben postulaciones de montajes de obras teatrales, se estudia por los dos dueños del teatro, se selecciona de acuerdo con las políticas de la organización, buscan apoyar la dramaturgia joven, es un teatro alternativo y no comercial. Las conversaciones se realizan con el productor de la obra, o con el director o con el encargado de buscar sala, se estipulan los posibles horarios y fechas de explotación, se define el contrato con un máximo de dos meses.

Se cobra un 35% de la venta de las entradas, con un piso de 25.000 pesos por función.

Se apoya con difusión y prensa, comunicación con los medios (diarios). Generan contactos con empresas privadas o colegios para vender funciones, y también entregan información para hacer itinerancia e ir a regiones con la obra. Dado que la gente suele contactarse con el Galpón 7, es una ayuda como cooperación. El teatro es un trabajo informal todos hacen de todo.

El teatro mantiene un técnico que apoya al técnico de la compañía, y otro en caso que se necesite, y una persona en la oficina.

Además Galpón 7 ofrece talleres de teatro para aficionados.

#### **8.5.9.- Martín Erazo, director del colectivo La Pato Gallina, 13 mayo 2004.**

El objetivo del colectivo es artístico.

1.- Es un colectivo constituido por 15 personas. Todas las decisiones se toman en conjunto, en reuniones.

Los integrantes son: 6 actores, 4 músicos, 1 técnico, 1 iluminador y productor, y 1 sonido, producción, vestuario y tesorero.

Por lo general todos se reparten las actividades, depende de la etapa del montaje en que se encuentran.

La preparación de los integrantes no es fundamental, ya que se forman en el grupo.

Son una compañía estable, ha habido cambios por el espectáculo que se presenta.

Han realizado tres montajes: Sangre de Pato, Húsar de la muerte y Cortos.

2.- Producción: La idea del montaje surge de proposiciones de algún integrante, se presentan diferentes temáticas. Luego se tratan las formas de llevar el tema al escenario. Comienzan los ensayos en base a un guión e improvisaciones, en conjunto llevan a cabo investigaciones. Por otro lado toman clases con maestros externos para mejorar las técnicas, por ejemplo los músicos toman cursos, ellos son de suma importancia para la obra dado que no utilizan texto hablado, sólo música y textos escritos en ocasiones. El tiempo que tardan los ensayos es relativo, dado que se mezclan los procesos, puede ser un año a 2, para el Húsar de la muerte tardaron 7 meses.

La explotación es variable también, depende de varios factores, como el impacto de la obra, la obra toma vida propia, el público, solicitud de productores nacionales e internacionales, interés del colectivo, entre otras. Para el caso del Húsar de la muerte, se explotó durante 4 años.

3.- La calidad se relaciona con la capacidad y visión del equipo. Se preocupan bastante de la estética.

4.- Financiamiento: Para el Húsar de la muerte juntaron fondos para los ensayos y almuerzos del colectivo, a través de eventos pequeños. La escenografía se realizó con materiales desechables, para el vestuario recibieron una donación en tela.

No trabajan con auspicios de empresas privadas, en este sentido no reciben apoyo económico.

Comienzan el proyecto independiente de los recursos que se tengan y los que se necesiten para el montaje.

Están postulando al FONDART, para montar la obra que están preparando. Si no se ganan este fondo concursable, recurrirán a un préstamo bancario.

Venden la obra y luego la presentan a colegios, universidades, municipios, festivales extranjeros y nacionales, empresas privadas.

Ellos consideran que tuvieron suerte con el Húsar de la muerte ya que fue un éxito. Se contactaron con un productor asociado que se encargó de vender las funciones.

El tesorero es el encargado de llevar un sistema contable.

5.- Tienen una gran imagen, consideran que es su trabajo, en cuanto a diseño, gráfica y espectáculo. Poseen 4 iconografías bien conocidas por el público.

No segmentan, no piensan en los que van a ver sus montajes.

6.- Sociedad: toma de conciencia, orden y estructura, falta de importancia atribuida a la cultura (minorías étnicas). La sociedad no entrega valor. Ellos encuentran esto como fuente de vida.

Economía: no existe apoyo en dinero para los artistas. No existe subsidio al arte y en investigación.

Mercado: lo que hacen no tiene fin de lucro y el mercado se encarga de evaluar de esa manera. La cultura no es fuerte para el mercado, no es rentable, y el teatro menos aún.

Legislación: ¿?

Fuera de las preguntas:

El pasado histórico se borra, con la modernidad, los espacios públicos disminuyen, se transforman en mall. Lo masivo, lo rápido, eficiente y eficaz importa más que el contenido.

Como trabajan a partir de la realidad todas las variables del medio les afectan fundamentalmente. Trabajan con elementos de la historia importantes, que han sido olvidados, que además siguen siendo los mismos problemas de hoy que se reflejan en la sociedad.

El Húsar de la muerte fue rentable y esperan que siga siendo así.

El trabajo es de autogestión.

Todos hacen todo!!!.

No es rígido, ya que son grupos humanos, y no estandarizados.  
No hay plan cultural.

No hay canales, educación y recursos.

Se organizan en el grupo, se genera por las personas, todos tienen roles, se dividen el trabajo, siempre hay una persona que tiene más responsabilidad.

El norte es la calidad del espectáculo.

Son muy trabajadores. Tienen disciplina y método de trabajo. Están trabajando con una programación, antes no la poseían, consideran que van creciendo con el grupo.

El director es un papel muy complejo, requiere de habilidades personales de liderazgo.

En Francia los montajes funcionan con redes de teatros, en donde la obra va cambiando de ubicación. Los actores tienen seguros y sueldos.

En Argentina tienen un gran centro cultural.

Chile tiene un buen nivel de teatro.

Piensen que si tuvieran tantos recursos se estancarían.

Existen lugares abandonados, éstos podrían ser entregados a compañías sociales, o sea redistribuir.

Tienen preocupación real por lo que pasa.

Podría existir un catastro de grupos y compañías teatrales, y las necesidades que poseen.

Ellos hacen representación de Chile a donde vallan, y no son apoyados, éste se necesita antes y no cuando el grupo ya tuvo éxito en el extranjero. Los artistas que se quedan en Chile sobreviven y los que se van al extranjero tienen éxito. Las compañías que tienen recursos son debido a que van a festivales en el extranjero.

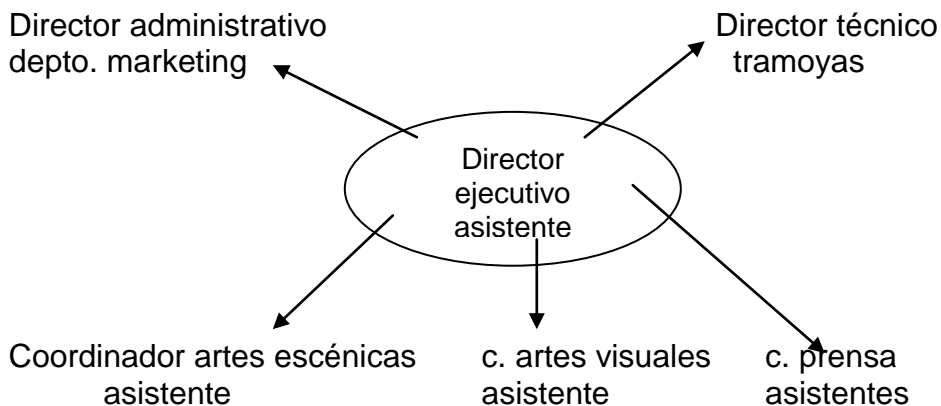
Por esto ellos insisten que hay que salir al extranjero.  
El éxito es la continuidad de las producciones y como grupo ser sólidos, porque creen en lo que hacen y en su trabajo.

Hacen talleres de teatro en el psiquiátrico, otro escribe guiones y los vende, y reciben apoyo familiar, como fuente de financiamiento.

Utilizan materiales reciclables.

**8.5.10.- Rodrigo Oyarzún, Director administrativo del Centro Cultural Matucana 100.**

1.- ¿Cómo describiría la estructura organizativa de la corporación / institución educacional / compañía / teatro?



Está compuesto por 5 áreas. Es una corporación privada sin fin de lucro, con un importante apoyo del gobierno, el lugar físico es una concesión por 30 años de bienes nacionales. Esta institución está presidida por Luisa Duran, como persona natural (no como primera dama). Su función es educacional, en este sentido es importante para el gobierno.

Trabajan activamente en Matucana 100, 22 personas.

Las relaciones y sistemas de comunicación son a través de reuniones de pauta una vez a la semana, informes, minutas. Las relaciones y comunicaciones son formales, cada área tiene sus funciones bien establecidas y definidas. Área de comunicaciones se encarga de la difusión y auspicios. Área artes visuales determinan las exposiciones.

2.- Las compañías presentan un proyecto al área artes escénicas quienes lo evalúan. De ser aprobado, se coordina programación y difusión mediática del proyecto. Cada área realiza su parte.

Los montajes aprobados son obras terminadas, no se entrega apoyo económico a las compañías, sólo en el caso de artes visuales apoyan económicamente el montaje.

Las obras reciben difusión en prensa, pero cada compañía realiza su propia papelería y pendones.

Ciclo de vida: Tiempo de montaje y ensayos en sala, (alrededor de 2 semanas, según se convenga), estreno, temporada de más menos 1 mes y medio, y desmontaje de la escenografía (2 días). Se extiende la temporada de explotación dependiendo del éxito o porque de antemano se estipuló un período más extenso.

3.- Como medida de calidad se evalúa trayectoria y potencial de la compañía, director y elenco, autor de la obra, guión. Factibilidad técnica del montaje, por la inversión que requiere.

4.- El sistema contable se lleva a nivel de Corporación. Las compañías vienen generalmente financiadas, Matucana 100 no financia ni produce obras. Para un montaje en las salas de teatro no se cobra arriendo, pero se maneja un porcentaje de borderó (entre 20 a 30% de la venta de boletería) para el Centro Cultural y para la compañía. El centro cultural no busca ganar dinero.

El sustento de la corporación Matucana 100, es a través de auspicio de empresas privadas mediante la ley Valdés, arriendos de salas, y el apoyo del gobierno.

A las empresas que se dirigen para pedir auspicio son aquellas en las que existe conciencia y responsabilidad social. Y por el tipo de público que apuntan.

Matucana 100 pide recursos por proyecto y como auspiciador anual de la corporación. Por lo general mantienen una relación de auspicio mediante especies o servicios, estos últimos son los más importantes como lo son el soporte publicitario (La tercera, Pubis tapa, Metro)

5.- Como centro cultural con 3 años de existencia Matucana 100 logra posicionarse como uno de los polos culturales más importantes en Chile. Lo que proyecta es principalmente calidad y diversidad, es decir, que el C. Cultural mantiene en artes escénicas como en artes visuales una línea curatorial muy definida, entre vanguardia y excelencia.

¿Identifican mercado potencial, como un segmento específico de personas a las que será dirigido el montaje?

Eso generalmente lo define la compañía.

Jóvenes de 15 a 35 años, de los grupos socio económicos C1 y C2.

6.- Mercado y sociedad son el público al cual Matucana 100 está dirigido, son ellos quienes definen la viabilidad de un proyecto que depende esencialmente de la población. El entorno social es fundamental, ya que se busca insertar a las personas dentro de un mercado cultural, generando un gran desafío tener entradas gratuitas o a bajo costo, como lo son los jueves populares a sólo 1500 pesos la entrada a cualquier obra. Por otro lado insertar a las empresas a que participen en un centro cultural que no está en el área elite de la ciudad, es otro de los desafíos para este centro cultural.

En el aspecto de la legislación, se ven muy afectados por el cambio de la Ley Valdés, en este sentido las contralorías de las empresas no están dispuestas arriesgar su trabajo en cultura, ya que la donación es 4.5 de las utilidades esperadas para el año entrante, el problema está cuando las utilidades son menores a las esperadas.

En cuanto a economía son un bien irrevocable, se considera un bien de entretenimiento, es un bien de consumo masivo, como lo es el cine. El teatro jamás será una industria cultural. Rodrigo Oyarzún encuentra positivo que existan otros teatros comerciales (San Gines, Alcalá)

#### **8.5.11.- Teatro de Bolsillo, Dueña Ingrid Leyton y Productor Teatral Nono Hidalgo. 19 mayo de 2004.**

El objetivo de teatro de Bolsillo es artístico, buscan propuestas teatrales con temáticas a fin con la organización. Buscan también una continuidad de los montajes.



Dentro de la estructura, se presenta una Administradora General que coordina los eventos del teatro, las salas de ensayo y el bar. Existen encargados de las distintas áreas, una persona encargada del Bar, otra persona encargada del teatro, y por último un encargado de prensa, comunicación y revisión de proyectos. Se encuentra la Directora general, Ingrid Leyton, recibe los proyectos de montaje y selecciona las obras que serán presentadas durante el año. Trabajan asimismo con un diseñador gráfico. Un técnico que reside en el teatro, que hace trabajos de nochero, júnior, secretario, atiende el bar cuando la encargada se ausenta, aseo y mantención de las salas, teatro y bar.

La casa fue adquirida por la familia con el fin de recuperar un espacio y crear una sala de teatro (con capacidad de 80 personas). El teatro lo consideran como un organismo vivo.

El teatro de Bolsillo es un teatro con compañía estable, llevan 2 montajes y otro en producción. También arriendan la sala a compañías preseleccionadas anualmente, por lo general son tres obras para el año. En este momento se encuentran invirtiendo fuertemente en el teatro, en cuanto a iluminación, pendones, imagen y la manera de cubrir los altos costos fijos.

Las relaciones de la organización son afectivas entre el equipo de trabajo, sin embargo la consideran entre formal e informal, ya que no es lo uno ni lo otro, es algo intermedio.

La imagen corporativa que buscan es “recuperar el diálogo y la calidez”. El público se filtra sólo, gracias al bar en donde es un lugar para conversar tranquilo, es un lugar diferente de creación.

La difusión la llevan a cabo mediante afiches, volantes e invitaciones para el estreno, por otro lado la transmisión de los eventos es por correo electrónico, a la prensa y los medios de comunicación, por lo general no son bien recibidos porque sus montajes no tienen en el elenco a famosos. Envían flyers por Internet y poseen página Web. Identifican público determinado para cada obra, se ubican en el ensayo a que grupo de edad y rango social está dirigida la temática, lo comprueban con el público que llega finalmente a ver la obra.

La calidad se refleja en la entrega del equipo de trabajo, tiene que ver con el respeto, son rigurosos en los ensayos. Hasta el momento han recibido buenas críticas de los medios de comunicación, pero una importante fuente de información del público acerca de la obra es en el bar, que es una instancia de retroalimentación entre los actores y el público que decida quedarse a conversar en el bar.

El ciclo de vida: son rigurosos en el calendario de ensayo, en estructura de trabajo, en la metodología, dado que son profesores además de la escuela de

teatro de Gustavo Mesa, están continuamente trabajando en teatro. Tienen dos posibilidades de comenzar un montaje: a) Temática y creación, aquí se discuten los temas, realizan un acercamiento sensible, interno, es bien abstracto e interno. Buscan lograr la sensación del personaje y el tema. B) Texto y creación, aquí se investiga el autor, contexto histórico, buscan imágenes. Tardan aproximadamente un mes en esta primera etapa.

En segundo término se crean las escenas, y arman la estructura dramática. Luego se une la escenografía, sonido y luces. Se arma el montaje. Se comienzan hacer pasadas completas, puliendo y realizando la dirección de actuación. En esta etapa son 2 meses.

Ensayo general con público, o PRE estreno, última semana.

Entonces se tiene un montaje en 3 a 4 meses, trabajando 4 veces por semana cuatro horas cada sesión.

El período de explotación es durante 3 meses.

Sociedad: las temáticas de la sociedad son las temáticas de sus obras, por esta la sociedad es fundamental para el desarrollo de su trabajo.

Tecnología: es utilizada fuertemente en teatro de Bolsillo, en cuanto a que manejan Internet y página Web, la oficina se encuentra bien equipada, los montajes utilizan la multimedia, poseen data show y proyector.

Legislación: tienen buen manejo de la legislación, sin embargo no hacen uso de la ley Valdés por lo engorroso que les parece el proceso de postulación. Ellos se consideran un apéndice de otra empresa, ya que actúa como mecena del teatro.

Mercado: se encuentran en desventaja por la alta competencia que existe en el medio de las entretenimientos, como las imágenes televisivas.

En una oportunidad tuvieron que suspender una función por falta de público.

#### **8.5.12.- Fredy Araya, director de proyectos del Teatro del Puente. 28 mayo.**

“El teatro del puente, tiene una figura legal, Centro cultural Teatro del Puente, cuyo objetivo principal es promover, difundir, e incentivar la producción cultural centrada en las artes escénicas, en el fondo es que se un lugar de para la creación y difusión compañías independientes. Que es la historia del teatro, desde 1998, han pasado por ahí solo compañías independientes, con la compañía. Del Sombrero Verde (los miembros tienen una reconocida trayectoria, Willy Semler). Siempre ha contado con el favor de la crítica del público, se ha posicionado dentro del medio como un espacio que ofrece obras de calidad.”

“Están en un orden personal, pasión, hacer lo que a ti te interesa, mostrar la obra que a ti te interesa, con el lenguaje que a ti te interesa, en el lugar que a ti te interesa. Las motivaciones son todas personales, de pasión, no va con la

motivación de un espacio o por una necesidad del mercado, sino por la necesidad del director. Con el tiempo nacen otras motivaciones, el teatro debe mantenerse, y para eso hay que pensar en la programación de obras que sean interesantes y atractivas para el público, ya sea el director, texto, actores, sin dejar de lado la característica del teatro del puente como propuesta novedosa.”

Los criterios de selección de las obras: Director, elenco y texto.

Teatro del Puente es parte de Monumentos Nacionales, pero la administración está a cargo de la Municipalidad de Santiago, y Cayoya Sota lo arrienda.

¿Cómo describes la estructura organizativa?

“La directora, un directorio, con director de proyecto, secretaria, vicepresidente y tesorero. Se llama asamblea, a otros 15 integrantes más, y las decisiones se toman en conjunto, por votación. Sólo las más importantes, las decisiones administrativas las toma la directora, sin embargo, no existen muchas decisiones que tomar. Ya que los objetivos están claros y los que se tiene que hacer. La programación la toma el directorio, y existe una línea establecida y no se sale de la estructura.

Los montajes llegan producidos y las cías, realizan sus propias producciones. Sólo han producido un montaje “los ojos rotos”, dirigida por María Izquierdo, producción por Sota, y Freddy la iluminación. Fue realizado mediante auspicio monetario.(Chile tabacos compró funciones, imprenta de amigos regaló afiches). Se va construyendo lo que se necesita. Por lo general las esperanzas de las cías están centradas en el FONDART, porque la empresa privada se encuentra muy lejana, si se genera es por la existencia de un amigo dentro de la empresa que puede ayudar, por la buena onda.

Integrantes: Como es un centro cultural, debe existir un número mínimo de personas (15) para constituirse, se sigue un proceso. Esta figura legal permite tener un Rut y figura legal, para poder acceder a fondos, facilita la gestión. Los integrantes estables son 15. No existe el parámetro de empresa, no se puede sostener un equipo de personas a sueldo, en verdad es por la pura buena onda, no reciben sueldo.

¿Dónde sacan los recursos?

Postulan a FONDART, con empresas privadas están comenzando, se encuentran inmersos en el proceso de legalización. El problema es que no tienen recursos para realizar todos los trámites legales.

¿Cómo definen los temas de las obras?

Pasa por los directores y los elencos, y su elección será buena. La cartelera es conocida, se da vuelta entre las compañías que ya han presentado. NO existe un criterio de relevancia del texto para la escena nacional, o la puesta en escena.

Producción: Se concilia, entre lo que se quiere mostrar y la gente. De su experiencia considera que funciona de tres maneras en términos de producción.

1. Director llama a un productor, revisan el texto, deciden juntos dónde se puede hacer, con quién se puede hacer, a qué actores se convoca, un trabajo muy directo con el productor.
2. El productor es miembro de la compañía, los proyectos nacen de una conversación en equipo.
3. Director con su compañía. Realiza todo por su cuenta, y al final llama a un productor para conseguir el dinero, lugar y difusión.

Por lo general las producciones se realizan con muy escasos recursos, con los muebles de la casa, por ejemplo. Ojalá no tener que poner plata de los bolsillos. El teatro es muy precario.

No existe una visión como la del Ingeniero Comercial para aplicar en el teatro. El teatro no te permite vivir de él.

#### **8.5.13.- Claudio Martínez Martínez, Subdirector Económico y Administrativo, Teatro Nacional Chileno, Universidad de Chile. 1 de junio de 2004.**

Es una institución de extensión profesional que depende de la facultad de artes de la Universidad de Chile. A la fecha tiene 63 años. Su nombre o imagen corporativa ha cambiado algunas veces, partiendo como teatro experimental, ITUCH, y como teatro nacional Chileno.

El objetivo es poner en escena lo mejor de la dramaturgia nacional y universal, y también difundir la dramaturgia nacional e internacional, pero ser un espacio en donde salgan nuevas estructuras y códigos del teatro actual, definiendo a este teatro ligado directamente con el arte.

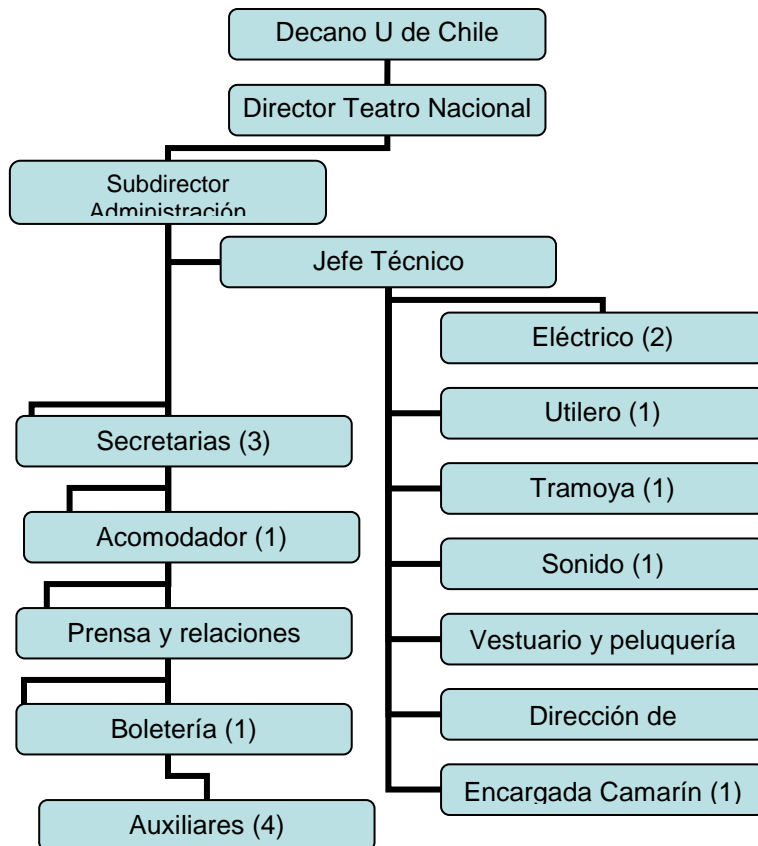
Los intereses y motivaciones van cambiando de acuerdo con la dirección del teatro, el que se encuentre a cargo de la dirección artística del teatro, en ese sentido hay un énfasis de cada director en cuanto a la editorial que tenga el teatro en el momento.

La estructura del teatro difiere bastante de hasta hace unos años atrás, no tiene por ejemplo la estructura administrativa y técnica y directiva que tenía unos años atrás, donde existía un elenco estable, equipo técnico, donde se producían obras que tenían una gran estructura estética, como obras clásicas que contemplan una gran escenografía, y por ende un equipo técnico que apoye tal escenografía. Hoy en día el teatro no tiende hacer grandes temporadas y clásicos, sino más bien

desarrollar textos con una estética más sintética, y no tan cargada como antes. Ahora la estenografía está apoyada mucho más en la luz.

En el teatro trabajan 22 personas.

El teatro está adscrito a un departamento de teatro, pero no existe una vinculación orgánica, entonces el teatro depende directamente del Decano de la Universidad de Chile.



12 personas poseen contrato con la universidad, el resto se encuentra a honorarios, pero con trabajo con continuidad.

El director es el que toma la decisión sobre los temas, él recibe proyectos y los evalúa, con proyectos nuevos, se encuentran trabajando en una alianza con festival de dramaturgia europea, en donde han salido textos de dramaturgos Alemanes que han realizado. Se tienen planificados los proyectos para el 2005,

se tienen en carpeta proyectos que se van analizando y acotando su viabilidad, y se encuentran trabajando en las obras del 2004.

Una vez que se tiene un texto se analiza el aspecto financiero y los alcances que tiene en términos de difusión e imagen, y las conveniencias para el teatro. Hasta convencerse de que la obra es importante hacerla, como la originalidad del texto, el impacto que el texto como aporte a la dramaturgia y al teatro chileno. Son abiertos a las temáticas, pero tiene que ver con el momento histórico, social y político de un país.

Luego se escoge director y también se propone elenco, en base a que tenga tiempo, disposición y talento, se haga el espacio para realizar un trabajo acorde a un teatro profesional. Los ensayos toman un tiempo aproximado de 8 semanas, pero algunas obras tienen más dificultad que otras, por ejemplo la cantidad de personajes que involucra la obra. La explotación se planifica por 2 meses de temporada pero puede que funcione más, de acuerdo a la demanda que tenga, sin embargo incide en el teatro. Hoy se trata de resguardar los proyectos que forman parte de un fenómeno artístico nacional.

La imagen que tienen es como el primer teatro universitario y profesional en Chile, es de un teatro con gran carga en la tradición, reconocen que tienen un gran antepasado que sostiene un valor nacional e internacional con un alto rigor y nivel artístico. Hoy la imagen pasa por la profesión, la imagen tiene un valor agregado por cuanto a captar público. Internacionalmente tiene una imagen de historia. En este teatro se realizan grandes obras, de muy gran nivel, ya que existe infraestructura, es 100% profesional.

Las comunicación está subordinada en términos económicos a otras prioridades de la producción de la actividad artística, en Chile no se puede destinar dinero a éste ítem, si no se consigues canje, porque en verdad se tratará de producir la obra y luego se verá lo que pasa con la difusión. El contacto es con periodistas. Afiches, programas y canjes.

En Santiago el público cautivo para el teatro es el 2%, y la diferencia en Alemania es el 12%.

Calidad: Todo proyecto artístico es un intangible. Considera que depende de:

- Repercusión en el público
- Crítica especializada
- Comentario entre pares y compañeros de oficio
- La sensación que se presenta en el equipo involucrado en el proyecto. Satisfacción del proyecto es de mucha importancia
- Es subjetivo de la actividad artística

- La calidad no la mide el público (existen salas que se encuentran llenas pero no necesariamente es un montaje de calidad, simplemente lo que se quiere ver, o sea la temática que presentan, una entretención.
- Cuidado y trato del montaje.

Todas las instancias convergen.

El éxito no existe, es un espacio de culminación de algo, es un estado mental del artista. Es un diminuto instante en el vivir, es efímero. Considera que tiene que ver con las personas y acciones. Porque el fracaso al mismo tiempo es un estado mental. El éxito no es vitalicio.

Sociedad: El teatro desde los griegos se retroalimenta de las sociedad donde vive. Que el público venga al teatro depende de las temáticas y pensamiento de los dramaturgos de la sociedad. Muestra como la sociedad vive, mostrando códigos y estructuras, toca al mismo tiempo la asimilación, contradicción, amores y desamores de la sociedad en constante mutación, para ser mejor donde nadie explote a nadie, ese es el misterio de sociedad. Si el teatro logra captar los intereses de la sociedad es considerado como un teatro de gran valor. El arte se acerca a despertar a las personas que viven en el letargo y contradicción en la sociedad. Hace llegar a situaciones más evolutivas y no involutivas.

Financiamiento: Del presupuesto que le hace entrega la Universidad de Chile, el 70% de éste cubre los costos fijos (arriendo de la sala, luz, agua, teléfono, honorarios y sueldos), el 30% restante está para desarrollar actividades artísticas (2 a 3 obras anuales), en este sentido buscan la rentabilidad de sus proyectos para asimismo financiarlos. Para esto generan alianzas con Goethe Institut, el Instituto Chileno Francés, por proyectos particulares. Se apuesta a buscar dinero por otras vías. NO hacen uso de ley Valdés.

No considera que les afecte mucho la tecnología, pero hacen uso de ella con su infraestructura base.

Economía

Como el teatro no se encuentra en la canasta familiar, les afecta directamente las fluctuaciones económicas. Si la Universidad de Chile se ve afectada fuertemente su circulante, la repercusión es inmediata.

#### **8.5.14.- Ivan Álvarez de Araya, director de compañía Teatro del Vacío**

¿Qué es para ti el éxito de una obra teatral?

“Yo creo que el éxito para mi tiene que ver con dos cosas, una es que los objetivos planteados en una primera instancia, es decir antes de empezar una obra, se cumplan y se logre un buen término artístico, ahora eso es muy difícil de definir, una buena obra de arte a una mala, puesto que es muy subjetivo, y segundo no

sabe si existen parámetro para medir el arte, belleza, verdadero y bueno. Si creo que, que cuando se plantea jugar con ciertos elementos y esos elementos están bien jugados o de alguna manera se logra una buena conexión con los elementos y se descubren “cosas”, como investigación, ahí ya hay un logro. Ahora si viene o no público, si se gana o no plata, ¡no lo se! (en gesto de que cree que no). Una obra puede ser exitosa si gira, o los llaman a festivales reconocidos internacionalmente.”

¿Qué imagen tienen ustedes como compañía?

“Somos una compañía joven, emergente, perseverante en tiempo de tiempo y obra, compañía pequeña que posee continuidad, desde el 2000, hemos realizado 5 obras, y tenemos una gira en proyecto. Nos encontramos dentro de las tres compañías que han egresado de la escuela de teatro de Universidad de Chile, como El teatro de la María y Teatro el Hijo, somos los menos conocidos y under, nos hemos valido por las nuestras. Hemos ganado 3 veces FONDART, y premios en festivales de teatro.”

¿Quiénes son los integrantes?

“Los integrantes en la cabeza de esto son Pedro Jiménez, Mariela Muñoz y yo. Se creo esta idea porque teníamos trabajos en común, y le pusimos nombre, pero junto con nosotros trabajan otras personas como Muriel Miranda (actriz), y gente de audio visual como Hugo Covarrubias (Diseñador gráfico que realizó los afiches), y Gonzalo Babestrelo (fotógrafo) que realiza los registro visuales, asistencia de imagen y página Web.” Todos ellos son personas estables

¿Cómo se toman las decisiones?

“Yo con Pedro, pero no hay un líder, o alguien que dirija, espera que todos escriban y dirijan”

¿Cómo nace la idea o temática?

“Nace de algo personal, de alguna inquietud artística o personal, se propone al colectivo y éste acepta o no, y que vengan otras personas, como actores externos y algunos técnicos, como las luces. Cada obra en si es un pequeño universo propio, a pesar de que forma parte de la compañía de Teatro del Vacío y son casi los mismos integrantes. Ahora integramos a una productora.”

Producción: “Generalmente comienza con reuniones, ahora siempre se tienen reuniones una vez al mes, para tratar temas como ver qué es lo que estamos haciendo, como generar plata, como generar nuevos proyectos, si se postulan proyectos FONDART. Al margen se tienen otras reuniones, si se tienen otras urgencias, como es el caso de la gira a Italia.

Si se trata de una obra nueva se hacen reuniones en donde se investiga el texto, autor y la historia que se va a contar, (ven video, leen libros). Luego comienzan los ensayos, como 2 meses. Y luego las funciones, para Búster Keaton tenemos 1



mes en la Sala Agustín Siré, esperamos tener otra temporada, y estar en algunos festivales. Pero cada obra tiene prestaciones diferentes. Depende de la obra y los objetivos que se tengan, como para qué fue hecha.

Financiamiento: “Básicamente FONDART, y funciones vendidas, como escolares. No trabajan con auspicios, ni ley Valdés ya que no tenemos personalidad jurídica, consideramos que nos traería más complicaciones el utilizarla, tendríamos que tener pagar imposiciones y un sistema contable. Funcionamos bien precariamente, ser una compañía joven en Chile y ser constante es un acto heroico.”

Considera que las compañías no tienen estabilidad por falta de recursos económicos, no lo atribuye a los problemas que tienen en las relaciones. “Yo actúo, dirijo, pego afiches, hago relaciones públicas como lo que estoy haciendo con tigo ahora, o sea ene cosas. Considero que más allá de un consejo de la cultura lo que se necesita es más plata, que el Gobierno inyecte más dinero.”

¿Cómo realizan la difusión y comunicación?

“Se tuvo una encargada de la difusión para esta obra, pero no funcionó, pero se trabaja con afiches en bares y teatros.” No hace esfuerzos en dirigir la comunicación para las personas en que está dirigido el montaje, se trabaja muy precariamente, apenas alcanza para pagar 20 lucas a alguien para que pegue los afiches.

“Las obras no son concretas, ya que se comienza en a y se puede terminar en z. Entonces al momento de pedir recursos a una empresa, se le dices pásame plata para una obra en que no sé como va a terminar, los empresarios no entregan recursos. Por esto tiene que haber algo diferente por parte del Gobierno. Y no un concurso donde se postula una vez al año. Podría haber una casa cultural donde los artistas vivan ahí, y juzguen por resultados, y la manera de financiarla debe ser el estado.

Búster Keaton si podría haberse vendido a empresas privadas y a escolares, ya que tiene un juego visual, muy atractivo.

Sociedad: “Afecta completa y absolutamente en todos los sentidos, ya que se seleccionó esta obra que habla de la belleza porque creemos que hay mucho horror en el mundo, sino estaríamos haciendo otra cosa.

Economía: Se afectan directamente por los ciclos económicos. Breght decía que primero está comer y luego está el arte.

Legislación: Las políticas de Gob. no nos han ayudado en nada. El Gobierno debiera identificar a los grupos que hacen arte, y considerarlos como profesionales.

Calidad: “Hay obras que están llenas, que no miden calidad. ¿Qué es para ti un buen texto?, es un asunto de gustos, y subjetivo. Esta obra me dicen que es excelente y ayer tuvimos que suspender.

#### **8.5.15.- Verónica Navarro, Centro de extensión del departamento de teatro de la Universidad de Chile.**

El teatro no es industria, pero se puede demostrar que se puede vivir del teatro si se realiza un a buena gestión. El problema está en que los profesionales artísticos desconocen el manejo de la gestión administrativa.

El productor tiene tantas cosas que hacer, desde encargarse de la prensa, ella es la cara visible y relación pública entre el departamento de teatro y el exterior, de las dos salas que tiene el departamento de teatro de la Universidad de Chile, que son la Sala Agustín Siré y la Sala Sergio Aguirre. Tienen pendiente la imagen y políticas de ambas salas.

Actualmente se está comenzando con la reorientación del programa de extensión. Se divide en dos períodos, uno antes de la dictadura, durante la dictadura militar y el período posterior a ella, la actual. La extensión de la Universidad de Chile hacia el exterior previa a la dictadura tenía un carácter social, llegar y acercarse a las poblaciones y al pueblo. En la realidad actual, se propone también llegar a toda la gente, pero desde el punto de vista cultural. Con la existencia del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, que genera un movimiento masivo de la población. Es muy importante que tanto la Universidad de Chile y la Facultad de Artes, que tiene relación con el Estado, tenga un lugar dentro de la sociedad chilena en el ámbito cultural. Esta realidad implica un nivel de gestión, y los artistas no tienen este nivel de conocimiento, sin embargo tienen la capacidad intuitiva, pero cuando llega el momento de definir qué estrategia se seguirá, y se dé a conocer al exterior. Necesitan las herramientas, no están preparados para ser comerciantes.

La capacidad de la Sala Agustín Siré, es de 150 personas.

El carácter de la Sala, las compañías seleccionan esta sala por espacio que tiene (antiguamente era un galpón y gimnasio), ya que no es como un teatro tradicional en cuanto a la infraestructura, tiene muchas posibilidades de uso. Las obras en esta sala no son de gran taquilla o fácilmente comerciables, los montajes son obras con un peso cultural superior, tienen un nivel académico altísimo, tienen una postura para enfrentar lo teatral. Considera que no están marcando un hito. La comunicación es fundamental, ya que existen muchas actividades que se desconoce.

Éxito:

- Número de público que ve la obra

Existe un ranking de obras más vistas, sin embargo la medición muestra en este sentido las obras más taquillas “que no necesariamente son obras de calidad, sino que son obras livianas que te hacen reír”. El punto importante es testar el público objetivo.

- Rostro televisivo, enganchado con la calidad del espectáculo.

La gente de teatro lo que más tiene son ganas.

Es importante a quién se invita al estreno, los críticos ven la obra después de 3 semanas de temporada, esto se debe a que el estreno tiene efervescencia, por esto ellos esperan a que esté madura la obra para poder criticar efectivamente. Por esto se puede hacer cobertura de prensa.

Una buena cobertura de prensa la logran los directores y elencos consagrados.

#### **8.5.16.- Agustín Bermudéz, Compañía de Teatro CATARSIS, de Valparaíso, V Región**

1.- Somos una Compañía de Teatro, de carácter profesional, puesto que el teatro es nuestra actividad principal, aunque necesitamos realizar otras actividades para financiar los montajes. Así es como hacemos talleres, monitorías de teatro, etc.

Nuestros objetivos son la preparación y presentación de obras de teatro, principalmente nacional, sin excluir obras de otros países. Nos interesa trabajar en ellas, disfrutándolas desde la primera lectura hasta la última función, puesto que la actividad teatral es nuestra vocación.

Nos interesa comunicar esta experiencia a la mayor cantidad posible de espectadores, de todas las edades: desde el teatro infantil al teatro adulto; pasando por todos los géneros teatrales.

En mi caso personal dejé otras actividades para tratar de dedicarme al teatro tiempo completo, lo cual no ha sido fácil.

2.- Nuestra compañía es pequeña, somos cuatro personas: una dama y tres varones, de los cuales uno dirige las obras, otro se encarga de la gráfica (diseño de afiches, etc.) y entre todos realizamos la producción, tratando de distribuir equitativamente las tareas. Frecuentemente tenemos actrices y actores invitados, de acuerdo a las necesidades del montaje. Contamos con la colaboración de un maquillador profesional y de una persona que opera la iluminación y el sonido (generalmente envasado)

3.- La elección de las obras es decisión de los cuatro integrantes de la compañía, de acuerdo a las posibilidades de montaje.

Buscamos obras cuyo contenido temático y estructura formal tengan vigencia, y que al mismo tiempo sean entretenidas e interpelen al público joven y adulto.

Nos interesa que las obras sean también un desafío actoral, que nos incentiven y nos permitan un crecimiento profesional.

4.- Las decisiones fundamentales las tomamos en equipo, acogiendo las sugerencias de los invitados.

El diseño de escenografía y vestuario corre por cuenta de la compañía (uno de los integrantes estables es diseñador y está terminando su carrera de arquitectura)

La confección de escenografías, vestuario, elementos de publicidad, etc. (cuando no se requiere una imprenta) también es fruto de nuestro trabajo. Personalmente tengo experiencia en decoración y un año de estudios de arquitectura.

5.- La nuestra es: Compañía de Teatro CATARSIS, de Valparaíso, V Región.

Es una organización estable, desde 1992, sin embargo no tenemos Personalidad Jurídica, tal como ocurre con la gran mayoría de las compañías profesionales de Valparaíso: Por tal motivo en 1998 el conjunto de profesionales del teatro creamos el Sindicato de Trabajadores Teatrales Independientes de Valparaíso (SITTIVAL), qué sí tiene Personalidad Jurídica.

6.- Nos financiamos con los aportes económicos que cada uno de nosotros puede hacer y sobre todo con nuestro propio trabajo. Apostamos por recuperar la inversión con las ventas de funciones de la obra.

7.- Buscamos la crítica honesta y sincera de otras personas de teatro, a las cuales invitamos a los ensayos y pedimos expresamente sus puntos de vista en una función especial de pre-estreno.

Consideramos que en nuestra ciudad y en nuestra región hace muchísima falta el análisis especializado de una persona idónea, es decir un crítico o crítica especializada, como también un comentario profesional en los medios de comunicación, especialmente en los diarios. Durante algunos años aparecían en El Mercurio y La Estrella de Valparaíso, los comentarios de la periodista señora Marina de Navasal. Lamentablemente hace algunos años desaparecieron, dejando un gran vacío, que da la sensación que el teatro de Valparaíso no existe.

En definitiva es el público que asiste a las salas de teatro el que sanciona la calidad de un montaje y este público se expresa directamente al final de la obra o en conversaciones posteriores.

8.- La falta de presencia de las compañías profesionales de teatro regional en los medios, produce la sensación que el teatro regional no existe; cuando en realidad y desde hace más de 10 años a esta parte, somos alrededor de 12 a 15 compañías profesionales estables que realizamos a lo menos un montaje anual.

Por razones de publicidad y presencia en los medios, especialmente en diarios y TV., pareciera que sólo existen las actrices, actores y compañías de Santiago o extranjeras. De tal modo que el “mercado” sólo valora y acoge a esas compañías, cuyos montajes tampoco son objeto de una crítica profesional.

La tecnología es una gran ayuda, cuando disponemos de recursos para incorporarla a un montaje. Una proyección, un diaporama, etc. pueden reemplazar toda una escenografía. La Compañía La Tropa ha hecho maravillas incorporando elementos técnicos. La iluminación, los efectos de sonido, la música, etc. pueden ser instrumentos de creación extraordinarios al servicio de una buena actuación, de un buen montaje. Todo ello depende de los recursos de que se disponga.

El tema económico es la piedra de toque de todo montaje teatral: Sin un mínimo de recursos económicos es imposible hacer teatro profesional. Por otra parte los sectores medios y bajos, que constituyen el grueso de la población, no disponen de dinero para pagar una entrada de teatro y si a ello le sumamos la falta de publicidad del teatro regional, los resultados son evidentes: Cuesta un gran esfuerzo llevar público a las salas de teatro, independiente de la calidad de los montajes. El grueso del público no se entera.

Otro tanto ocurre con los colegios municipalizados, si la Corporación no compra un montaje para llevarlo a los alumnos ¿cómo pueden esos alumnos saber que existe nuestro teatro?

Respecto de la legislación: No existe todavía una legislación que, sin ser discriminatoria, favorezca el desarrollo del Teatro Regional. La gente de teatro todavía carecemos de una legislación que nos permita tener previsión y atención médica, como tiene la mayoría de los trabajadores de otras áreas.

En la actualidad se está tramitando en el Congreso una Ley otorgue estos beneficios a la gente de teatro afiliada al SIDARTE, pero esta institución sólo agrupa a trabajadores de teatro de la Región Metropolitana. SITTIVAL está intentando que se haga extensiva también a sus afiliados. Todavía no sabemos qué resultará de todo esto.

9.- Por lo anteriormente expuesto el éxito de un montaje se determina por la aceptación o rechazo del público que ve la obra; las críticas sinceras de nuestros compañeros y amigos y el logro de objetivos previamente establecidos.

#### **8.5.17.- Jessica Vera**

1.- Como un grupo de creadores en el ámbito del teatro que desean expresarse, incluyendo sus sueños, pensamientos y emociones, con sentido del humor y también con alarma dramática.

2.- Todos actores, la estructura organizativa está dada por el interés personal en desarrollar determinada tarea, lo cual es una desventaja pues no siempre la persona que se ofreció tiene la experiencia o la facilidad para realizar dicha tarea lo que muchas veces lleva al retardo de las actividades o gestiones, desmotivación

de las partes, y a veces fracaso total o aborto del proyecto, pues queda en las buenas intenciones.

3.- Los temas generalmente es propuesto por una persona y si se trabaja es porque causa interés en el resto del grupo, aunque muchas veces las visiones son completamente distintas, eso es un arma de doble filo, pero si se logra llevar a cabo resulta muy motivante de realizar pues todos aportan desde su perspectiva.

4.- De una manera artesanal, todo lo que podamos hacer nosotros mismos para ahorrar lo haremos y solo lo esencial se paga, diseñador y escenógrafo, por ejemplo. Los afiches se consiguen, las fotos etc....Y la plata la ponen todos o uno y el resto le van pagando.

5.- Primeramente de teatreros, o sea compañía de teatro y en segundo lugar la de teatro educacional, pues nos conviene vender a colegio, pues es lo que da la plata.

La difusión fundamentalmente se realiza visitando los lugares, pues lo mail, invitaciones quedan en los escritorios o se pierden, y la competencia es mucha, pues entonces hay que enganchar a la persona.

6.- Nos financiamos con las clases que hace cada uno, las animaciones o eventos y bueno las funciones que se venden a colegios e instituciones.

7.- La medida de calidad pasa por que lo que se haga sobre el escenario sea auténtico, sincero y este sucediendo en ese momento. Que los elementos estén en buen estado y diseñados de acuerdo a la obra, que todo lo que este arriba forme un todo. Por ejemplo, el hecho de grabar las canciones que se cantan en la obra, o sea de usar play back, lo consideramos un punto en contra de la calidad, pues deberíamos cantar y tocar la música en vivo, pero siempre es un problema de costos. Ahora, yo creo que el cliente no siempre sabe reconocer la calidad, o exige muy poco artísticamente hablando, él quiere que la obra se entienda y que la gente participe y se ría, lo cual puede estar y no tener nada artístico, sino ser una simple moraleja con un mensaje, o un chiste bien contado.

8.- Sociedad: Es a quien queremos llegar, a quien quisiéramos aportar, criticar, darle nuestra visión. Siempre estamos peleando con ellos, porque no nos sentimos satisfechos con su respuesta, sin embargo seguimos trabajando para ellos.

Mercado: Es nuestra cruz, pues nunca le damos en el gusto completamente o simplemente nos ignora porque nos falta marketing...algún famoso que nos acompañe.

La tecnología: Es nuestra esperanza, en el sentido que nos abarata costos y nos da la oportunidad de hacernos presente.

La economía: Es nuestra debilidad, nunca hay presupuesto, siempre hay que rebajar el precio y los que se llevan la plata son los que venden.

Legislación: Somos ilegales, pues no hay ley que nos ampare.

9.- Éxito:

-Nº personas que asisten por función o en total

-Nº de funciones

-Satisfacción del público, creo que ese a la hora de los quibos reconforta.

-Se cumplen los objetivos, y la propia satisfacción de haber hecho lo propuesto y sentirse cada vez mejor haciéndolo.

-Rentabilidad financiera, en ningún caso, pues eso nos haría sentirnos unos fracasados, pues uno ve el mundo de al rededor y los que se dedicaron a otra cosas están con casa, auto, viajes afuera etc....Y uno sigue al tres y al cuatro.

#### **8.5.18.- Clarita Lillo Directora elenco “Sombras del Silencio”**

1.- Somos un grupo de teatro universitario (upla), en donde desarrollamos la creatividad, mientras los alumnos están ejerciendo actividades académicas. Nuestra motivación esta radicada fundamentalmente en la expresión corporal.

2.- Los alumnos son estables mientras exista un incentivo por parte de ellos, y la estructura organizativa es la profesora y los alumnos en horizontalidad, formando parte de este taller

3.- La profesora en función de temas que atañen al interés de la comunidad.

4.- A través de la realización de un proyecto anual.

5.- Queremos proyectar la imagen de teatro experimental corporal.

La difusión es a través de la dirección de extensión de la universidad.

6.- Ganando el proyecto *creart* de la universidad, y el bolsillo de la profe

7.- Nuestros pares (teatros universitarios), en los diferentes festivales han elogiado nuestro trabajo por su gran producción, originalidad y expresividad corporal.

9.- Somos un grupo sin fines de lucro, el éxito de un montaje lo determinamos por la satisfacción del publico y la nuestra, en relación a los objetivos cumplidos

**Anexo Nº 5.19**  
**Marcelo Mallea**

1.- Somos un grupo de autogestión teatral, entendiendo ésta como una manera de integrar los conocimientos individuales de cada uno para el desarrollo colectivo de nuestra Compañía.

Cada idea es analizada e incorporada conjuntamente, ya sea dependiendo de su forma o contenido, estudiada y llevada a cabo en sesiones de trabajo (ensayos).

Una vez definido el tema a trabajar, nos preocupamos del estilo (generalmente nos resulta más cómoda la Farsa), como lenguaje a interpretar y herramienta para dar curso y vida a nuestras obras.

El financiamiento depende de cada uno. Es decir, no nos limita el hecho de no tener dinero para realizar un montaje. El propio bolsillo contribuye al macro-trabajo y el “reciclaje” como fórmula de buscar alternativas.

El grupo es responsable de todo, aunque siempre la cabeza es el director. Los roles se identifican porque todos dominamos un poco de todo en orden de preferencia.

Nuestra motivación (si puede ser una sola), es disfrutar apasionadamente la magia y el misterio de convivir en el escenario.

2.- La estructura es liderada por el Director, Dramaturgo, Actores, Productor. No tenemos equipo técnico ya que somos pocos (5) y nuestra manera de ver el teatro es siguiendo el esquema del circo: “la carpa debe ponerse en pie

3.- Nacen de una idea en particular presente en uno o más de los integrantes. Depende del “imaginario” que éste demuestre. No trabajamos obras hechas para el teatro, generalmente son novelas de autores poco conocidos con un gran potencial ilustrativo y de fondo.

4.- El orden que tomamos es asignado al tiempo que nos demore terminar el montaje, generalmente 7 meses a un año, luego contactamos a los posibles interesados de una lista de potenciales “clientes” ofreciendo el producto final con sus bondades y beneficios. Es muy difícil ofrecer este “intangibles” sin antes haberlo mostrado. Todo lo demás es efímero, debe coincidir con nuestros principios, valores y “calidad”.

5.- Teatro-Circo, Teatro del Juego y el Imaginario, Teatro de Farsa, Compañía de Teatro Callejero.

La difusión es parte de la labor de producción: comunicados de prensa, funciones especiales, invitaciones, Internet, en fin, lo “convencional”. Pero la mejor promoción es aquella que hace el público que asiste a nuestras funciones.

6.- Somos un circo pobre: Reciclaje-Bolsillo-Buena voluntad



7.- Antes de la función entregamos una encuesta la que es contestada por el espectador (son 3 preguntas simples) y analizamos los comentarios después de cada función.

Hacemos un pre-estreno para darle “rodaje” a la obra con público especial (alumnos de escuelas de teatro, amigos actores, profesores, críticos, etc.) que nos ayudan a mejorar o afinar los detalles.

La crítica de diarios, revistas es muy buena.

8.- Sociedad: La sustancia que nos nutre.

Mercado: Potencia nuestra habilidad para negociar el trabajo.

La tecnología: Convivir con Internet, por ejemplo nos ha servido para darnos a conocer a un gran número de personas, establecer contactos con pocos recursos.

La economía: Nos preocupa más...nuestra economía, no establecemos un patrón de “ganancias”, metas, que puedan alterar nuestros presupuestos

Legislación: Cada decisión que tome el Gobierno en materia de cultura nos afecta en la medida que no nos “supriman”. No nos afecta en nuestro trabajo. El alma y la imaginación son libres de vagar y transitar por los senderos de nuestra fe.

9.- ¿Cómo determinan el éxito de un montaje?

- Nº personas que asisten por función o en total
- Nº de funciones
- Satisfacción del público
- Se cumplen los objetivos
- Rentabilidad financiera

La sumatoria de estos factores sella el éxito, pero más importante es que nosotros nos hayamos “creído” el cuento, sin engaños.

#### **Anexo Nº 5.20**

**Iván Vera-Pinto, Teatro Expresión, Iquique. Director de Extensión, Académica y Cultural, Universidad Arturo Prat**

1.- El Teatro Universitario Expresión, fue creado en septiembre de 1979, como un órgano de extensión de la ex sede Iquique de la Universidad de Chile, actual Universidad Arturo Prat de Iquique.

Su objetivo se centra en el rescate, puesta en valor y difusión de las técnicas y contenidos teatrales de carácter nacional, popular y latinoamericano.

2.- Existe un director profesional contratado por la Corporación, más dos asistentes (actores egresados de Escuelas de Arte Dramático) contratados por hora; luego los integrantes conformados por gente d teatro de la comunidad y estudiantes universitarios con aptitudes e intereses escénicos.

La toma de decisiones se hace a través de un comité creativo, conformado por las personas más antiguas. Esta instancia hace las propuestas y la asamblea decide en definitiva.

El equipo tiene una base de 6 personas estables contratadas por horas y los demás hacen un trabajo voluntario, recibiendo algunos beneficios menores por parte de la Universidad.

3.- El director artístico hace una primera revisión de varias propuestas, propone su estudio al comité creativo, segunda revisión, quedando una terna, la que finalmente decide por análisis la asamblea.

4.- El director artístico, con el concurso de sus asistentes, efectúa un plan de producción, considerando todos los recursos humanos y materiales. La Corporación entrega un presupuesto anual del cual se destina los fondos presupuestado para el montaje. Además se gestiona auspicios y patrocinios de entidades privadas

5.- La imagen que se proyecta es de una agrupación seria, profesional, talentosa y experimentada en el campo de las artes escénicas. Apoyada por una corporación de educación superior de tradición en norte grande.

Se utilizan los canales formales de la Universidad, los medios masivos de comunicación, carteles y comunicación directa con grupos destinatarios (gremios, estudiantes y empresas)

6.- La Corporación destina un presupuesto anual y además se cobra entradas por las presentaciones. En algunos casos se venden funciones a empresas privadas.

7.- La calidad de la obra se mide a través de las siguientes variables:

- Trascendencia del contenido
- Nivel de la realización escénica
- Grado de comunicación que genera con los espectadores

Los clientes reconocen la calidad del montaje a través de su asistencia, comentarios y apreciaciones subjetivas.

8.- Sociedad: El marco social consumista distrae y aleja al público de los eventos que van más allá de una mera diversión. El teatro es indudablemente un entretenimiento pero de carácter complejo (divierte y a la vez entrega valores)

**Mercado:** La tendencia es sobre valorar las cosas materiales y darle menor importancia a las actividades que tienen que ver con el desarrollo espiritual, como es el arte

**La tecnología:** Esta puede afectar positivamente en la medida que se incorpora dentro de los soportes escénicos para cumplir los objetivos de cada agrupación

**La economía:** La gente que puede económicamente satisfacer sus necesidades culturales tiende a evitar pagar por estos servicios. Generalmente, las instituciones auspiciantes desarrollan las actividades casi de manera gratuita

**Legislación:** Faltan leyes y disposiciones que faciliten labores de difusión cultural por el país (rebaja en transporte, subsidio de propaganda, fondos regionales para pequeñas iniciativas, exención de impuestos, etc.)

9.- Éxito:

- Cantidad de público asistente en la temporada
- Comentarios del público y especialistas
- Solicitudes de funciones requeridas por empresas e instituciones
- Nº personas que asisten por función o en total. Por la temporada promedio 3500 personas
- Nº de funciones: 50
- Satisfacción del público: Generalmente se expresa en el respaldo incondicional dado a la agrupación en sala de teatro, a la cual asiste todos los fines de semana
- Se cumplen los objetivos Mayormente.
- Rentabilidad financiera: Por lo menos se cubren los costos de producción, los cuales no son altos. Promedio de inversión por espectáculo \$ 1.500.000 pesos

## **Anexo Nº 5.21**

### ***Teatro los Cirujas***

1.- Como un grupo que busca el desarrollo tanto de sus actores, y a través de ello la mejora de las perspectivas de una puesta en escena interesante al público, motivador de conflictos internos que permitan un desarrollo del tema más allá de la sala.

El interés y motivación de Teatro “Los Cirujas”, es el rescate de la pertenencia cultural latinoamericana, a través de historias olvidadas y que principalmente son parte de la tradición oral.

2.- En “Los Cirujas”, nuestra organización es pequeña, y por lo mismo es bastante horizontal, nosotros proponemos, creamos, montamos, nos dirigimos (... nos matamos...), aquí, ambos integrantes tienen 50 – 50 de propiedad, responsabilidad y de decisión.

Los integrantes estables son Adalía Auzza Barro y Rodrigo Mendoza. Personal externo solo de apoyo técnico, cuando es requerido, que no es siempre y son Raúl Beltrán, Martín Céspedes.

3.- Como tenemos una temática bien definida, regularmente estamos viajando a zonas rurales del interior de Bolivia, o bien a algunos recopiladores de leyendas de toda América, y en base al que nos cautiva más y que nos de la facilidad de poder hacer algunos cambios, agregar otras, se define en conjunto el siguiente trabajo a montar.

4.- Si estamos hablando de la producción en general, es decir los fondos, la creación, el público, etc., todo es autogestión, nosotros generamos un ahorro de cada función para poder contar con un fondo para el siguiente montaje, lo cual hasta ahora ha funcionado bastante bien.

5.- La imagen del grupo es de rescatadores de las tradiciones orales andinas y en general de toda Latinoamérica, a través de una puesta en escena dinámica y muy lúdica.

Nosotros queremos abarcar un público familiar, es por ello que nuestra difusión la hacemos a través de periódicos, suplementos infantiles y juveniles, correos electrónicos, y apoyo publicitario de canales de TV.

6.- Nuestro mayor ingreso es por funciones a colegio, ya sea realizándolas en las mismas instituciones o llevándolos al teatro.

7.- Regularmente, el producto es ofrecido al cliente en forma directa, yendo a su establecimiento, y mostrándole fotos y un CD, en el cual hay imágenes en movimiento del espectáculo.

8.- Sociedad: Para nosotros fue básico este punto, al momento de considerar el porque nos juntábamos, ya que notábamos un abandono total de nuestra sociedad actual por la tradición de nuestras culturas originarias, y de allí que comenzó nuestra lucha.

Mercado: Luego, la definición del mercado era más bien claro, pues en nuestra postura de rescate de la tradición oral originaria, nos interesaba que empezarán a retomarla los niños, a fin de que ellos sean los promotores de nuestro esfuerzo.

La tecnología: Si nos referimos por tecnología, a los soportes técnicos de un teatro, la verdad es que nosotros nos hemos planteado no complicarnos la vida con ellos, y realizar una puesta en escena en donde pueden estar o no, y así no depender de ellas para movernos. Ahora si te refieres a la tecnología comunicacional, pues si estamos sumergidas en ella pues el correo electrónico hoy por hoy, es la base de las comunicaciones para festivales, y contactos con el exterior.

La economía: Es importante, pues debemos mezclar en su justa medida calidad del espectáculo y la capacidad de autogestión para dar un resultado final casi milagroso.... poder vivir exclusivamente del teatro.

Legislación: Más que nada la burocracia que te hace difícil tener acceso a una sala de teatro, a que te apoyen para un proyecto FONDART, o finalmente la legislación interna del sindicato de actores de santiago... perdón de chile, es que como si no eres de santiago no existes, ya que en regiones NA HAY TEATRO, según ellos, no tenemos derecho a afiliarnos y por lo tanto sus logros es solo para una camarilla principalmente de actores de TV.

#### 9.- Éxito:

-Nº personas que asisten por función o en total

Como las funciones son relativas en público, tomamos como parámetro una temporada completa y ver la cantidad de gente que nos ha visto y la repercusión que ello tenga en funciones

-Nº de funciones

Mas que el número de funciones, el total de público asistente

-Satisfacción del público

En la medida de contactos para nuevas funciones

-Se cumplen los objetivos

Comentarios del público y así saber si estamos llegando con nuestro mensaje.

-Rentabilidad financiera

Es un punto importante, para determinar las estrategias del grupo, a fin de poder seguir desarrollando nuestras actividades.