



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS
COMPAÑÍAS DE TEATRO INDEPENDIENTE
EN LA CIUDAD DE MÉXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN LITERATURA
DRAMÁTICA Y TEATRO

P R E S E N T A:

RODRIGO TONATIUH ALVARADO GINER

ASESOR:

LIC. DANIEL HUICOCHEA CRUZ

SINODALES:

MTRA. CORA YOLANDA NARCIA CONDSTANSCE

MTRA. ESPERANZA YOALLI MALPICA LÓPEZ

PROF. MIGUEL ANTONIO DEL CASTILLO PAREDES

LIC. PAMELA VIDAL ROJO



CDMX, ENERO de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción:	4
Organización del trabajo	6
Procedimiento	7
Marco teórico.....	7
Antecedentes	7
Grecia clásica:.....	7
Roma Clásica.....	9
Italia renacentista	11
Siglo de Oro español	15
Teatro Isabelino:	16
Conceptualización	19
Conceptos administrativos.....	19
Conceptos teatrales	20
Entorno.....	22
Entorno Político.....	22
El Estado mexicano.....	22
Los derechos culturales.....	23
Las instituciones	26
Las políticas públicas.....	27
Entorno económico	28
La industria	28
Impuestos.....	34
Entorno social	35
Demografía.....	35
El acceso a los eventos teatrales	35
La opinión del público	36
Entorno tecnológico	37
Metodología.....	40
Presentación del método.....	40
Características del método	40
Sujetos de investigación.....	40
Herramienta.....	41

Objetivos del cuestionario	41
Limitaciones.....	41
Organización	41
Criterios de análisis	42
Resultados.....	43
Organización 1	43
Organización 2.....	55
Organización 3.....	66
Organización 4.....	77
Resultado comparativo	88
Conclusiones y Recomendaciones:	92
Líneas de investigación futuras:.....	94
Bibliografía.....	95
Anexo	98

Introducción:

¿Cómo se hace el teatro?

No me refiero a la construcción del edificio, la escritura de una obra, el desarrollo de un montaje o a la creación de un personaje. Todo eso ha sido tratado directamente en varios textos. La verdadera pregunta es ¿Cómo se organiza el teatro?

La organización de los espectáculos, la toma de las decisiones, las cadenas de mando, los lineamientos y procedimientos seguidos por las compañías de teatro resultan temas accidentales en los documentos históricos y en las investigaciones teatrales. Los autores que escriben sobre el teatro parecieran asumir que todo el mundo sabe cómo funciona o que de cualquier forma a nadie le interesa. El asunto carecería de importancia si las organizaciones teatrales independientes en México avanzaran al cumplimiento de sus objetivos. Pero basta ver alrededor...

El panorama actual del teatro mexicano profesional (a grandes rasgos) es el siguiente:

- La gran mayoría de las compañías de teatro dependen principalmente de las aportaciones del gobierno para su funcionamiento.
- Los recursos estatales para el teatro (y para las artes en general) van disminuyendo año con año, a la vez que aumenta el número de agrupaciones que compiten por esos recursos.
- El crecimiento en el precio de servicios como la electricidad aumenta de manera significativa el costo de operación de los espacios de representación y por ende sus tarifas de arrendamiento.
- El público del teatro disminuye gradualmente debido a la gran cantidad de productos sustitutos, como son la televisión, el cine o el internet, por mencionar algunos y por la pérdida de interés que ha resultado de las malas experiencias de los asistentes.

- Las actividades de las nuevas compañías se financian a partir de la economía informal (rifas, fiestas, funciones en parques, venta de alimentos y la lista sigue y sigue.) más que por sus labores escénicas.

Estos, entre otros factores, han generado que la viabilidad del teatro vaya en declive. Como consecuencia natural se reducen costos en todos los rubros posibles, haciendo espectáculos de menor formato. De esta forma se reduce la cantidad de personas involucradas, dando paso a la formación de más compañías con menos miembros, aumentando así la competencia por los recursos estatales.

Dicha situación económica provoca que muchos artistas se vean forzados a tomar un trabajo estable fuera de su área de especialidad. Se reducen el tiempo y energía que se dedican a la labor escénica y con ello decrecen también las posibilidades de profesionalización, como la atención a cursos y clases magistrales para el desarrollo e inclusión de nuevas habilidades escénicas. Cuando los artistas no se renuevan constantemente, reducen el impacto de la experiencia teatral y con esto el interés de los espectadores. Se convierte en un círculo vicioso.

En resumen podemos encontrar dos problemas principales. El primero es que la estructura de las organizaciones de teatro independiente no se plantea a partir de la viabilidad sino de las necesidades artísticas. El segundo es que hay un vacío en la literatura en lo que refiere a la organización y funcionamiento de una compañía de teatro. Por esta razón, incluso si las organizaciones buscaran tomar una decisión informada, no encontrarían mucho con qué trabajar.

Es por esos motivos que consideré necesario realizar esta investigación que tiene por objetivos: Determinar las características de la relación entre la administración de las compañías de teatro independiente y su desarrollo. Sentar un antecedente para la investigación sobre la administración en las compañías profesionales de teatro independiente. Y finalmente plantear de manera concisa y objetiva las características del entorno en el que se desarrollan las compañías teatrales en la ciudad de México.

Organización del trabajo

El marco teórico de esta investigación contiene tres partes: Antecedentes, conceptualización y entorno.

En la sección de antecedentes, haré una revisión de documentos históricos en busca de aquellos indicios abordados de manera tangencial que permitan esbozar la composición, funcionamiento, objetivos y procedimientos de las compañías teatrales profesionales durante algunas de las épocas de mayor auge en la historia del teatro. Los periodos abordados en este capítulo son: Grecia clásica, Roma clásica, Italia Renacentista, el siglo de Oro español y el periodo Isabelino en Inglaterra.¹

En el apartado de conceptualización, aclararé las definiciones de los principales conceptos en los que estará basado el estudio. Primero los que se refieren a la administración y posteriormente los que se emplearán para hablar de teatro.

Respecto del entorno, realizaré un análisis de las condiciones política, económica, social y tecnológica que rodean a la industria del teatro mexicano en la ciudad de México.

Habiendo finalizado la exposición del marco teórico, procederé a explicar la metodología y con ella explicaré la herramienta con la que realicé el estudio. La herramienta completa se encuentra anexa al final de este trabajo.

Después hablaré sobre los resultados que obtuve con el estudio. Primero de forma individual y posteriormente haré un análisis comparativo de las compañías junto con mis observaciones.

Finalmente están las conclusiones que obtuve con la realización de este estudio, recomendaciones para aquellas personas interesadas en crear o mejorar una compañía de teatro y planteamientos para futuras investigaciones que pudieran hacerse sobre esta misma línea.

¹ Es importante mencionar que no todos los documentos citados en este trabajo fueron encontrados o consultados en español. Por lo que me fue necesario traducir las citas empleadas.

Procedimiento

Planteamiento del problema y elaboración de los objetivos.

Recopilación de información sobre las organizaciones teatrales en las épocas de mayor auge del teatro.

Investigación sobre el entorno del teatro mexicano independiente.

Diseño del cuestionario a partir de la escasez de información.

Estudio de campo, recopilación digitalización y análisis de los resultados

Conclusiones y recomendaciones

Marco teórico

Antecedentes

Antes de comenzar con este estudio es necesario acortar la brecha entre la administración teatral y el fenómeno escénico. Hoy en día en el teatro mexicano independiente se puede percibir una enorme desconfianza e incluso un fuerte resentimiento hacia todo aquello que pudiera “contaminar” el arte y restarle valor. Esto no siempre fue así, Durante las siguientes páginas plantearé los antecedentes de la administración teatral y junto con ello buscaré demostrar que esta, más allá de ser una necesidad, ha sido siempre una parte vital del fenómeno teatral.

Grecia clásica:

Según Storey (A Guide to Ancient Greek Drama, 2005, pág. 18) el esquema de las fiestas dionisiacas era simple. Un dramaturgo se aproximaba al Arconte² solicitando un coro para la presentación de su obra. Si el magistrado aprobaba la petición se designaba a un corega para apadrinarlo.

² Representante del Estado encargado entre otras cosas de la organización de las fiestas.

“La palabra corega significa ‘Proveedor del coro’. El trabajo de estos acaudalados ciudadanos consistía en reclutar a los coreutas, proveer un espacio de entrenamiento, máscaras y cualquier ‘efecto especial’ que fuera necesario.”³ (Storey & Allan, 2005, pág. 18)

Esto era al mismo tiempo un impuesto y un honor, puesto que era el corega quien recibía el crédito por la participación del coro.

De acuerdo a Ángel Ma. Garibay (Teatro Helénico, 1992, pág. 29): “El coro estaba formado por cuarenta y ocho personas a las cuales se agregaban el corifeo y el poeta”.

Independientemente de su participación en el recital el encargado del entrenamiento del coro llevaba el título de *didaskalos*.

Alrededor del siglo VI a.C., según escriben los que oyeron de los que decían saber (pues nada está escrito de primera mano). Durante las festividades dionisiacas un poeta de nombre Téspis entabló un diálogo con su coro convirtiéndose según la tradición en el primer actor. La representación tuvo tal éxito que los coros empezaron a adoptar ese formato y así nació el teatro.

Posteriormente, parafraseando a Aristóteles (*La Poética*, 1999, pág. 21), los grandes trágicos transformaron la escena de su tiempo reduciendo al coro en tamaño y participación, aumentando personajes y añadiendo cambios escenográficos.

Aunque religioso en sus inicios El teatro se convirtió rápidamente en un mecanismo de entretenimiento, crítica social y difusión de noticias. Por su gran utilidad didáctica el teatro fue empleado para la educación cívica de la sociedad griega.⁴

Se sabe por Plutarco en sus *Vidas paralelas*⁵ de la creación del *theorikon*; un fondo del Estado para subsidiar la asistencia del público a las representaciones durante las festividades. “[...] han escrito que bajo él [Pericles] fue por la primera vez

³ Traducción libre del original en inglés.

⁴ La comedia y la sátira estaban orientadas a señalar los vicios y costumbres reprobables en la cultura griega.

⁵ Colección de biografías comparativas entre personajes históricos griegos y personalidades influyentes romanas.

seducida la plebe con repartimientos y con pagarle los espectáculos y darle jornal.”
(Plutarco)⁶

El espacio de representación en Atenas tiene una capacidad de 15,000 personas por lo que los expertos estiman el número de espectadores alrededor de los 10,000.⁷ Se sabe que los espectadores solían ser ciudadanos griegos (hombres), ocasionalmente acompañados por sus siervos o esclavos favorecidos. Todos vestidos de blanco riguroso por el contexto religioso de la representación.⁸

El tiempo de preparación para la presentación de una obra nueva está estimado en 6 meses, sin embargo la obra en cuestión solo sería representada una vez durante las festividades.

“La tradición exigía precisamente y de un modo bastante riguroso que las obras, tanto cómicas como trágicas, no se hubiesen representado nunca. A lo sumo, suponemos que ciertos textos pudieron reestrenarse en teatros de segunda categoría por tierras del Ática, en festivales rurales, o en otras zonas de Grecia”
(Brioso Sanchez, 2015, pág. 13)

La difusión de los espectáculos teatrales se daba en los llamados *Proagon*. De acuerdo a Kuritz (The Making of Theatre History, 1988, pág. 20) “Durante el *Proagon* cada poeta y corega aparecía junto con sus actores y coros anunciando a los participantes y el nombre de las obras.”⁹

Roma Clásica

El funcionamiento del teatro en Roma resulta muy similar a su equivalente griego. Los magistrados eligen y gestionan las obras para la representación y el público obtiene su diversión. Pero en Roma había lugar también para las negociaciones entre particulares.

⁶ Aún no existe un acuerdo sobre si el dinero del fondo se empleaba para pagar la entrada o para que los espectadores se pudiesen permitir perder el día de trabajo para asistir al teatro.

⁷ Esto de acuerdo a las estimaciones de Máximo Brioso Sánchez de la Universidad de Sevilla.

⁸ No se sabe de cierto en qué momento comenzaron a asistir las mujeres a los espectáculos teatrales.

⁹ Traducción libre del original en inglés

De acuerdo a Kuritz (The Making of Theatre History, 1988, pág. 44): El edil,¹⁰ contrataba a los empresarios teatrales. *Dominus gregis*¹¹ quienes manejaban compañías itinerantes (*grex*). Acordaban si la ocasión demandaba o no una obra nueva, de ser así el magistrado compraba la obra a un dramaturgo y la obra pasaba a ser propiedad del *grex*. En caso contrario se preparaba un reestreno de alguna obra del repertorio del *grex*. Por lo general en las ciudades principales los estrenos eran la norma, pues la novedad aumentaba el prestigio del edil y mejoraba su carrera política.

Según Manuwald (Roman Republican Theatre, 2011, pág. 84) “En Roma todos los ejecutantes, hablaran o no, eran parte del gremio y debían ser remunerados.”¹² Por éste motivo no abundaban las compañías numerosas. El *grex* consistía por lo general en un grupo de alrededor de 5 actores, un *procurator summi choragi*, encargado de la ornamentación y uno o varios músicos. La mayoría de los actores (*infami*) eran esclavos y en raras ocasiones hombres libres. Los ciudadanos romanos no podían formar parte de la representación bajo pena de muerte. Esto se debe a que el oficio del entretenimiento, si bien muy necesario e importante en aspectos sociales y políticos, no era bien visto en la Roma antigua. (Kuritz, 1988, págs. 45-47)

Las presentaciones en Roma no se daban únicamente durante las celebraciones religiosas, también celebraban juegos en honor a grandes proezas militares y victorias políticas.¹³

El teatro en Roma carecía en gran medida del carácter ritual de su equivalente griego. Se convirtió más bien en un entretenimiento y por esta razón se democratizó aún más. A estos espectáculos podía asistir cualquier tipo de persona independientemente de su condición social.

¹⁰ Magistrado romano encargado entre otras cosas de la organización de las fiestas y el entretenimiento público.

¹¹ *Grex* se traduce como gremio, por lo que el *dominus gregis* sería literalmente el dueño del gremio.

¹² Traducción libre del original en inglés.

¹³ Los fondos para los juegos provenían tanto de las aportaciones gubernamentales, como de las propias de los magistrados y cualquier ciudadano acaudalado que deseara mejorar o mantener su imagen pública.

Según Beacham (*The Roman Theatre and Its Audience*, 1991, pág. 23) “Los romanos consideraban sofisticado proveer entretenimiento de cabaret de varios tipos durante sus fiestas. Esta era una oportunidad natural para los miembros de un *grex*, especialmente si se les reconocía por sus apariciones en los juegos.”¹⁴

La mayoría de los espacios de representación teatral en Roma (la ciudad) no eran permanentes, en general estaban contruidos con madera y se desmantelaban al término de las fiestas para minimizar el riesgo de fuego en la ciudad. Esta falta de permanencia de los escenarios era una de las principales causas para la intinerancia de las compañías.

De acuerdo a Manuwald (*Roman Republican Theatre*, 2011, págs. 40-47) El teatro fue cobrando cada vez mayor importancia en la política romana hasta que llegó a haber representaciones continuas desde primavera hasta otoño en un solo año.¹⁵ En contraposición con las dos festividades griegas¹⁶ esto supone un enorme incremento en la producción y representación de espectáculos.

“Aunque el teatro era el menos costoso y problemático y el más frecuentado de los eventos, era también el menos apreciado. La popularidad del teatro declinó, mientras aumentaba la importancia de los espectáculos en el circo”¹⁷ (Kuritz, 1988, pág. 43)

Debido a la creciente importancia del circo y la escasez de espacios permanentes para la presentación. El teatro en Roma sería relegado sistemáticamente hasta su prohibición poco antes del inicio de la Edad media.

Italia renacentista

La *Commedia Dell' Arte* a diferencia de las expresiones teatrales anteriores era un modelo diseñado para la movilidad, es decir que las agrupaciones se trasladaban

¹⁴ Traducción libre del original en inglés.

¹⁵ Solo 6 de esos festivos eran festividades oficiales de carácter religioso, el resto se debían a eventos extraordinarios que podían ir desde victorias militares hasta celebraciones funerarias.

¹⁶ Dionisias y Leneas

¹⁷ Traducción libre del original en inglés.

entre los distintos pueblos, ciudades e incluso países presentando sus espectáculos.¹⁸

La mayoría de los registros que sobreviven sobre la *Commedia Dell'Arte* son cartas de y para los nobles, contratos, edictos, acusaciones e impresiones de algunos espectadores suficientemente educados para saber escribir. Por lo que la mayoría de los registros se enfocan en las compañías más prominentes.

Al contrario de lo que podría suponerse de su comportamiento caótico, estos improvisadores tenían organizaciones muy específicas. En sus inicios estas compañías funcionaban como colectivos, es decir que repartían las tareas y las ganancias de manera equitativa entre todos sus miembros.

De acuerdo a Allardice (El mundo de Arlequín Estudio crítico de la *Commedia dell'Arte*, 1997, pág. 55) La compañía estaba formada por un aproximado de entre 10 y 12 actores, especialistas cada uno de ellos en un papel particular.

Las decisiones eran tomadas por el *capocómico* quien era al mismo tiempo el director y el actor/actriz principal de la compañía. "Un hombre [o mujer¹⁹] cuyo nombre y fama les representaba a todos."²⁰ (Allardyce, 1997, pág. 7) El *capocómico* era el único que podía celebrar los contratos y responder a las peticiones de espectáculos a nombre de la compañía.

Otra aportación de estas compañías se da en la identificación de la agrupación por sí misma. En relación a esto, Rudlin y Crick escriben sobre los *Gelosi*²¹: "Ellos fueron de las primeras compañías, si no la primera, en asumir un nombre emblemático como los de las academias literarias²², en lugar de aparecer simplemente bajo el nombre de su primer actor"²³ (*Commedia dell'Arte A Handbook for Troupes*, 2001, pág. 14).

¹⁸ Referirse a (Allardyce, 1997, págs. 170-172) para ahondar sobre la expansión de la *Commedia Dell'Arte* fuera de Italia.

¹⁹ Se han hallado registros en diversas fuentes de varias compañías lideradas por mujeres.

²⁰ Traducción libre del original en inglés.

²¹ Literalmente los celosos, su lema era 'La virtud, la fama y el honor son solo para los celosos.'

²² Organizaciones de gente instruida que se reunían para el desarrollo y creación de conocimiento. Se distinguían mediante un nombre, un lema y un logotipo o escudo.

²³ Traducción libre del original en inglés.

La costumbre se difundió rápidamente entre las compañías italianas, pues esta identidad les permitía continuar con su trayectoria como agrupación incluso tras la muerte o retiro de su *capocómico*.

Además de tener una identidad propia de la organización, también contaban con una plantilla relativamente estable de actores que trabajaban bajo contratación. De acuerdo a Rudlin y Crick “A menudo los contratos de las compañías se redactaban tanto para proteger a los representantes unos de otros, como de fuerzas externas.”²⁴ (Commedia dell'Arte A Handbook for Troupes, 2001, pág. 19)

Los actores de la *Commedia Dell' Arte* eran profesionales, aunque por la naturaleza volátil de las compañías, no era extraño que un mismo actor trabajara con más de una compañía o cambiara constantemente entre ellas. Según Allardyce (El mundo de Arlequín Estudio crítico de la Commedia dell'Arte, 1997, pág. 175) la llegada o partida de los actores tenía más que ver con sus relaciones personales que con el surgimiento de nuevas y mejores oportunidades laborales.

Al ser improvisadores eran al mismo tiempo creadores y creativos. Dedicaban su tiempo a cultivar tanto su mente como su cuerpo. Esto, de acuerdo con las crónicas y cartas, rendía frutos pues, no solo tenían de su lado al público que divertían sino que también contaban con la admiración de los nobles y las personas instruidas.

[...] las detalladas instrucciones dadas por comediantes como Barbieri y Ceccini prueban que dicha brillantez estaba basada, en primer lugar, en un talento y destreza innatos y, en segundo lugar, en una formación más estricta y más exacta que la que comúnmente se exigía a un actor cuya tarea consistía meramente en la interpretación de los textos de un autor dramático, formación que solamente podía asegurarse dentro del ámbito de un profesionalismo completo. (Allardyce, 1997, pág. 43)

Salvo los *Gelosi*²⁵ las compañías de *Commedia Dell' Arte* no eran del todo libres. Era una costumbre común ser apadrinados por la nobleza de alguna región. Este

²⁴ Traducción libre del original en inglés.

²⁵ Los *Gelosi* contaban con el apoyo de muchos nobles, pero nunca aceptaron un mecenazgo formal y los estudiosos consideran que esa es la principal razón por la que podían permitirse largos viajes en Italia o el extranjero.

mecenazgo si bien era una importante red de seguridad en caso de cualquier incidente, limitaba el alcance geográfico de las compañías, pues se veían sujetas a los deseos o caprichos del noble en cuestión.

Se sabe por registros en libros de cuentas que estas compañías presentaban funciones pagadas en fiestas cortesanas, carnavales y por invitación de los nobles o reyes. Pero también rentaban teatros locales y daban funciones por taquilla donde el precio de entrada oscilaba entre 2 y 5 sueldos, bastante alto para ser un espectáculo.

La propiedad de la obra resultaba irrelevante. El *capocómico* era dueño del nombre de la compañía y en un principio cada actor era dueño de su personaje. Por supuesto que los personajes más famosos fueron retomados por otros cómicos tras la muerte o retiro de su creador. Y fue así como se estandarizaron los papeles.

Se podría decir que la propiedad principal que poseían era el renombre. Y ese mismo renombre era la principal causa de conflicto entre ellos, ya fueran envidias o luchas de egos, muchas compañías se desintegraron o dividieron por peleas entre actores.

Según Allardyce (El mundo de Arlequín Estudio crítico de la Commedia dell'Arte, 1997, pág. 175):

No hay duda de que en las filas de los *Gelosi* había rivalidades y enemistades, pero nada de aquella época puede compararse con lo que encontramos entre los *Accesi* y los *Fedeli*; y evidentemente la causa fundamental reside en la aparición de actores y actrices interesados más en la promoción de sus propias personalidades que en trabajar en equipo.

Aquí se reflejan los principales problemas que encarnaba este modelo. Si bien permitía libertad a los artistas también les colocaba en situaciones de conflicto que en ocasiones podían acabar con una agrupación.

Siglo de Oro español

A diferencia de la *Commedia Dell' Arte* el teatro en España en el siglo XVI era un teatro nacional poco propenso a la exportación. Las compañías en España funcionaban de manera similar a las italianas, con algunas diferencias importantes.

Los actores trabajaban con contratos, tanto entre ellos como con las cofradías y las ciudades para las que representaban. En caso de que algún actor incumpliera el contrato era apresado y después de pagar una fianza se le obligaba a cumplir lo restante de su contrato con un precio convenido.²⁶

Se asignaba un director, por lo general el autor de las comedias o el dueño de las mismas, pues estas eran sujeto de venta en su totalidad. Además del director se asignaba a cada uno de los actores el tipo de papel que desarrollarían, los actores eran especialistas en un tipo de personaje. También se contrataban músicos, un cobrador, un apuntador y un guardarropa.

También entraron en juego otras piezas clave para lo que es hoy la representación teatral. El teatro en España no contaba con mecenas altruistas que financiaran el trabajo de las compañías, como sucedió en Italia o en Francia, sino que aparecieron inversionistas que creaban o adaptaban espacios como corrales de comedias.²⁷

“De hecho, Ganassa construyó un teatro para él en el corral de la Pacheca en Madrid” (Allardyce, 1997, pág. 171)

De acuerdo al libro, *Tratados sobre el origen y progresos del histrionismo en España*, dentro de cada corral se asignaron los siguientes puestos:

Comisario de comedias: Es un hombre de negocios que contrata a las compañías de teatro para la representación de determinada comedia en el teatro. En otras palabras es el programador y dirigente de un espacio.

²⁶ Se pueden encontrar ejemplos de esto en *Nuevos datos acerca del histrionismo español en los siglos XVI y XVII* (Pérez Pastor, 1907, pág. 367)

²⁷ Se destaca entre los inversionistas a las cofradías de la pasión y de la soledad, que acondicionaron los espacios como estrategia para procurar fondos de sus respectivos hospitales.

El Mayordomo: es el encargado de los libros de cuentas, todos los ingresos y egresos del corral pasan por su supervisión. Es un contador.

El Arrendador: Es el dueño del espacio que se utiliza para los espectadores. A cambio de un ingreso mensual permite el uso de su casa o patio para los espectadores. Si bien esta figura no permanece en el panorama teatral de nuestro tiempo sus funciones las asume ahora el Estado a través de impuestos sobre la presentación de espectáculos.

De acuerdo a la información recopilada por Pérez Pastor (Nuevos datos acerca del histrionismo español en los siglos XVI y XVII, 1907, pág. 365) Las compañías de teatro representadas legalmente por su autor eran contratadas para presentar sus espectáculos en temporadas definidas o para eventos especiales con un precio previamente pactado, que se pagaría después con el notario como testigo de la transacción.

Los ingresos de una compañía de teatro procedían de tres fuentes distintas:

La primera era la recolección del cobrador del dinero de entrada a las funciones cuando estas se presentaban en los corrales de comedias. Las ganancias por una representación se estiman alrededor de 200 reales. La segunda eran los pagos efectuados por la corte por las funciones privadas o los festejos cortesanos. Finalmente las compañías podían obtener un ingreso adicional cuando no tenían representaciones mediante el arriendo de sus hatos de vestuario.²⁸

Teatro Isabelino:

Originalmente las compañías teatrales eran itinerantes pero, debido a las múltiples prohibiciones por parte de las autoridades civiles, se vieron obligados a buscar un espacio de representación que se adecuara a sus necesidades. (Banke, 1954, pág. 25)

Los primeros teatros fueron construidos por empresarios que vieron la oportunidad de lucrar, obteniendo una ganancia porcentual de acuerdo a la cantidad de público.

²⁸ Para una referencia del valor de un hato de vestuario referirse a Nuevos datos acerca del histrionismo español en los siglos XVI y XVII (Pérez Pastor, 1907, págs. 369-371)

Las obras eran, de preferencia, nuevas y distintas pues era necesario mantener el interés del público asiduo a estos espectáculos. Posteriormente algunas compañías de mayor éxito construirían espacios propios para sus representaciones.

Algunos de estos empresarios teatrales como Henslowe participaban también en el desarrollo de las compañías de teatro no solo como dueños del espacio de presentación, sino también como inversionistas que se adjudicaban gran parte de los gastos y ganancias de las compañías teatrales.

Había tres tipos de personas que representaban en el periodo isabelino:

De acuerdo a lo descrito por Grote, Los personajes importantes en las obras eran representados por los Socios²⁹. Quienes “Participaban igualmente en todas las decisiones y en todos los ingresos.”³⁰ (The Best Actors in the World, 2002, pág. 1)

Los personajes menores y las multitudes eran realizados por los hombres contratados. Quienes no pertenecían a la compañía sino que recibían un pago fijo por día de servicio.

Finalmente los pajes, lacayos y papeles femeninos eran desarrollados por los aprendices. “Los muchachos no eran propiamente miembros de la compañía. Cada uno era aprendiz de un actor adulto en específico, quien para efectos legales, rentaba los servicios del muchacho a la compañía según fuera necesario.”³¹ (Grote, 2002, pág. 11)

Algunas compañías contaban con un dramaturgo propio, pero la mayoría se veían en la necesidad de comprar las obras de dramaturgos libres para después adaptarlas a la escena. “No existían regalías para los dramaturgos y la propiedad de la obra pasaba a la compañía una vez comprada al autor.” (Clark, 1999, pág. 42)

Durante la época isabelina no existía el mecenazgo propiamente, Sin embargo la protección de algún cortesano era necesaria para la formación de una compañía. “Aquellos sin la protección de un noble eran arrestados, así que el apadrinamiento

²⁹ Al no existir suficientes protagónicos los socios ejecutaban casi todos los papeles con parlamentos y en la mayoría de los casos hacían más de un personaje.

³⁰ Traducción libre del original en inglés.

³¹ Traducción libre del original en inglés.

era necesario aunque fuese sólo de nombre, sin ningún aporte monetario.”³² Además de otorgarle un nombre a la compañía, el aval de un noble influyente era ventajoso para sortear algunos conflictos legales como las restricciones a la vestimenta, el trámite de permisos de viaje³³ o la obtención de licencias de presentación.

Según Clark (The Shakespeare Dictionary, 1999, pág. 36), “Londres tenía entre 200,000 y 250,000 habitantes en aquella época. De estos, el 13% asistía al teatro por lo menos una vez a la semana. En ocasiones había 3 teatros operando simultáneamente.”³⁴ Con un cálculo aproximado Considerando la población londinense en 250,000 podemos afirmar que para los 3 teatros que estaban usualmente en operación con una capacidad variando de 1500 a 3000 personas (6,750 localidades en promedio por día) en una ciudad donde asisten al teatro un promedio de 32,000 personas cada 7 días hablamos de una ocupación promedio del 67%. O del 55% si consideramos una población de 200,000 habitantes.

³² Traducción libre del original en inglés.

³³ Empleados en la época para contener los brotes de peste bubónica.

³⁴ Traducción libre del original en inglés.

Conceptualización

Tanto en el campo de la administración como en el del teatro existen muchas conceptualizaciones, por lo que es preciso aclarar que a lo largo de este trabajo se considerarán las siguientes definiciones.³⁵

Conceptos administrativos

En primer lugar definiremos algunos conceptos claves de la administración y la connotación que emplearemos de ellos.

Organización: Cualquier agrupación de individuos que trabajan para lograr un objetivo en común.

Objetivos: Son la finalidad última a la que se encaminan las acciones.

Metas: Son objetivos menores que están encaminados al logro del objetivo final. La consecución de las metas es la prueba de que la organización está avanzando o no hacia el logro de sus objetivos. A diferencia de los primeros, las metas tienen un plazo específico en el que deben alcanzarse.

Tareas: Son actividades específicas asignadas a un individuo o grupo de individuos para el logro de las metas.

Recursos: Son aquellas cosas con las que cuenta la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Se dividen en:

- **Humanos:** son los miembros de la organización o personas externas a ella que contribuyen al desarrollo y consecución de metas y objetivos.
- **Financieros:** nos referimos al capital líquido de la organización, las aportaciones monetarias de los miembros, las acciones, prestamos, créditos y en fin cualquier cosa que se traduzca en dinero.
- **Técnicos y tecnológicos:** Todos aquellos elementos que facilitan el desarrollo de las actividades. Planes de trabajo, procedimientos, programas de capacitación, software empresarial entre otras cosas.

³⁵ Las definiciones empleadas en esta sección son el resultado de reflexiones y deliberaciones en las materias de Principios básicos de Administración (Facultad de Contaduría y Administración) y Administración y Difusión (Facultad de Filosofía y Letras)

- Materiales: cualquier posesión tangible de la organización cuyo uso puede beneficiar al logro de los objetivos. Instalaciones, maquinaria, equipo y transportes por mencionar algunos.
- Tiempo: Son los plazos establecidos para la realización de las actividades de la organización, el total de tiempo disponible para conseguir cada meta.

Administrar: es emplear los recursos disponibles de manera efectiva para alcanzar los objetivos establecidos.

Alianza: Es la colaboración entre dos o más organizaciones para contribuir al desarrollo de metas comunes.

Proceso administrativo: Es una secuencia de acciones cíclicas que permiten a la organización adaptarse y superarse en el cumplimiento de sus objetivos. Se divide en:

- Planeación: Es la fase en la que se investiga y analiza la información, se efectúa un curso de acción y se plantean las acciones y recursos necesarios para alcanzar determinadas metas que llevarán al objetivo final.
- Organización: En esta fase se asignan las tareas, se determinan el orden y los tiempos en los que deben realizarse y se nombran responsables para cada actividad.
- Dirección: En esta fase los responsables de cada una de las actividades se aseguran de que las tareas se realicen de acuerdo a lo establecido. Se realizan correcciones y se recolecta información importante.
- Control: En esta fase se cotejan los resultados obtenidos con las expectativas, se analiza la información recolectada durante la etapa de dirección y se presentan medidas para contravenir situaciones similares en el futuro. Esta información se empleará nuevamente en el siguiente proceso de planeación.

Conceptos teatrales

Organización teatral: Conjunto de personas que trabajan para la realización de sus objetivos a través del teatro.

Se pueden dividir de las siguientes formas:

Por su estructura

Compañía de teatro: Organización teatral en la cual existe una jerarquía explícita. Las actividades y remuneración se distribuyen de acuerdo al puesto que ocupa cada persona en la organización. Estructura vertical.

Colectivo teatral: Es la organización teatral en la cual existe una jerarquía implícita, las actividades y remuneraciones se distribuyen equitativamente entre los miembros. Estructura horizontal.

Por sus objetivos económicos:

Profesional: Se dice de aquellas organizaciones que subsisten a partir de sus actividades teatrales.

Amateur: Se dice de aquellas organizaciones conformadas para la realización de actividades teatrales cuya subsistencia no depende directamente de su quehacer escénico.

Por la procedencia de sus fondos o recursos:

Estatal / Dependiente: Dependen del Estado, o en su defecto, de alguna otra organización empresarial o social para su financiamiento y funcionamiento.

Independiente: No están sujetas a la asignación de recursos por parte del Estado o de alguna otra organización para su desarrollo.

Por su estatus legal:

Formal: Son aquellas que cuentan con una personalidad jurídica y por lo tanto se encuentran registradas ante hacienda. Pagan impuestos.

Informal: Son aquellas que no cuentan con ninguna personalidad jurídica, por lo general no trabajan por contratación sino por acuerdos entre individuos.

Entorno

Según nos dice la administración, para elaborar un análisis del macro-entorno de una organización se deben tomar en cuenta cuatro tipos de entorno: político, económico, social y tecnológico.

Al hacer este análisis no nos concentraremos en la situación histórica y descriptiva sino en los factores que afectan directamente, en este caso, a las compañías de teatro en la Ciudad de México.

Entorno Político

Para efectos de este trabajo analizaremos el entorno político en cuatro secciones. La primera comprenderá una breve descripción del Estado mexicano y su funcionamiento. La segunda sección se ocupará de las principales legislaciones que tratan el tema de los derechos culturales. En la tercera hablaremos de las instituciones y el papel que juegan en el desarrollo de las agrupaciones. Finalmente esbozaremos el motivo y forma de las políticas culturales que afectan al teatro mexicano.

El Estado mexicano

De acuerdo a la constitución³⁶ (Congreso de la Unión, 2016) “Artículo 49. El supremo poder de la federación se divide, para su ejercicio, en legislativo, ejecutivo y judicial.”

El poder judicial no afecta directamente al teatro mexicano. Por lo que resulta irrelevante en este estudio.

El poder ejecutivo está depositado sobre una sola persona, sin embargo, la administración pública se ejecuta a través de las secretarías de Estado³⁷ de acuerdo al artículo 90 constitucional:

“La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley

³⁶ Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

³⁷ Para mayor información sobre las secretarías de Estado y su funcionamiento consultar la ley orgánica de la administración pública federal.

Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.” (Congreso de la Unión, 2016)

Así, recae sobre la recién formada secretaría de cultura, en representación del presidente, la tarea de proponer, crear y mantener las políticas culturales que afectan directamente al teatro mexicano.

El congreso de la unión, que es la representación del poder legislativo en la federación, es quien detenta el poder para crear nuevas legislaciones en materia de cultura y propiedad intelectual, así como el de establecer y mantener las instituciones pertinentes para ejecutar dichas leyes. Esto está expresado en el artículo 73, fracción XXV de la constitución:

Para establecer el Servicio Profesional docente en términos del artículo 3o. de esta Constitución; establecer, organizar y sostener en toda la República escuelas rurales, elementales, superiores, secundarias y profesionales; de investigación científica, de bellas artes [...] y legislar en todo lo que se refiere a dichas instituciones; para legislar sobre vestigios o restos fósiles y sobre monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya conservación sea de interés nacional [...] Para legislar en materia de derechos de autor y otras figuras de la propiedad intelectual relacionadas con la misma; (Congreso de la Unión, 2016)

Los derechos culturales

Estos derechos están asentados en el artículo 27 de la declaración universal de los derechos humanos que dice lo siguiente:

“Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.

Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.” (ONU, 2016)

En la constitución mexicana también están presentes, sin embargo, en México la cultura y las artes se encuentran subordinadas a la educación de acuerdo al artículo 3° párrafo tercero fracción V³⁸:

“Además de impartir la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior, señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos –incluyendo la educación inicial y a la educación superior– necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura” (Congreso de la Unión, 2016)

El acceso a la cultura se encuentra fundamentado en el artículo 4° párrafo noveno de la constitución donde dice:

Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa. La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural. (Congreso de la Unión, 2016)

En los artículos 6° y 7° se habla de la libertad de difundir ideas a través del hecho artístico:

Artículo 6o. La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque a la moral, la vida privada o los derechos de terceros, provoque algún delito, o perturbe el orden público; el derecho de réplica será ejercido en los términos

³⁸ Este artículo debería ser modificado, ya que la nueva secretaría de cultura no se encuentra subordinada a la educación y por tanto ambos temas deberían ser tratados por separado.

dispuestos por la ley. El derecho a la información será garantizado por el Estado. [...]

Artículo 7o. Es inviolable la libertad de difundir opiniones, información e ideas, a través de cualquier medio. No se puede restringir este derecho por vías o medios indirectos, tales como el abuso de controles oficiales o particulares, de papel para periódicos, de frecuencias radioeléctricas o de enseres y aparatos usados en la difusión de información o por cualesquiera otros medios y tecnologías de la información y comunicación encaminados a impedir la transmisión y circulación de ideas y opiniones.

Ninguna ley ni autoridad puede establecer la previa censura, ni coartar la libertad de difusión, que no tiene más límites que los previstos en el primer párrafo del artículo 6o. de esta Constitución. En ningún caso podrán secuestrarse los bienes utilizados para la difusión de información, opiniones e ideas, como instrumento del delito. (Congreso de la Unión, 2016)

En el artículo 28 constitucional párrafo diez se reconoce la propiedad intelectual y el derecho de explotación de la misma, con lo que se sientan las bases para la ley del derecho de autor.

Tampoco constituyen monopolios los privilegios que por determinado tiempo se concedan a los autores y artistas para la producción de sus obras y los que para el uso exclusivo de sus inventos, se otorguen a los inventores y perfeccionadores de alguna mejora. (Congreso de la Unión, 2016)

Parafraseando a Ruiz Massieu (Derechos constitucionales de contenido programático, 1993) existen tres tipos de leyes

Las Preceptivas, que son aquellas en las que se basa la convivencia, es decir, las garantías individuales. Son estas mismas leyes las que se refuerzan a partir de la intervención estatal directa, la policía, el ejército y básicamente el uso de la fuerza.

Luego están las leyes de carácter organizativo, aquellas que dictan la funcionalidad de las cosas, la estructura de gobierno y los mecanismos por los cuales se logra la aplicación de las otras leyes.

Finalmente están las leyes de contenido programático. Estas leyes están ahí para guiar y estimular las acciones del Estado, es decir que están ahí como promesa de que algún día se cumplirán. No existe manera de obligar a su cumplimiento, o lo que es lo mismo, nadie puede obligar al Estado por la fuerza.

Por supuesto todo lo referente a las artes es de carácter programático y dentro de la agenda gubernamental no cuenta con una prioridad alta.

El Estado mexicano, con sus numerosas instituciones y sus leyes es responsable de la difusión, legislación y seguimiento de los derechos culturales de la población y las actividades que estos conllevan. El problema aquí viene en la calidad de estos derechos que son programáticos.

Las instituciones

Hasta diciembre de 2015 en México la cultura era, según la constitución, un derecho de contenido programático que formaba parte del derecho a la educación. Por lo que el organismo encargado de las actividades culturales era la Secretaría de Educación Pública, a través de cuatro organismos desconcentrados³⁹ el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), el Instituto Nacional de Derechos de Autor (INDAUTOR), el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA).

Ya que la autoridad del INAH está limitada al patrimonio histórico y su preservación. Nos concentraremos en el INBA, el INDAUTOR y el CONACULTA pues son los que afectan directamente el desarrollo teatral.

CONACULTA era el organismo que asumía para sí la responsabilidad de coordinar a todos los organismos de carácter cultural del Estado, era el encargado de dictar y difundir las políticas culturales, estimular la creación artística y preservar el patrimonio cultural. (Conaculta, 2015) Desde enero de 2016 CONACULTA desaparece y surge la secretaría de cultura. En teoría la secretaría de cultura se encargará en adelante de la administración del INBA, INAH y cualquier otro

³⁹ Los organismos institucionales están especializados en ejecutar las políticas de un área particular. Los hay de dos tipos, desconcentrados y descentralizados. Los Desconcentrados actúan de manera dependiente de una institución mayor y cuentan con un presupuesto asignado. Los descentralizados son autónomos y tienen sus propios recursos.

organismo descentralizado o desconcentrado que opere en el ámbito de la cultura y las artes.⁴⁰

El INBA, por su parte, es responsable de la educación, promoción y difusión de las artes en el país. Es decir que es un organismo ejecutor. El INBA cuenta con numerosos espacios de exhibición y enseñanza, también otorga estímulos y becas de acuerdo al presupuesto que le fuera asignado.

INDAUTOR de acuerdo al artículo 208 de la ley federal del derecho de autor. (Ley federal del derecho de autor, 2016) “El Instituto Nacional del Derecho de Autor es un organismo desconcentrado de la secretaría de cultura y será la autoridad administrativa en materia de derechos de autor y derechos conexos.”

La creación, crecimiento y manutención de estos organismos institucionales resulta muy costosa para el país. Como resultado de estos altos costos y de la baja prioridad que existe particularmente en lo referente a cultura se ha dado una reducción drástica del presupuesto asignado para estas instituciones.

Las políticas públicas

Para efectos de este trabajo definiremos las políticas públicas como cualquier acción que tome el Estado para regular, fomentar o proteger el ejercicio de los derechos de los gobernados.⁴¹

Si lo analizamos a grandes rasgos, los derechos culturales de la población son tres:

Acceso, desarrollo y participación

A partir de esto podemos definir que las políticas públicas que afectan al teatro mexicano siguen los siguientes lineamientos:

Programas de fomento y financiamiento: Por lo general se dan en forma de becas y concursos, pero también pueden ofrecer otros recursos. Su objetivo es facilitar o incentivar la creación, con lo que cubren el derecho al desarrollo de la cultura.

⁴⁰ Esto traerá, al menos en teoría una renovación al sistema cultural, pues la cultura ya no estará supeditada a la educación.

⁴¹ Para una definición más completa desde una perspectiva teórica consultar LAS POLÍTICAS PUBLICAS: EL SISTEMA POLÍTICO EN ACCIÓN de Francesc Pallares. Disponible en internet.

Espacios de formación y capacitación: Usualmente son casas de cultura, centros de las artes y otros espacios públicos en los cuales facilitar el acceso a la cultura.

Circulación y difusión: Todas las presentaciones en espacios públicos, ferias, festivales y otros eventos organizados por el Estado así como las publicaciones y publicidad gratuita sirven para procurar la participación cultural de la población.

Las políticas públicas suelen reflejarse en programas sociales que permiten a los artistas un punto de partida para la creación y difusión de sus proyectos, sin embargo, la obligación del Estado termina con la creación estos programas y su aprovechamiento depende ahora de la comunidad artística.

Entorno económico

Para analizar el entorno económico lo dividiremos en tres secciones: La industria del teatro, el mercado del teatro y la fiscalización en el teatro.

La industria

Analizaremos las características de la industria de acuerdo al modelo de Michael Porter⁴²:

La definición de industria de Porter es: “El conjunto de organizaciones que producen productos que son similares entre sí.”⁴³ (Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors., 1980, pág. 5)

Partiendo de esta definición es necesario plantear algunos parámetros para delimitar los alcances y limitaciones de esta investigación. Para efectos de este estudio el término industria hace referencia específicamente a la industria del teatro, que únicamente comprende a las compañías, colectivos y organizaciones que se desarrollan en el ámbito teatral. Pues aunque también pertenecen a la industria cultural o a la del entretenimiento, abarcar un sector tan grande nos arrojaría resultados muy imprecisos.

⁴² Este modelo se encuentra desarrollado en su libro “Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors”

⁴³ Traducción libre del original en inglés.

Por esta razón, todos los elementos de dichas industrias pasarán a formar parte de los considerados productos sustitutos.

Según el modelo de Porter existen cinco fuerzas que determinan la estructura de una industria. Las compañías rivales, los nuevos participantes, los proveedores, los clientes y los productos sustitutos. La presión que cada uno de estos participantes es capaz de ejercer determina la rentabilidad de la industria en general.

Los nuevos competidores

Son las compañías de reciente formación que pretenden ocupar un lugar en la industria. La cantidad de nuevos participantes está determinada por la facilidad de crear una organización, las dificultades para abandonarla y los obstáculos que presenten los principales competidores de la industria.

Para decir que es sencillo o complicado crear una organización teatral, debemos analizar las barreras de entrada de la industria. Dichas barreras son circunstancias que afectan de manera negativa a los nuevos participantes. La importancia y número de las barreras de entrada es inversamente proporcional a la cantidad de nuevos participantes en la industria.

A continuación resumiré las seis barreras de entrada de acuerdo a Michael Porter y su impacto para el teatro mexicano independiente.

Economía de escala: Se refiere a una condición de la industria en la que las organizaciones de mayor tamaño enfrentan costos menores debido a la optimización de procesos y la maximización de recursos. Por ejemplo, crear un molde para hacer una máscara tiene el mismo costo que crear un molde para diez máscaras, pero se obtiene un beneficio menor con la venta de una sola. De esta forma el costo del molde se diluye entre la cantidad de máscaras que se venden.

Si bien existe una economía de escala en el desarrollo del teatro, la gran mayoría de las organizaciones teatrales independientes no cuentan con un tamaño suficiente como para que marque una verdadera diferencia.

La diferenciación de productos: se refiere al reconocimiento que la gente da al producto o a la marca del mismo. Las empresas de bebidas o productos de higiene personal se benefician mucho de esto.

En el ámbito teatral, sin embargo, no es un factor determinante debido a que no existe tal cosa como una compañía líder de la industria a la que todos conozcan y que pudiera servir como punto de comparación.

Requerimiento de capital: se refiere a una cantidad mínima de dinero necesario para operar una empresa, desde pagar sueldos o rentas hasta comprar espacios publicitarios.

No existen grandes requerimientos de capital para la creación de una nueva organización de teatro independiente. Si bien los costos de producción de una obra de teatro pueden ser enormes, existen proyectos de pequeño y mediano formato que pueden ser realizados fácilmente sin demasiados recursos.

Acceso a los canales de distribución: es la relación de una organización con los distintos medios de comunicación, puntos de venta e intermediarios.

En el caso del teatro los canales de distribución pueden ser teatros, festivales, foros o espacios al aire libre. Esta es la principal barrera de entrada para las nuevas compañías en la industria del teatro mexicano. Pues la mayoría de los teatros están ocupados y en ocasiones saturados por las compañías más antiguas y fuertes. Por sus características estructurales resulta tremendamente costoso y complicado crear nuevos canales de distribución que cumplan con todos los lineamientos necesarios para operar de manera formal.

Desventajas independientes de la escala: Son todas aquellas situaciones que pudieran favorecer a las organizaciones que llevan más tiempo dentro de la industria al competir con las nuevas organizaciones.

Las principales desventajas que una nueva compañía enfrenta en el teatro mexicano son la falta de experiencia, la informalidad y la falta de apoyo institucional. La falta de experiencia se refleja en el desconocimiento de los canales de distribución, de los proveedores y las políticas públicas. La informalidad limita el

crecimiento de las compañías pues aun cuando les evita presentar declaraciones y pagar impuestos, también les impide aplicar para recursos públicos o anunciarse en espacios publicitarios.

La política gubernamental en ocasiones representa una barrera de entrada. En el caso mexicano limita el acceso a los recursos institucionales. Etiquetándolos únicamente para aquellas compañías que hayan demostrado su trayectoria.

Además de las barreras de entrada existen barreras de salida. Estas son circunstancias que disuaden a los participantes de abandonar la industria. Desde los costos de liquidación de los trabajadores hasta la imposibilidad de vender sus activos. Estas barreras sin embargo no son demasiado altas en la industria del teatro, por lo que no ahondaremos en el tema.

La rivalidad entre los competidores.

Esta se puede medir de acuerdo a los siguientes parámetros:

Reacción ante la integración de nuevos participantes o la creación de nuevas estrategias: Al aparecer una circunstancia que resulta amenazante algunos miembros de la industria pueden buscar eliminar o limitar el crecimiento de la amenaza. Ya sea mediante una guerra de precios, desacreditación mediática o compra de la competencia. Por supuesto en el teatro hay tantos participantes que difícilmente se enteran unos de lo que hacen los otros.

Unidad de objetivos: Cuando dos o más organizaciones tienen los mismos objetivos y comparten a los clientes y proveedores, la competencia entre ambas es mayor. En el caso del teatro mexicano independiente en la ciudad de México, existen muchas compañías con distintos objetivos artísticos, con públicos diferentes en zonas alejadas unas de otras, en fin. No compiten directamente entre sí por lo que la tensión entre las compañías es menor que en otras industrias.

Debido al alcance reducido de las organizaciones de teatro, a la cantidad de la población en el país y a la cantidad compañías en la ciudad de México. La industria del teatro solo puede ser una industria fragmentada⁴⁴.

La ausencia de una compañía o grupo de compañías que se pudiera considerar hegemónico, podría prestarse a estrategias más agresivas para obtener el favor de los clientes. Sin embargo esto no sucede a menudo, pues por su diversidad, la mayoría de las organizaciones no comparten las mismas metas y esto produce una falta de reacción a las actividades de otros participantes.

Los productos sustitutos

De acuerdo a Porter (Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors., 1980, pág. 23): “Identificar productos sustitutos es cuestión de buscar otros productos que puedan realizar la misma función que el producto de la industria.⁴⁵” Pese al argumento de la postmodernidad, es posible definir al teatro como un producto para el entretenimiento. Puesto de esta manera, sus principales sustitutos serían: El cine, la televisión y el internet. Tres de las industrias más fuertes en el mundo.

La importancia de los productos sustitutos es que ofrecen alternativas de mayor comodidad, mejor accesibilidad o menor precio. No ahondaremos en las características o cualidades de los productos sustitutos del teatro. Baste con decir que son muchos y muy accesibles.

Los clientes:

En la industria del teatro no nos referimos únicamente a los espectadores, también se encuentran en este rubro las instituciones públicas, los festivales, las empresas y asociaciones que requieren los servicios de una organización teatral. La enorme oferta de espectáculos teatrales y la ausencia de una organización líder, aunadas

⁴⁴ Se les llama industrias fragmentadas a aquellas en las que no existe un líder que marque las tendencias de la industria.

⁴⁵ Traducción libre del original en inglés.

con la gran cantidad de productos sustitutos colocan a los clientes en una posición de poder.⁴⁶

Los proveedores:

Son aquellos que aportan los materiales y el trabajo necesarios para la realización del hecho artístico. Si llevamos la clasificación un poco más lejos, existen dos tipos de proveedores. Los de servicios que aportan su trabajo para la creación o ejecución de un hecho artístico y los de bienes que facilitan los materiales e infraestructura necesarios para el desarrollo del evento teatral.

La influencia de los proveedores está en su capacidad para plantear sus condiciones a las compañías de teatro. En el caso de los foros y teatros el poder de negociación es enorme, pues poseen permisos e instalaciones a las que las compañías difícilmente pueden acceder por su cuenta. En el caso de los proveedores de materias primas y servicios. El poder de negociación reside en el conocimiento de la organización sobre otras alternativas y su disponibilidad para tomarlas.

Basado en todos estos factores el panorama general de la industria del teatro independiente en la ciudad de México es el siguiente:

Barreras de entrada y salida débiles resultan en una enorme fluctuación de participantes en la industria. Se crean y desaparecen numerosas agrupaciones todo el tiempo y esto la convierte de alguna forma en una industria inestable.

La falta de una compañía líder en conjunto con la diversidad de los participantes, hacen que la del teatro sea una industria sin competencia interna, en la que cada organización persigue sus propios objetivos.

⁴⁶ De acuerdo a Porter, cuando los clientes se encuentran en una posición ventajosa la tendencia es reducir el precio de los productos y disminuir la rentabilidad en la industria.

La cantidad, diversidad y accesibilidad de los productos sustitutos generan en la industria una carencia de consumidores.

Los clientes de las organizaciones teatrales se encuentran en una posición de poder que les permite controlar variables como el precio que están dispuestos a pagar o el tipo de obra que quieren ver entre otras cosas.

Los proveedores de infraestructura cuentan con una gran ventaja en la negociación, pues controlan los medios de distribución, en tanto que los proveedores de materiales y servicios se encuentran en igualdad de condiciones ante las organizaciones.

En resumen la industria del teatro es una industria de fácil acceso, bajo riesgo, muchas libertades y un retorno muy bajo sobre la inversión.

Impuestos.

Existe un impuesto específico a los espectáculos públicos que está descrito en el código fiscal del distrito federal.

“ARTÍCULO 139.- El Impuesto sobre Espectáculos Públicos se calculará aplicando la tasa del 8% al valor de los espectáculos.” (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 2016)

Sin embargo, los espectáculos de teatro y circo están exentos de pagar el IVA de acuerdo a lo establecido en el capítulo 15 fracción XIII de la ley de impuesto sobre el valor agregado que dice lo siguiente:

XIII.- Los de espectáculos públicos por el boleto de entrada, salvo los de teatro y circo, cuando el convenio con el Estado o Acuerdo con el Departamento del Distrito Federal, donde se presente el espectáculo no se ajuste a lo previsto en la fracción VI del artículo 41 de esta Ley. La exención prevista en esta fracción no será aplicable a las funciones de cine, por el boleto de entrada. (Congreso de la Unión, 2016)

De forma que el total de impuestos a las presentaciones teatrales es de únicamente 8% sobre el costo de admisión.

Entorno social

Para analizar el contexto social en el que se desarrolla el teatro mexicano debemos considerar tres aspectos fundamentales: la distribución de la población, el acceso a los espectáculos teatrales y la opinión de la población respecto al teatro.

Demografía

De acuerdo con el censo del INEGI (Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2015, pág. 655) la población en la Ciudad de México en 2014 ascendía a 8, 874,724 personas.

De acuerdo a la encuesta nacional de consumo cultural realizada en 2010⁴⁷ por el CONACULTA (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2010) solo el 32% de la población ha asistido al menos una vez al teatro en su vida y solo el 8% declaran haber ido al menos una vez en los últimos 12 meses.

Si consideramos únicamente ese 8% de la población nos da un total de 709,978 personas. De esa cantidad únicamente el 70% ha pagado por asistir al teatro. Eso nos arroja un público total anual de 496,985 para el teatro profesional en la Ciudad de México.

El acceso a los eventos teatrales

Según la página de internet carteleradeteatro.mx (EIDOS, 2016) existen 87 teatros profesionales⁴⁸ en la Ciudad de México. 46 en la zona centro, 28 en la zona sur, 11 en la zona poniente y 2 en la zona norte. No registran ninguno al oriente de la ciudad.

La oferta de espectáculos (entre enero y marzo de 2016) en la ciudad de México es de 250 producciones. De las cuales la mayoría se presentan entre el viernes y el domingo.

Tomando esta cantidad como referente podemos concluir que al año se presentan alrededor de 1,000 espectáculos distintos en la Ciudad de México. Si dividimos al

⁴⁷ Se emplea la edición de 2010 debido a que la encuesta de 2012, que es la más reciente, no presenta datos sobre el consumo cultural específico al sector teatral.

⁴⁸ El sistema de Información cultural de CONACULTA indica la existencia de 146 teatros en el distrito federal, sin embargo no hace ninguna distinción entre los espacios de acceso gratuito, escolares o profesionales.

público anual equitativamente entre el estimado de espectáculos de la ciudad nos corresponde a 497 personas por cada uno.

Esto es por supuesto una falacia de causa falsa, sin embargo, pese a la arbitrariedad de las premisas, se hace patente una realidad. La oferta de teatro en la ciudad de México es excesiva en relación con la demanda actual.

La opinión del público

De acuerdo a la encuesta de Consumo cultural en la Ciudad de México. Del 8% de la población que sí asiste al teatro, el 60% del público lo hace para entretenerse y un 18% lo hace por la escuela. Y solo un 25% lo hacen más de una vez por año.

En cuanto a los motivos por los que no asisten, el principal motivo declarado es la falta de tiempo, dinero o ambas y representa al 60% de la población. Pero también es importante tomar en cuenta que el 14% no saben dónde acceder al teatro, 13% no tienen acceso fácil y el 6% no tienen interés en la materia.

De acuerdo a la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014, pág. 17), los principales rubros de gasto de la población mexicana son: Alimentación y tabaco con 34.1%, Transportes y comunicación con 18.8% y Educación y esparcimiento con 14%⁴⁹

El ingreso promedio de un hogar mexicano⁵⁰ de acuerdo a la misma encuesta (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014, pág. 5) es de \$39,719 por trimestre, lo que nos arroja un total mensual de aproximadamente \$13,239 para una familia de en promedio 4 personas. El 14% de esta cantidad resulta en aproximadamente \$1,853 para educación y entretenimiento mensual. Esto implica colegiaturas, útiles escolares, materiales didácticos, cursos, libros, discos, entradas al cine, visitas a museos y otras muchas cosas entre las que se encuentra el teatro.

⁴⁹ Estos rubros están clasificados así por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. En mi opinión es una clasificación muy ambigua.

⁵⁰ Estas cantidades son un promedio de todos los hogares en el país por lo que no reflejan en realidad la situación de las familias de la Ciudad de México. Los datos de la encuesta son solo un referente para realizar una aproximación.

En fin, es seguro afirmar que aun cuando el teatro es considerado por la mayoría de la población como un importante factor del desarrollo cultural, no cuenta con el interés de los potenciales espectadores.

Entorno tecnológico

Vivimos en la era de las audiencias. Evidentemente los factores tecnológicos tienen una gran influencia en todas nuestras actividades.

Para evitar alejarme demasiado del tema de esta investigación, a lo largo de este capítulo abordaré únicamente la relación visibilidad-tecnología en la sociedad actual. No haré mención de las herramientas tecnológicas diseñadas y empleadas para el teatro, puesto que ese tema ya se ha tratado en numerosas investigaciones.

Relación visibilidad-tecnología.

El mundo el día de hoy es visto a través de una pantalla. La tecnología celular y el uso de los smartphones han transformado la comunicación humana. Cualquier persona hoy en día puede resolver una duda, buscar un lugar, consultar un mapa o leer una reseña en tiempo real en prácticamente cualquier lugar.

Ya sean mensajes instantáneos, sitios de internet, videos, conferencias o correos electrónicos o compras en línea la información fluye a un ritmo vertiginoso.⁵¹ El problema es que no existe nadie capaz de procesar esa cantidad de información.

Es por este motivo que las personas emplean herramientas de búsqueda, redes sociales, suscripciones a boletines en línea, listas de reproducción de videos. Es necesario filtrar la información para obtener aquello que capta el interés de cada persona.

De acuerdo a un estudio de la revista Merca2.0 (Noguez, 2016) El tiempo promedio en redes sociales es de 1-3 horas para el 44.4% de los mexicanos, sin embargo el 28.5% declaró pasar más de 6 horas en esta actividad.

Los medios de comunicación como el periódico, las revistas, los volantes y anuncios tienen un mayor impacto en sus modalidades virtuales del que tienen físicamente.

⁵¹ Visitar <http://www.internetlivestats.com/> para una descripción detallada de la información al día de hoy.

La gente hoy en día es más propensa a visitar un sitio de internet a través de una publicación en twitter, de una fotografía en Instagram, un artículo de Pinterest o un comentario en Facebook. La información hoy en día se viraliza y se expande no tanto a través de los mensajes enviados por un emisor, sino por la respuesta que dichos mensajes tienen por parte de su audiencia.

De acuerdo al reporte de tendencias para 2017 del Global Web Index (Global Web Index, 2016, pág. 4) “Publicar para una audiencia hoy en día, está simplificado a presionar un botón. No debería sorprendernos que el 81% de los usuarios de internet publiquen un video, fotografía o reseña al menos una vez al mes.”⁵²

En esta marea de datos es difícil conseguir que las actividades de una organización, la publicidad, la mercadotecnia o la difusión de un evento alcancen a quedarse en la memoria de los espectadores.

De acuerdo con el Global Web Index (Global Web Index, 2016), existen seis tendencias que se incrementan con el desarrollo de la tecnología.

1. Globalización radical. Sin importar el origen de un contenido este puede ser reproducido y utilizado en cualquier lugar en el mundo.
2. Poder del consumidor. La opinión de los consumidores se puede expresar fácilmente en internet, al igual que sus alternativas, quejas y sugerencias. De esta forma sus opiniones adquieren un valor estratégico para las industrias.
3. Democratización del contenido. Cualquier video, entrevista, comentario u otro material que se emitan en internet, es de libre acceso y permanece en la web por tiempo indefinido. Por lo que las acciones en internet no caducan.
4. Anuncios de cola larga. Generar una campaña publicitaria el día de hoy es mucho más barato y puede alcanzar un impacto global. Quizá tenga menos impacto inicial que la publicidad tradicional, sin embargo, debido a la permanencia de la información atraerá mayor atención durante un periodo más extenso.
5. Fragmentación de la audiencia. Las opciones de contenido son prácticamente ilimitadas y esto conlleva a que los usuarios elijan

⁵² Traducción libre del original en inglés.

exactamente lo que ven. Las audiencias se dividen de acuerdo a sus intereses en pequeños segmentos de gran especificidad.

6. Flujo de información en tiempo real. Hoy en día el 90% de los usuarios de internet cuentan con un Smartphone y esto les permite recibir y enviar información en tiempo real. Están conectados en todo momento.

La sociedad actual percibe e interactúa con su entorno a través de la información en la red. Procesan grandes cantidades de datos. Consultan reseñas y opiniones. Generan contenidos propios. Pasan una gran cantidad de tiempo en las redes sociales y son capaces de viralizar un mensaje si este satisface sus necesidades. Es más complicado mantener su atención frente a tantas opciones. Buscan constantemente contenidos nuevos. Tienen opiniones sobre todo e intereses muy específicos.

En otras palabras, debido a la tecnología, el público se encuentra más que nunca en una posición de poder.

Metodología

Presentación del método

En vista de las necesidades expresadas, he determinado llevar a cabo una investigación utilizando metodología mixta, buscando coordinar los enfoques cualitativo (abierto) y cuantitativo (cerrado) para ponerlos a disposición de los objetivos de investigación.

Al emplear ambos métodos, utilizaré acercamientos diferentes con el fin de confirmar o corroborar los resultados dentro de un único estudio, además de proporcionar inferencias de mayor validez y confiabilidad al eliminar las limitaciones de cada método.

Esta investigación tiene como objetivo determinar la estructura y funcionamiento de las compañías de teatro independiente en la ciudad de México, así como las necesidades de las organizaciones que conforman esta industria.

La aproximación metodológica que emplearé es la estrategia de triangulación concurrente. Con éste diseño, tanto los datos cuantitativos como cualitativos se recolectan y analizan de manera simultánea con el propósito de confirmar, validar y corroborar los hallazgos en un solo estudio. (Cresswell, 2003)

La interpretación de los resultados puede fortalecer las afirmaciones de conocimiento o explicar la falta de correlación entre las variables.

Características del método

El diseño de investigación que permite el análisis simultáneo tanto de los datos cualitativos como de los cuantitativos se denomina triangulación concurrente. Se utiliza cuando se pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar una validación cruzada entre los datos recabados. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio que integran la presente investigación son cuatro organizaciones teatrales independientes con base en la Ciudad de México con una trayectoria superior a los 10 años de constantes actividades teatrales.

Organizaciones que se han mantenido vigentes y sirven como modelo para los nuevos participantes.

Herramienta

La herramienta que se consideró apropiada para la obtención de datos y la elaboración de diagnóstico fue un cuestionario oral dirigido a los encargados de la administración en cada una de las organizaciones. El cuestionario se compone de setenta y cinco reactivos y posee las siguientes características:

Objetivos del cuestionario

Conocer las estructuras y procedimientos de diversas organizaciones de teatro independiente en la ciudad de México.

Obtener datos cuyo análisis permita diagnosticar y resolver problemas dentro de las compañías de teatro independientes.

Limitaciones

Debido a la longitud del cuestionario algunos temas se abordan de manera superficial.

Muchas de las preguntas son ambiguas para evitar abordar directamente temas que por experiencia resultan sensibles para los creadores escénicos y podrían causar antipatía, desconfianza o hermetismo en los sujetos de investigación.

En general el cuestionario no es óptimo para realizar un análisis cualitativo en lo que respecta al impacto de la organización, la naturaleza de sus alianzas o las condiciones de sus recursos. Para obtener información más detallada sobre esas categorías, sería necesario realizar entrevistas de profundidad, encuestas a públicos y revisiones de los espacios que emplea cada organización. Por razones de tiempo y recursos no será posible realizarlas en este trabajo.

Organización

Para facilitar su análisis las preguntas se clasifican en grupos dependiendo del área que traten. Las categorías y sus objetivos son los siguientes:

Características: Están planteadas para definir los objetivos y características básicas de la organización. Nos permitirán conocer y clasificar a la organización y dictarán los parámetros para determinar el éxito o fracaso de la misma.

Actividades: Revelarán las acciones mediante las cuales la organización busca completar sus objetivos, así como las principales actividades en las que enfoca sus recursos.

Estructura: Se enfocan en determinar cómo se distribuyen las tareas, así como delimitar los procesos de toma de decisiones que existen dentro de la organización.

Normatividad: El objetivo de esta sección es mostrar el grado de burocratización dentro de la organización.

Relaciones: Están planteadas para conocer el nivel de integración de la organización con otras organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos.

Recursos: Están orientadas a determinar con qué cuenta y que necesita la organización.

Costos y gastos: Servirán para conocer las necesidades y los objetivos económicos mínimos con los que se sostiene la organización.

Temporalidad: Esta sección nos sirve para definir cuanto tiempo requiere la organización para concretar un proyecto y de qué manera lo aprovecha.

Contingencias: Estas preguntas ayudan a determinar las acciones de la organización en casos imprevistos.

Proyección: Por último esta sección nos indica cuales son los objetivos a mediano y largo plazo que tiene la organización y qué acciones está tomando para alcanzarlos.

Criterios de análisis

A cada respuesta se le asigna un valor 0, 1 o 2 de acuerdo a la claridad con que se maneja e implementa ese tema dentro de la organización. A un costado de cada categoría se coloca el valor asignado sobre el máximo total posible.

Los objetivos de la organización deberán ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y estar calendarizados. Cada una de estas características tendrá un valor de 20%.

La integración social de la organización se mide de acuerdo a la diversidad de relaciones que establece la organización con otros miembros de la industria y la sociedad.

Resultados

A continuación presentaré los resultados del estudio.

Organización 1



<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un público de seguidores • Tienen suficiente personal para realizar todas sus actividades. • Poseen múltiples vías de reclutamiento 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad en los objetivos • No hay delimitación de públicos • Falta concluir trámites de la organización. • Financiamiento informal.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Tienen puestos definidos en la organización • Se relacionan igualmente dentro y fuera de la industria. • Cuentan con los recursos que necesitan. • Conocen las temporalidades de la industria y se ciñen a ellas. <p>Sus espectáculos tienen una larga vida útil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carecen de planeación estratégica para la difusión. • No hay contratos. • Falta especialización en las áreas no artísticas. • Las reglas y lineamientos no son explícitos. • No consideran todos los costos. <p>No cuentan con medidas de contingencia.</p>
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus seguidores pueden difundir sus contenidos en línea. • Cuentan con un espacio que puede funcionar como moneda de intercambio. • Tienen reconocimiento a nivel internacional • Participan en festivales que se encuentran en redes. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones culturales que les dan financiamiento se reducen constantemente. • Los nuevos públicos cuentan con muchas opciones que ellos no contemplan. • En la CDMX hay sobreoferta teatral.

Objetivos:

Descubrir, entender y comunicar el contenido de las obras de teatro para transformar a las personas. Utilizar la docencia ligada a otros. 1/5

- No es específico. Con este mismo objetivo se podría representar cualquier tipo de espectáculo desde clásico hasta postmoderno ante cualquier tipo de público independientemente de su idioma, escolaridad, edad o interés en cualquier espacio en el mundo.

- No es Medible. Al no existir especificidad sobre la forma u objetivo de transformar a las personas se vuelve imposible determinar los criterios que nos permitirán medir si el resultado cumple con las expectativas o no.
- Alcanzable. Basándonos en la cantidad de seguidores de la compañía, es posible decir que se sigue alcanzando.
- No orientado a los resultados. No define cuales son los resultados que quiere obtener.
- No está establecido en el tiempo. No existe ningún plazo para conseguir el objetivo.

Características:

5/12

Público objetivo: quien esté dispuesto a escuchar. Tienen un público regular de seguidores. 1/2

- Si bien no es un público definido, ni específico, si es un público constante. Esto ayuda a que sus espectáculos tengan cierta afluencia, pero resta credibilidad al momento de solicitar apoyos, pues la falta de especificidad da una apariencia de informalidad.

Descripción de la organización: comunidad teatral, compañía, escuela y laboratorio. 1/2

- A simple vista pareciera que son demasiadas cosas, sin embargo cada una de estas facetas es instrumental para el desarrollo de la organización. Si bien es correcta la descripción, busca abarcar muchas opciones simultáneamente.

Personalidad jurídica: Asociación Civil 1/2

- A pesar de que cuentan con una personalidad jurídica, no han realizado los trámites necesarios para hacer ejercicio de todos sus derechos, pues aún no son donatarios autorizados.

Impacto geográfico de la organización: internacional 0/2

- Si bien tienen impacto y éxito a nivel nacional e internacional, este impacto ha sucedido sin formar parte del objetivo. Asumir que el impacto de la organización es internacional resulta incongruente con su perspectiva de comunidad teatral, escuela y laboratorio.

Tamaño: Diez miembros más un grupo fluctuante de becarios que colaboran con la compañía sin ser miembros. 2/2

- Cuentan con personal suficiente para la realización de diversas tareas

Miembros que trabajan de tiempo completo: Ninguno 0/2

- La compañía no es la principal prioridad de ninguno de sus miembros

Actividades:

8/12

Actividades artísticas:

Obras de teatro 2/2

- Coincide con su descripción como compañía teatral

Actividades educativas y culturales: Presentaciones de libros, clases, cursos, clases magistrales, talleres, conferencias, seminarios, cursos e investigaciones. 2/2

- Tienen relación con sus objetivos como comunidad teatral y escuela

Actividades de financiamiento propio: Clases y talleres a público, venta de funciones, aportaciones de los miembros, colectas, conferencias a público, renta de espacio. 1/2

- Las colectas, además de ser informales no guardan relación con ninguno de los objetivos de la organización.

Actividades de publicidad: Carteles, banners, postales, programas de radio gratuitos o por internet, página web y redes sociales. 1/2

- No cuentan con una forma definida de publicidad o difusión, emplean varias estrategias, la mayoría de bajo impacto, de manera aislada.

Formatos de presentación: Festivales por taquilla, festivales pagados y funciones por taquilla. 1/2

- Trabajar por taquilla resulta poco redituable y reduce en gran medida las posibilidades de crecimiento de la organización.

Frecuencia y distribución de las presentaciones: Fijas, locales con intervalos cortos y ocasionalmente funciones únicas en escenarios internacionales. 1/2

- Toman cada oportunidad que se les presenta, sin embargo no buscan las oportunidades por ellos mismos.

Estructura:

4/10

Toma de decisiones: el consejo directivo toma las decisiones y los demás las acatan: 1/2

- Es correcto que las decisiones sean tratadas desde distintos puntos de vista, sin embargo la falta de especialización, entorpece el proceso.

Asignación de tareas: Asignación directa por disponibilidad y aptitud. 0/2

- Cuando se asigna una tarea, la realiza quien esté disponible. Eso implica que no siempre es la misma persona.

Puestos dentro de la organización: Director, Relacionista público, encargado de logística, Administrador académico y administrador financiero. 1/2

- Los puestos en realidad son el resultado de las actividades realizadas por cada uno de sus integrantes. Se han ido formalizando con el tiempo

Reclutamiento: Capacitación artística, servicio social y subcontratación 2/2

- Tienen diversas vías de reclutamiento y cada uno de estos mecanismos permite a los nuevos integrantes prepararse para las labores que se esperan de ellos.

Contratos: No se celebran 0/2

- No existe formalidad en los acuerdos con los integrantes

Normatividad:

6/14

Reglas en la organización: No existen lineamientos escritos. 0/2

- Los miembros saben lo que se espera de ellos y actúan de acuerdo a su criterio.

Políticas internas de la organización

Se prohíben el consumo de sustancias y las relaciones personales en horarios de trabajo. 1/2

- Existen ciertos lineamientos, pero no están escritos ni se sabe que sucede cuando se rompen dichas reglas.

Permisos para la presentación de espectáculos: Están en trámite para obtener los permisos necesarios para sus espacios. 1/2

- Aún no cuentan con los permisos necesarios, pero están trabajando para funcionar de manera formal como un espacio teatral.

Derechos de autor: Generan sus propias obras, trabajan con obras de dominio público y obtienen los derechos directamente del autor. 2/2

- Tienen conocimiento de la ley del derecho de autor y se ciñen a ella.

Registros ante IMPI, INDAUTOR o SOGEM: Obras de teatro, piezas musicales y partituras, los autores son los encargados de registrar dichas obras 1/2

- También generan otros contenidos sin registrar.

Declaración de principios Existe la declaración de principios, pero no es pública dentro de la organización. 1/2

- Tener una declaración de principios sin que los integrantes conozcan su contenido no tiene ningún impacto en la organización.

Sanciones dentro de la organización

No, se generan sanciones independientes para cada una de las faltas. 0/2

- No existen reglas escritas ni procedimientos establecidos por costumbre.

Alianzas:

7/7

Instituciones, asociaciones civiles, empresas, organizaciones artísticas, espacios escénicos, medios de comunicación y centros de enseñanza. 7/7

- Participan en menor o mayor medida con representantes de cada estrato de la industria y la sociedad.

Recursos:

8/10

Fuentes de financiamiento: Inversión propia, venta de funciones, instituciones gubernamentales, contratos, rentas de espacio, premios y aportaciones de la comunidad. 2/2

- Cuentan con varias fuentes de ingresos, por lo que no son dependientes por completo de ninguna de ellas.

Espacios de la organización: Foro, escuela, oficina, salón de ensayos y bodegas 2/2

- Cuentan con espacios que les permiten perseguir sus objetivos académicos y artísticos por igual.

Transporte de la organización: No tienen transporte 0/2

- No tienen transporte y sin embargo lo requieren con frecuencia.

Equipo técnico: luminarias, consolas, pantallas, bocinas, computadoras, proyector y maquinaria. 2/2

- Este equipamiento les facilita realizar sus actividades teatrales y académicas.

Acervo: Libros, vestuario, escenografía, utilería, instrumentos musicales y obras de teatro. 2/2

- El material es útil para sus actividades académicas y artísticas.

Costos y gastos:

9/16

Ensayos: No está considerado 0/2

El desconocimiento de esta información puede ocasionar errores de presupuesto y falta de rentabilidad.

Producción de una obra \$100,000 2/2

- Como mínimo para un unipersonal. Está dentro de los estándares.

Realizar una función \$1,200 2/2

- Si bien es una cantidad baja para una función, debemos tomar en consideración que el espacio que emplean es propio.

Nómina: No tienen 0/2

- Pese a tener gente trabajando medio tiempo todos los días, no es trabajo remunerado.

Costo anual de operación: \$500,000 2/2

- Mínimo indispensable para mantener el espacio y la compañía en funcionamiento. Aumenta si se producen nuevos espectáculos.

Pago a los artistas: Por función a los externos o por proyecto a los internos. 2/2

- Existen diferentes tratos de acuerdo al estatus. Esto habla de una formalización en progreso.

Pago a creativos y administrativos: No se les paga 0/2

- El trabajo administrativo en la organización resulta una forma de servicio más que un trabajo remunerado.

Impuestos: Se presentan como evento privado 1/2

- Pese a funcionar dentro de la ley y evitar pagar impuestos. Este formato no les permite anunciarse públicamente.

Temporalidades:

12/20

De la concepción al estreno: de uno a dos años 2/2

- Tiempo suficiente para planear y preproducir la obra

Tiempo de ensayo: Entre uno y tres meses dependiendo de la complejidad del proyecto. 2/2

- Un tiempo corto de ensayo implica menores gastos en este rubro y mayor nivel de rentabilidad.

Vida útil de sus producciones: alrededor de dos años 1/2

- Es tiempo suficiente para que los ingresos superen los gastos y la realización del evento no se vuelva una carga económica, sin embargo, no es tiempo suficiente para que genere ingresos para la organización.

Vida útil de su proyecto más longevo: 13 años y contando 2/2

- La longevidad de un proyecto indica rentabilidad.

Lapso de programación de los ensayos Una semana 1/2

- Es un tiempo apenas suficiente para organizar sus horarios.

Programación de funciones: de seis meses a un año. 2/2

- Es la temporalidad estándar para la presentación.

Programación de temporadas: un mes 1/2

- Es poco tiempo si consideramos la promoción y difusión necesarias para que el evento tenga éxito.

Programación de festivales: Por lo general seis meses, pero hay ocasiones en que sucede en un mes por la naturaleza del festival 1/2

- Es una temporalidad adecuada para muchos festivales. Pero los más importantes programan desde un año antes.

Programación de giras: en realidad no se programan, surge una invitación y se toma. 0/2

- Técnicamente es una gira únicamente cuando se planea como tal, de otra forma es un evento aislado

Programación de difusión y publicidad: cuando es posible. 0/2

- No existe una verdadera planeación de medios. La visibilidad de la organización está limitada por la falta de resonancia pública.

Contingencias:

2/8

Ante la falta de un participante a una función: la función se cancela. 0/2

- No están preparados para estas eventualidades.

Medidas de contingencia: Fondo para imprevistos ocasionalmente, suplencias si la falta está programada desde los ensayos, repuestos para el equipo técnico, pedir ayuda a la comunidad. 1/2

- Cuentan con algunas formas de respuesta, sin embargo no siempre están disponibles.

En caso de lesión: Los actores cuentan con un seguro propio. 1/2

- En ocasiones trabajan con actores ajenos a la compañía, es posible que estos no posean seguro.

Incumplimientos de contrato: no hay mecanismo, la organización reacciona a partir de los problemas. 0/2

- Corren el riesgo de que les retiren un contrato sin previo aviso

Proyección:

11/16

Metas a 5 años: Retomar el enfoque artístico, hacer una publicación, dar mayor visibilidad a la compañía, conseguir un espacio propio. 2/2

- Son metas claras y alcanzables. Con el enfoque adecuado podrían concretarlas todas.

Necesidades para alcanzar las metas: Estructurar sus actividades, planeación, invertir, llamar más público, administrar su tiempo, cambios legales, equipo técnico, contactos, Generar estrategias concretas que les permitan capitalizar su quehacer. Tener mayor claridad en términos de objetivos. Trascender problemas administrativos. 2/2

- Tienen claras la mayoría de sus debilidades y conocen el problema.

Implementación: Nuevos proyectos, visibilidad, mantenimiento, rentas, profesionalización. 0/2

- Invierten en aspectos que benefician a la organización ahora, pero no la beneficiarán a largo plazo. Cuando abandonen el espacio que ahora rentan, solo el equipo técnico, los medios de transporte, herramientas, libros y otros objetos serán suyos.

Invitaciones y cortesías. Se hacen invitaciones, pero no suelen ir. 1/2

- Tienen la iniciativa, pero no emplean las estrategias de la manera correcta.

Función showcase Lo hicieron una vez. Con buenos resultados. 1/2

- Si la estrategia les dio buenos resultados, habría que repetirla.

Mercados de las artes: Los conocen, pero no los usan porque no concuerdan con su quehacer. 2/2

- Es correcto evitar el uso de ciertas estrategias cuando no conducen a la realización del objetivo.

Integración en redes de festivales: Así es como se ha dado el impacto internacional. Pero no han gestionado eso. 1/2

- Nuevamente conocen la herramienta, pero no enfocan sus esfuerzos a utilizarla.

Dada la oportunidad invertirían en: Comprar y adaptar un espacio, crear nuevas producciones, generar publicaciones. 2/2

- Todo va dirigido de acuerdo a los enfoques académicos y artísticos de la organización.

Organización 2



Fortalezas:

- Cuentan con un espacio de representación propio.
- Tienen el reconocimiento de la comunidad teatral.
- Cuentan con todos los permisos y papeles que requieren.
- Sus miembros se dedican por completo a la organización.
- Tienen buenas relaciones con otras organizaciones teatrales.
- Las responsabilidades están bien delimitadas.

Debilidades:

- No tienen objetivos claros o un curso de acción.
- No hay delimitación de públicos
- Están limitados a su actividad local.
- Desconocen el funcionamiento general de la industria.
- Les falta personal
- Tienen dos líneas de desarrollo simultáneas.
- No hay estrategias publicitarias.
- No hay contratos.
- No hay reglamentos escritos.
- Las temporalidades están reducidas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos no tienen una larga vida útil. • No hay medidas de contingencia.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienen un historial de buenas relaciones con instituciones gubernamentales. • Cuentan con un espacio que puede funcionar como moneda de intercambio. • Trabajan con muchas organizaciones que pueden llevarles distintos tipos de público. • Pueden emplear las redes sociales para contactar con nuevos públicos. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El público local se agota rápidamente • Reducción de las instituciones culturales. • Creación de nuevos espacios de entretenimiento. • Sobreoferta teatral en la CDMX • Las nuevas organizaciones tienen mejor entendimiento de los medios de difusión.

Objetivos:

Invitar al público a reflexionar a través de la presentación de obras de teatro social con mensaje. 0/5

- No es específico: Cualquier obra, cualquier mensaje, cualquier público, cualquier lugar.
- No es medible: Es improbable formular criterios para conocer el nivel de reflexión alcanzado por los espectadores.
- No es difícil de lograr: Dada la ambigüedad del objetivo, es muy posible argumentar que se alcanza con regularidad.
- No está orientado a los resultados:

- No está establecido en el tiempo: No existe un plazo para revisar o lograr los objetivos.

Características

6/12

Público objetivo: Todo público 0/2

- Es una respuesta demasiado ambigua. Tratar de abarcar de manera simultánea a todos los públicos es tan impráctico como improbable. La falta de especificidad en el público al que se dirigen los montajes, limita en gran medida el nivel de profundidad que se puede alcanzar con la obra. Partiendo de que el objetivo es presentar teatro con mensaje, es imposible manejar el mismo mensaje para todas las audiencias.

Descripción de la organización: Compañía e institución teatral.

1/2

- Cuando se habla de Contigo América se la puede dividir entre la compañía y el foro. Cada una de las partes podría funcionar independientemente de la otra. Si bien es correcta la definición de la organización, habría que cuestionar si no requiere dividirse en dos organizaciones.

Personalidad jurídica: Asociación civil y Persona física del representante legal 1/2

- La organización está registrada y existe por sí misma, sin embargo no se maneja únicamente a través de sí misma, lo que puede prestarse a errores administrativos.

Impacto geográfico de la organización: Local 1/2

- Debido a la ubicación del foro su alcance está limitado geográficamente. Pese a ser una circunstancia no planeada, está asumido como parte inherente de la organización.

Tamaño: Seis miembros de los cuales solo cuatro toman decisiones. 1/2

- Cuentan con suficiente personal para operar el foro o hacer un montaje, pero no las dos cosas a la vez

Miembros que trabajan de tiempo completo: Cuatro 2/2

- Los cuatro miembros del concejo directivo se dedican prioritariamente a la organización.

Actividades:

4/12

Actividades artísticas: Obras de teatro, conciertos y recitales 1/2

- La presentación de conciertos y recitales no guarda ninguna relación con el objetivo de la organización.

Actividades educativas y culturales: Publicaciones, presentaciones de libros, talleres, cursos, clases y exposiciones. 0/2

- Siendo el objetivo de la organización presentar obras de teatro, todas las demás actividades están fuera del objetivo inicial.

Actividades de financiamiento propio: Clases y talleres, renta de espacio y venta de funciones.2/2

- Sus actividades están relacionadas con su quehacer escénico.

Actividades de publicidad: Carteles, postales, banners, Facebook y tiempo libre 0/2

- Utilizan únicamente medios de bajo impacto y una sola red social.

Formatos de presentación: Temporadas por taquilla 1/2

- Se quedan únicamente en su espacio y no dan mayor movilidad a sus proyectos, esto reduce en gran medida la vida útil de los mismos, pues agotan el público local en poco tiempo.

Frecuencia y distribución de las presentaciones: Temporadas fijas locales con periodos largos de descanso 0/2

- La cantidad de presentaciones responde a la baja disponibilidad de la organización y a sus actividades como foro.

Estructura:

2/10

Toma de decisiones: El consejo directivo toma las decisiones: 1/2

- Las decisiones se analizan desde varios puntos de vista pero fallan en la separación entre la compañía y el foro.

Asignación de tareas: Asignación directa y por costumbre. 0/2

- Las tareas se asignan pero no están estipuladas en ningún documento. Esto se presta a confusiones y olvidos.

Puestos dentro de la organización: Programador, Difusión, administradora y mantenimiento. 0/2

- Aunque se dividen las actividades del foro de manera equitativa, no existe ningún puesto orientado hacia la creación escénica. Esto evita que la organización concentre sus esfuerzos a la creación.

Reclutamiento: Capacitación artística en talleres de integración. 1/2

- Es un solo medio por el cual se puede acceder y las personas que acceden por este medio están enfocadas únicamente a la creación artística.

Contratos: No se celebran 0/2

- No existe formalidad en los acuerdos con los integrantes

Normatividad:

10/14

Reglas en la organización

No existen lineamientos escritos. 0/2

- No hay formalidad en las relaciones de los integrantes.

Políticas internas de la organización: No se permite el consumo de sustancias y el trabajo debe mantenerse apartidista. 0/2

- Existen pocas políticas y no están bien definidas. Sobre todo considerando que su organización administra un espacio público.

Permisos para la presentación de espectáculos: cuentan con los permisos necesarios y hacen los trámites pertinentes para continuar en funcionamiento. 2/2

- Al funcionar dentro de la ley tienen todas las oportunidades de aplicar por recursos gubernamentales y anunciarse sin riesgo de ser clausurados

Están en trámite para obtener los permisos necesarios para sus espacios. 1/2

- Si bien no cuentan con los permisos necesarios están trabajando para funcionar de manera formal como un espacio teatral.

Derechos de autor: Los autores ceden sus derechos 2/2

- Respetan los derechos de autor dentro de lo establecido por la ley.

Registros ante IMPI, INDAUTOR o SOGEM: Contigo América: No generan contenidos susceptibles a protección. 2/2

- Conocen la ley y la respetan, pero no está en su interés registrar nada.

Declaración de principios: Están estipulados en sus estatutos 2/2

- La información existe y es pública

Sanciones dentro de la organización: Se realizan llamadas de atención y si hay reincidencia se expulsa a la persona. 1/2

- La sanción existe, pero no está escrita.

Alianzas: Centros de enseñanza, artistas, foros y medios de comunicación 4/7

- No tienen tratos con la iniciativa privada

Recursos:

5/10

Fuentes de ingresos: Venta de funciones, actividades con INAPAM y donativos voluntarios. 1/2

- Cuentan con pocas fuentes de ingresos, eso limita su crecimiento al volverlas dependientes.

Espacios de la organización: Foro, oficina, biblioteca y bodega. 2/2

- Cuentan con espacios que facilitan el desarrollo de una compañía de teatro.

Transporte de la organización: No tienen transporte 0/2

- No cuentan con transporte, pero si lo requieren.

Equipo técnico: Luminarias, consolas y vestiduras. 1/2

- No cuentan con equipo de audio o maquinaria teatral. Para una compañía normal sería suficiente, pero administran un foro.

Acervo de libros, Utilería y vestuario. 1/2

- Pueden facilitar sus labores escénicas, pero no sus labores como foro.

Costos y gastos:

4/16

Ensayos: No lo tienen considerado. 0/2

- No tomar en cuenta los costos de los ensayos deviene en errores de presupuesto

Producción de una obra \$10,000-\$40,000 0/2

- La cantidad es excesivamente baja en comparación con cualquier otra compañía, probablemente no están considerando muchos de los gastos fijos o menores.

Realizar una función: No está considerado 0/2

- Desconocen sus gastos en transportación, luz, publicidad y difusión.

Nómina: No tienen 0/2

- Los sueldos de los integrantes están contemplados como gastos del foro.

Costo anual de operación: \$540,000 1/2

- El costo de operación es bajo, pero esto se debe a la poca producción y el personal reducido.

Pago a los artistas Por función 1/2

- Existe un acuerdo de palabra con los artistas y funciona, sin embargo no se retribuye el trabajo de ensayos.

Pago a creativos y administrativos 0/2

- No se les paga por los eventos, únicamente su sueldo.

Impuestos: los pagan de la manera correspondiente 2/2

- Evitan multas y recargos adicionales.

Temporalidades:

5/20

De la concepción al estreno: cuatro meses en promedio 1/2

- No hay mucho tiempo para planear nada, se plantea la idea y se comienza el proyecto

Tiempo de ensayo: cuatro meses. 0/2

- Todo el tiempo desde la concepción del proyecto hasta su realización se pasa en ensayos. No existe tiempo para preproducción. Los presupuestos, los diseños, la realización la difusión y demás material se desarrolla sobre la marcha.

Vida útil de sus producciones: Menos de un año 0/2

- Con una vida útil tan corta resulta improbable recuperar siquiera la inversión de cada proyecto, ya no hablemos de generar capital para implementación y desarrollo. Incluso es posible que se emplee mayor cantidad de tiempo en la preparación del evento que en su explotación.

Vida útil de su proyecto más longevo: 2 años 1/2

- Si bien el tiempo es corto para una compañía de 35 años de existencia, al menos sabemos que algunos proyectos tienen una segunda y quizá tercera temporada.

Lapso de programación de los ensayos: Días 0/2

- Es muy poco tiempo de antelación y difícilmente se pueden acoplar los horarios. Las faltas a los ensayos y los imprevistos aumentan con poca anticipación.

Programación de funciones: de seis meses a un año. Seis meses 1/2

- Para cualquier otra organización sería poco tiempo, pero debido a que cuentan con su propio foro, pueden permitirse calendarizar si ningún margen. De cualquier manera eso les cierra las puertas para programarse en otros espacios.

Programación de temporadas: Un mes 1/2

- Nuevamente es muy poco tiempo para planear y programar una temporada, pero el espacio se los permite.

Programación de festivales: Un mes 0/2

- Es poco habitual que se reciban convocatorias con tan poco margen. Los festivales importantes no realizan convocatorias con menos de 6 meses y los festivales internacionales hasta 2 años.

Programación de giras cinco meses 0/2

- Ya resulta complicado solicitar un espacio en menos de seis meses, solicitar múltiples espacios a distintas personas resulta muy complicado.

Programación de difusión y publicidad: Tres semanas 1/2

- Puede funcionar con algunos medios impresos de difusión. Es poco tiempo para crear un impacto publicitario sobre el evento.

Contingencias:

1/8

Ante la falta de un participante a una función No hay mecanismo de reacción 0/2

- La ausencia de un actor es una posibilidad tangible. No estar preparados para ello demuestra una gran falta de previsión.

Medidas de contingencia Pequeño fondo para imprevistos 0/2

- Tienen lo mínimo necesario para operar. No tienen seguros para el espacio, repuestos para el equipo, suplentes para los actores o seguros médicos...

En caso de lesión Los actores cuentan con un seguro propio. 1/2

- Es posible que algún actor externo con el que trabajen no tenga seguro y eso se convierte en un riesgo.

Incumplimientos de contrato: No hay mecanismo. 0/2

- Corren el riesgo de que les retiren un contrato sin previo aviso

Proyección:

2/16

Metas a 5 años: Solvencia, estabilidad y continuidad en los montajes. 0/2

- Resulta demasiado ambiguo. No hay metas precisas ni es posible establecer las tareas específicas para alcanzar estas metas.

Necesidades para alcanzar las metas: Inversión, público, apoyo económico y contactos públicos. 0/2

- Sus necesidades están únicamente enfocadas a sus recursos, en tanto que sus problemas parten desde el planteamiento de sus objetivos.

Implementación: Nuevos proyectos y equipo técnico 1/2

- El equipo técnico implica un gasto único que facilita el desarrollo a largo plazo. Los nuevos proyectos son más bien un costo recurrente.

Invitaciones y cortesías. Contigo América: Autoridades y políticos, prensa y programadores. Pero no vienen 1/2

- Tienen la iniciativa, pero no conocen las estrategias.

Función showcase: no 0/2

- No utilizan la herramienta.

Mercados de las artes: No 0/2

- Desconocen su funcionamiento

Integración en redes de festivales: No 0/2

- No participan en festivales que formen parte de una red.

Dada la oportunidad invertirían en: Contigo América: Ampliar las instalaciones y tener un fondo contra imprevistos. 0/2

- Invertirían en continuar funcionando exactamente cómo funcionan.

Organización 3



<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienen objetivos claros y un plan de acción. • Cuentan con los recursos que necesitan para funcionar. • Trabajan con un enfoque único. • Cuentan con todos los permisos y formalidades que requieren para operar. • Sus miembros trabajan a tiempo completo. • Estructura sólida y bien definida. • Conocen sus costos y temporalidades. • Cuentan con medidas de contingencia. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su planta de actores no se ha renovado en 35 años. • No cuentan con alianzas estratégicas para la mayoría de sus actividades. • Trabajan con la industria, pero no con la sociedad. • No tienen reglamentos internos ni formalidad interna. Entre ellos funcionan por palabra.
<p>Oportunidades:</p>	<p>Amenazas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Se presentan en festivales que están en red. • Tienen un fuerte impacto nacional que les permite acceder a recursos y premios. • La colaboración con la sociedad civil puede abrirles nuevos espacios de presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de públicos a nivel nacional. • El espacio que emplean no les pertenece.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos:

Posicionarse como una compañía de teatro infantil con un estilo propio de cámara negra mediante la producción y presentación de obras. 4/5

- Específico: Teatro infantil de cámara negra.
- Medible: Es sencillo medir el posicionamiento de una compañía de teatro frente a un público tan definido.
- Alcanzable: Podría argumentarse incluso que el objetivo ya se ha alcanzado.
- Orientado a resultados: El posicionamiento, la producción y presentación de obras. Son todos resultados a los que se pueden orientar las acciones.
- No está establecido en el tiempo: No es posible determinar un plazo para conseguir el objetivo.

Características:

12/12

Público objetivo: Público infantil y familiar mexicano. 2/2

- Es un público específico, bien definido y localizado. La especificidad les ofrece claridad en las acciones a realizar.

Descripción de la organización: Compañía teatral 2/2

- La definición es única y concreta, por lo que resulta sencillo deducir sus actividades, estructura y funcionamiento.

Personalidad jurídica: La Troupe: Sociedad Civil 2/2

- La organización cuenta con una personalidad jurídica única y la utiliza para todas sus operaciones.

Impacto geográfico de la organización: Nacional 2/2

- Pese a tener la oportunidad de presentarse a nivel internacional. La organización ha decidido trabajar con el público mexicano y se ciñe a este objetivo.

Tamaño: Diez miembros a tiempo completo y en total fluctúan alrededor de los 27 miembros. Los actores que no trabajan a tiempo completo tienen un trato de 100 funciones al año. 2/2

- Es una compañía muy numerosa, capaz de cumplir simultáneamente con múltiples tareas.

Miembros que trabajan de tiempo completo: Diez 2/2

- Tienen una persona trabajando constantemente en cada una de las áreas administrativas de la organización.

Actividades:

12/12

Actividades artísticas: Obras de teatro y festival puro teatro 2/2

- Solo realizan actividades relacionadas con su perfil de compañía de teatro y su objetivo de posicionamiento.

Actividades educativas y culturales: Ninguno 2/2

- Siendo estas actividades ajenas a sus objetivos, no las realizan.

Actividades de financiamiento propio: Venta de funciones y de suvenires 2/2

- Su principal fuente de ingresos es su actividad principal. La venta de suvenires por su parte además de ser una fuente de ingresos funciona como un recordatorio para el público y ayuda a posicionar a la organización.

Actividades de publicidad: Crítica en periódicos, redes sociales y boletines de teatromex. También tienen un acuerdo con Zona escena que les maneja los medios. 2/2

- Cuentan con especialistas externos a la organización que se encargan de elaborar y ejecutar sus planes de medios.

Formatos de presentación: Temporadas por taquilla, presentaciones únicas por taquilla, eventos privados por contrato, festivales pagados y teatro en escuelas. 2/2

- Tienen varios formatos de presentación lo que les permite sustentarse de muchas maneras diferentes.

Frecuencia y distribución de las presentaciones: Itinerantes a nivel nacional con intervalos cortos definidos por la temporalidad de los festivales, los contratos y acuerdos de la compañía y las oportunidades presentes. 2/2

- Pese a trabajar bajo contrato y seguir un plan de presentaciones, toman las oportunidades que se les presentan cuando estas surgen. Eso demuestra cierto grado de plasticidad de la organización.

Estructura:

6/10

Toma de decisiones: El consejo directivo toma las decisiones generales, pero el encargado de cada una de las áreas resuelve en todo lo que a su área corresponde. 2/2

- Cuando el consejo directivo ha decidido el curso general de las acciones, las decisiones relativas a cada actividad son tomadas por el encargado de cada área. Al existir decisiones que no necesitan llegar hasta el consejo, los tiempos de decisión se reducen y aumenta la eficiencia de la compañía en general.

Asignación de tareas: Originalmente fue auto-asignación, por aptitudes. Posteriormente se asignan las actividades de acuerdo a la especialidad de los nuevos integrantes. No existen contratos escritos 1/2

- A falta de contratos escritos la relación, pese a ser funcional no es formal.

Puestos dentro de la organización: Director, asistente de dirección, productor general, productor ejecutivo, asistente de producción, diseñador, jefe técnico, realizador, vestuarista, músico, administrador, contador, abogado y secretario. 2/2

- Hay muchos puestos y sin embargo cada uno de ellos pertenece a una persona distinta, por lo que las tareas están bien distribuidas y delimitadas.

Reclutamiento: Por recomendación de sus conocidos. Buscan iniciar un programa de servicio social. 0/2

- No cuentan con un programa de reclutamiento. Pero están esbozando uno.

Contratos: Se celebran únicamente con agentes externos y con integrantes eventuales que trabajan con ellos por periodos cortos de tiempo 1/2

- Hacia adentro todo son acuerdos verbales, pero hacia afuera trabajan de manera formal.

Normatividad:

10/14

Reglas en la organización: Existen reglas y los miembros las conocen, sin embargo las reglas no están escritas. 1/2

- Los miembros saben lo que se espera de ellos y siguen las reglas, pero no hay un reglamento al cual referirse en caso de dudas o malos entendidos.

Políticas internas de la organización: El trato con la compañía es directamente con el encargado del área pertinente, no se tolera la impuntualidad ni el uso de sustancias, los horarios de trabajo están estipulados y deben respetarse, los títeres y utilería deben manipularse con cuidado y de acuerdo a su fabricación. 2/2

- Las políticas están bien elaboradas y cubren los principales incidentes que pudieran presentarse en la organización.

Permisos para la presentación de espectáculos: Se presentan en espacios con permiso o en su defecto, tramitan los permisos pertinentes para presentarse en ese espacio. 2/2

- Respetan las leyes establecidas y trabajan con formalidad.

Derechos de autor: Generan sus propias obras y si van a hacer uso de obras ajenas compran los derechos. 2/2

- Tienen conocimiento de la ley del derecho de autor y se ciñen a ella.

Registros ante IMPI, INDAUTOR o SOGEM: Obras de teatro, piezas musicales, diseños, partituras y constructivos. También tienen su marca registrada. 2/2

- Registran todos los contenidos que generan.

Declaración de principios No existe 0/2

- No hay un documento en el que se establezcan los valores y procedimientos de la organización.

Sanciones dentro de la organización: No, dialogan con el infractor y en caso de no recibir una buena respuesta se le expulsa. 1/2

- No hay una regla escrita, pero sí un procedimiento establecido.

Alianzas: Instituciones, fundaciones, empresas, organizaciones artísticas y medios de comunicación 5/7

- Participan en conjunto con la industria, sin embargo no con las organizaciones sociales.

Recursos:

8/10

Fuentes de financiamiento: Venta de funciones, instituciones gubernamentales, premios y taquilla. 2/2

- Cuentan únicamente con tres fuentes de ingresos, pero no son dependientes por completo de ninguna de ellas.

Espacios de la organización: Oficina, bodega, salón de ensayos y taller 2/2

- Cuentan con espacios que les permiten perseguir sus objetivos artísticos sin atarlos a un solo espacio.

Transporte de la organización: No tienen transporte 0/2

- No tienen transporte y sin embargo lo requieren con frecuencia.

Equipo técnico: Luminarias, consolas, bocinas, micrófonos, proyector, pantalla, computadoras y vestiduras. 2/2

- Este equipamiento les facilita realizar sus actividades teatrales.

Acervo: Escenografía, vestuario, utilería, obras y libros 2/2

- El material es útil para sus actividades artísticas.

Costos y gastos:

16/16

Ensayos: Varía en relación con la cantidad de actores, músicos o elementos que se requieran en cada ensayo 2/2

- Pese a no ser una cifra concreta, la respuesta permite ver que la organización toma en cuenta diversos factores para presupuestar sus ensayos.

Producción de una obra: \$150,000 - \$400,000 2/2

- Está dentro de un estándar realista.

Realizar una función: \$10,000 más transporte 2/2

- Suficiente para el pago de honorarios de los intérpretes.

Nómina: Información reservada 2/2

- Cuentan con una nómina y les permite tener 10 personas a tiempo completo. Baste eso para considerarla óptima.

Costo anual de operación: \$5, 000,000 2/2

- Mínimo indispensable para mantener a la compañía en constante actividad durante un año.

Pago a los artistas: Por ensayo y por evento. 2/2

- Los artistas reciben una retribución por los ensayos y una distinta por las funciones. Los actores son profesionales.

Pago a creativos y administrativos: Por nomina quincenalmente 2/2

- Las actividades creativas y administrativas en la organización son un trabajo serio y respetado, por ende remunerado.

Impuestos: Pagan sus impuestos correspondientes y deducen los gastos de la organización. 2/2

- Funcionan de manera legal, conocen y ejercen sus derechos como contribuyentes, evitando así que los impuestos resulten una carga para la organización.

Temporalidades:

19/20

De la concepción al estreno: de seis meses hasta cuatro años. 2/2

- La variación de tiempo demuestra que no se saltan pasos, la obra estrena cuando está lista para estrenar, no antes.

Tiempo de ensayo: Mínimo cuatro meses. 2/2

- Un periodo largo de ensayos conlleva un costo alto, sobre todo considerando que los artistas en esta compañía reciben un pago por el proceso de ensayo, sin embargo, el hecho de tener un mínimo y no una media nos indica que es un costo asumido y que el objetivo del periodo de ensayos no es reducir los costos sino aumentar la calidad del producto final.

Vida útil de sus producciones: No tienen fecha de caducidad 2/2

- Al ser una compañía de repertorio ninguno de sus proyectos desaparece, de manera que aún años después de su estreno las producciones siguen resultando rentables.

Vida útil de su proyecto más longevo: 35 años y contando 2/2

- La longevidad de un proyecto indica rentabilidad.

Lapso de programación de los ensayos Un mes 2/2

Es tiempo suficiente para organizar y conciliar los ensayos, prever fechas problemáticas y resolver horarios en conflicto.

Programación de funciones: Cuando sea posible, lo aprovechan todo. 2/2

- Es indicador de una falta de planeación, sin embargo para una compañía que promete a sus actores fluctuantes al menos 100 funciones al año, es necesario aprovechar todas las oportunidades.

Programación de temporadas: un año 2/2

- Es tiempo suficiente para asegurar el éxito del evento y para preparar los mecanismos de publicidad y difusión.

Programación de festivales: Meses 2/2

- Pese a que los festivales más importantes se programan con un año de participación, todos ellos son internacionales y no está en el interés de la compañía la internacionalización.

Programación de giras: No realizan giras 2/2

- Conocen la herramienta, pero han elegido no utilizarla para dar mayor peso a otras presentaciones.

Programación de difusión y publicidad: Revistas con un mes y medio, radio y televisión con un mes, prensa con quince días. 2/2

- Pese a no manejar sus propios planes de medios, tienen conocimiento sobre su funcionamiento y ejecución, esto demuestra una buena planeación.

Contingencias:

8/8

Ante la falta de un participante a una función: Sistema de suplencias. 2/2

- Tienen una medida precautoria para suplir a cualquier actor, sin importar quién sea.

Medidas de contingencia: Seguros médicos, Fondo de imprevistos, seguros de escenografía y vestuario, suplencias, médico amigo y abogado. 2/2

- Cuentan con mecanismos de respuesta para contingencias financieras, humanas, materiales y legales.

En caso de lesión: La mayoría cuentan con seguro, pero de no ser así, la compañía absorbe el gasto. 2/2

- El riesgo se conoce y se han asumido las posibles consecuencias de un accidente.

Incumplimientos de contrato: Se estipulan cláusulas de penalización en los contratos 2/2

- Conocen el riesgo y toman medidas preventivas para reducirlo.

Proyección:

13/16

Metas a 5 años: Consolidar una fundación y crear un centro de capacitación. 2/2

- Son metas claras y están directamente relacionadas con sus objetivos.

Necesidades para alcanzar las metas: Continuar con sus actividades, invertir en planeación, hacer trámites legales y acercarse a otras instituciones. 2/2

- Tienen claro el proceso que necesitan seguir para lograr sus objetivos.

Implementación: Nuevos proyectos, visibilidad, profesionalización y rentas. 1/2

- Invierten en aspectos que benefician a la organización a largo plazo. Sin embargo los costos de las rentas no pueden considerarse como una inversión tanto como un gasto.

Invitaciones y cortesías. Prensa y seguidores. 2/2

- Emplean la estrategia solo hasta donde la consideran necesaria y conveniente.

Función showcase No. 0/2

- No aprovechan la herramienta

Mercados de las artes: Sí ha participado, pero no van con sus objetivos. 2/2

- Conocen la estrategia y han decidido no emplearla.

Integración en redes de festivales: Sí a través del festival cervantino. 2/2

- Emplean el sistema cultural en su favor.

Dada la oportunidad invertirían en: Fundación y creación de un teatro para niños.
2/2

- Todo va dirigido de acuerdo al enfoque de la organización.

Organización 4



<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con objetivos definidos. • Hay coherencia entre sus objetivos y sus actividades. • Realizan contratos desde la organización. • Trabajan bien con empresas e instituciones. • Conocen sus temporalidades. • Saben emplear las redes sociales para contactar a su público. • Cuentan con los recursos necesarios para operar 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les hace falta un plan de acción. • No hay delimitación de públicos • Hay demasiadas actividades para pocos elementos. • No hay contratos internos. • No hay reglamentación escrita. • No trabajan con la sociedad civil. • No hay retribuciones estables para los miembros. • No hay medidas de contingencia. • Sus proyecciones a futuro no coinciden del todo con su objetivo final.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajan con festivales en red. 	<p>Amenazas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Poseen recursos que podrían interesar a otras organizaciones. • Emplear las redes sociales para contactar con nuevos públicos. • Internacionalización a partir de mercados de artes 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen cada vez más compañías que compiten por los mismos recursos. • Los costos de presentación y movilidad van en aumento. • Estancamiento por falta de personal
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos:

Impulsar la puesta en escena de textos mexicanos contemporáneos. Ser una plataforma para el desarrollo artístico colectivo e individual. Generar redes y alianzas con diversos integrantes de la sociedad para generar proyectos artísticos sustentables de impacto social. Fortalecer mediante la experimentación escénica la figura de compañía teatral como generadora de investigación y discursos teatrales de vanguardia. Innovar las metodologías de producción siendo al mismo tiempo creadores y gestores de proyectos propios. 4/5

Hay varios objetivos, pero los analizaré todos en conjunto.

- Específicos: Todos ellos tienen un foco de atención.
- Medibles: Algunos de estos objetivos son fácilmente medibles, pero el cuarto y el quinto en particular no tienen parámetros posibles, pues las palabras innovar y vanguardia resultan muy ambiguas.
- Alcanzables: Por separado cada uno de los objetivos resulta realista, sin embargo, para conseguir un verdadero progreso y alcanzar todos los objetivos se requiere cumplir una gran cantidad de tareas.
- Orientados a resultados: La mayoría de los objetivos tienen resultados que pretenden alcanzar. Exceptuando el segundo, que resulta idealista.
- No establecidos en el tiempo: No existen plazos para la revisión o logro de ninguno de los objetivos.

Características:

9/12

Público objetivo: Depende de cada proyecto. 1/2

- Existe cierta planeación en definir que cada proyecto estará dirigido a un público particular y diferente, pero la ausencia de unidad de los públicos en distintos proyectos reduce el impacto que la compañía tendrá sobre cualquier público.

Descripción de la organización: Empresa/Compañía 2/2

- Aquí se ve claramente la definición de la organización e incluso el enfoque que se da a la misma.

Personalidad jurídica: Persona física del representante: Asociación civil en trámite, Sociedad anónima de capital variable en trámite. 1/2

- La organización aún no existe de manera legal. Pero se encuentra en proceso de formalizarse.

Impacto geográfico de la organización: Nacional e internacional 2/2

- En general las presentaciones de la organización se dan a nivel nacional, pero la organización misma planea y ejecuta giras a nivel internacional.

Tamaño: Siete miembros 2/2

- Cuentan con personal suficiente para la realización de diversas tareas simultáneas.

Miembros que trabajan de tiempo completo: Dos 1/2

- Pese a contar con algunos miembros que trabajan constantemente en la compañía no son suficientes para realizar todas las tareas.

Actividades:

11/12

Actividades artísticas: Obras de teatro 2/2

- Coincide con su descripción como compañía teatral

Actividades educativas y culturales: Publicaciones, presentaciones de libros, talleres e investigaciones. 2/2

- Cada una de las actividades tiene relación con alguno de los objetivos.

Actividades de financiamiento propio: Venta de funciones, fondeadora, clases y talleres. 2/2

- Cuentan con varias opciones pero todas están relacionadas con su quehacer escénico.

Actividades de publicidad: Nota y crítica en periódico, impresos, entrevistas audiovisuales y radiofónicas, redes sociales. 2/2

- Tanto sus redes sociales como los programas radiofónicos pueden atraer a públicos específicos y segmentados.

Formatos de presentación: Temporadas pagadas, teatro de calle, Festival pagado o por taquilla. 2/2

- Trabajan con funciones pagadas o en eventos con gran afluencia de público. Garantizando la viabilidad de sus presentaciones.

Frecuencia y distribución de las presentaciones: Itinerantes nacionales a intervalos largos y regulares. La principal razón de los intervalos largos es la disponibilidad de los espacios de presentación, los contratos y acuerdos con terceros y los recursos a los que tiene acceso la organización. 1/2

- Esta decisión está tomada a partir únicamente de factores externos. No denota una planeación específica sino una adaptación a las condiciones.

Estructura:

2/10

Toma de decisiones: Consejo directivo integrado por dos personas 1/2

- Existe un organismo de dirección, sin embargo al ser únicamente dos miembros es muy probable que las decisiones se polaricen o posterguen.

Asignación de tareas: Por descripción de puesto, por jerarquía y por aptitud. 1/2

- Existe un acuerdo verbal con los integrantes sobre las tareas que les corresponde desarrollar en la organización. No hay un documento que delimite los alcances ni especificaciones de dichas actividades.

Puestos dentro de la organización: Director, músico, Relacionista público, productor general, productor ejecutivo, diseñador, dramaturgo (todos los anteriores los realizan los directores.) Asistente de producción, jefe técnico, realizador, asistente de dirección, actores, regidor de escena, contador, vestuarista y gestor. 0/2

- Si bien existen gran cantidad de puestos, cada uno con sus tareas bien definidas, más de la mitad de las actividades de la organización, incluyendo la toma de decisiones recaen sobre los dos directores. La sobrecarga de trabajo puede entorpecer el crecimiento de la organización.

Reclutamiento: Por su historial, su interés en la compañía y su disponibilidad para participar. Los posibles candidatos son elegidos dentro del círculo de conocidos de la compañía. 0/2

- Los nuevos elementos de la compañía no atraviesan por ningún tipo de preparación para integrarse a la misma, por lo que no comprenden la organización hasta estar inmersos de lleno en ella.

Contratos: No se celebran 0/2

- No existe formalidad en los acuerdos con los integrantes

Normatividad:

7/14

Reglas en la organización: No existen lineamientos escritos. Se apela a la ética profesional de los miembros. 0/2

- La ausencia de lineamientos dificulta la convivencia, pues diferentes individuos tienen distintas escalas de valores.

Políticas internas de la organización: Los miembros llevan un uniforme de acuerdo al proyecto en el que trabajan, el trato con los clientes está limitado a los directores, la información compartida a través de redes sociales está limitada. 1/2

- Existen ciertos lineamientos, pero regulan únicamente el tráfico de información.

Permisos para la presentación de espectáculos: Las personas que los contratan se encargan de obtener los permisos necesarios para las presentaciones de la organización. 2/2

- Está estipulado en sus contratos que el contratante debe hacerse responsable sobre la formalidad de la presentación.

Derechos de autor: Generan sus propias obras 2/2

- Tienen conocimiento de la ley del derecho de autor y se ciñen a ella.

Registros ante IMPI, INDAUTOR o SOGEM: TDS: Obras de teatro, piezas musicales, libros, imágenes, programas de estudio, diseños, coreografías, videos, fotografías, interpretaciones grabadas, partituras, planos de iluminación y constructivos. 2/2

- Registran todos los contenidos que generan.

Declaración de principios: No existe 0/2

- No hay un documento en el que se establezcan los valores y procedimientos de la organización.

Sanciones dentro de la organización: No existen. 0/2

- No existen reglas escritas ni procedimientos establecidos.

Alianzas: Instituciones, fundaciones, empresas, organizaciones artísticas y medios de comunicación 5/7

Participan en conjunto con la industria, sin embargo no con las organizaciones sociales.

Recursos: 8/10

Fuentes de Ingresos: Inversión propia, venta de funciones, instituciones gubernamentales, contratos, premios, taquilla y programas de crowdfunding. 2/2

- Cuentan con varias fuentes de ingresos, por lo que no son dependientes por completo de ninguna de ellas.

Espacios de la organización: Bodega 1/2

- No poseen la infraestructura necesaria para desarrollar todas sus actividades, pero al menos tienen su material en un lugar seguro.

Transporte de la organización: Sí, propio o como aporte de otra organización en una alianza o rentado si fuese necesario 2/2

- No solo cuentan con un transporte, sino que tienen opciones en caso de presentarse cualquier circunstancia extraordinaria.

Equipo técnico: Consolas, Bocinas, computadoras, micrófonos, proyector, cámaras de fotografía y video. 2/2

- Este equipamiento les facilita realizar sus actividades teatrales y académicas.

Acervo: Escenografía, utilería, vestuario y libros. 1/2

- El material es útil para sus actividades artísticas, sin embargo resulta poco accesible en una bodega.

Costos y gastos:

12/16

Ensayos: \$4,000 2/2

- Tienen una cantidad de la cual partir para presupuestar sus ensayos.

Producción de una obra: \$100,000 - \$1, 400,000 2/2

- Está dentro de los estándares.

Realizar una función: \$14,000 – \$54,000 2/2

- Las variaciones son desde escenarios locales hasta funciones en gira.

Nómina: No tienen 0/2

- A pesar de tener gente trabajando a tiempo completo no les pagan en intervalos regulares. Eso denota un problema de estabilidad.

Costo anual de operación: \$1, 500,000 2/2

- Mínimo indispensable para mantener a la compañía creando nuevos proyectos.

Pago a los artistas: Por evento. 1/2

- El trabajo de ensayos no se paga, por lo que los artistas podrían anteponer sus fuentes de ingreso a sus ensayos en casos de conflicto.

Pago a creativos y administrativos: Por honorarios 1/2

- El trabajo administrativo o creativo no recibe una retribución estable. Difícilmente puede considerarse un trabajo profesional.

Impuestos: Pagan sus impuestos correspondientes y deducen los gastos de la organización. 2/2

- Funcionan de manera legal, conocen y ejercen sus derechos como contribuyentes, evitando así que los impuestos resulten una carga para la organización.

Temporalidades:

17/20

De la concepción al estreno: de tres a seis meses 1/2

- Tiempo suficiente para planear y preproducir la obra, sin embargo no ofrece margen para imprevistos y cualquier retraso puede comprometer todo el proceso.

Tiempo de ensayo: De dos a tres meses. 2/2

- Un tiempo corto de ensayo implica menores gastos en este rubro y mayor nivel de rentabilidad.

Vida útil de sus producciones: Mínimo dos años 2/2

- Es tiempo suficiente para que los ingresos superen los gastos y la producción genere ingresos para la organización.

Vida útil de su proyecto más longevo: 5 años y contando 2/2

- La longevidad de un proyecto indica rentabilidad.

Lapso de programación de los ensayos Un mes 2/2

- Es tiempo suficiente para organizar y conciliar los ensayos, prever fechas problemáticas y resolver horarios en conflicto.

Programación de funciones: Un año, pero la resolución se les da meses antes. 2/2

- La planeación está bien efectuada, las demoras no están bajo el control de la organización.

Programación de temporadas: Un año, meses después de la confirmación 1/2

- Es suficiente tiempo para hacer la planeación, una vez recibida la confirmación, lo único que se requiere es ejecutar el plan.

Programación de festivales: Un año de gestión, meses desde la resolución por parte del festival 1/2

- Es una temporalidad adecuada para muchos festivales. Pero los más importantes programan desde un año antes.

Programación de giras: Un año de anticipación 2/2

- Un año es tiempo suficiente para planear y ejecutar una gira.

Programación de difusión y publicidad: Con un mes y medio de anticipación 2/2

- Cuentan con suficiente tiempo para ejecutar un plan de medios.

Contingencias:

1/8

Ante la falta de un participante a una función: la función se cancela. 0/2

- No están preparados para estas eventualidades.

Medidas de contingencia: Suplencias, seguros para escenografía y vestuario, seguros para los actores (solo durante las giras), repuestos y fondo para imprevistos 1/2

- Cuentan con algunas formas de respuesta ante las situaciones más habituales.

En caso de lesión: La compañía no se hace responsable 0/2

- Las condiciones de trabajo de los actores pueden resultar riesgosas, sin embargo no están cubiertas.

Incumplimientos de contrato: no hay mecanismo. 0/2

- Corren el riesgo de que les retiren un contrato sin previo aviso

Proyección:

5/16

Metas a 5 años: Establecerse legalmente, sostenibilidad, proyectos paralelos 1/2

- Son metas alcanzables, pero podrían ser más específicas.

Necesidades para alcanzar las metas: Personal, transporte, inversión, mejor administración, apoyo, estructuración, cambios legales, renombre y equipo técnico.

1/2

- Tienen ideas claras sobre lo que quieren obtener, sin embargo dan más importancia a los recursos que a sus objetivos.

Implementación: Nuevos proyectos, equipo técnico, rentas, visibilidad, transporte propio. 1/2

- El equipo técnico y el transporte son inversiones, el resto son más bien gastos propios de la organización.

Invitaciones y cortesías. Programadores, autoridades, políticos y prensa. No se hace comúnmente. 2/2

- Utilizan sus funciones como ganchos para generar presentaciones futuras.

Función showcase: No 0/2

- No se emplea la herramienta.

Mercados de las artes: Los conocen, pero no los usan. 0/2

- Siendo uno de sus objetivos la exportación de sus bienes culturales, desaprovechan una de las principales herramientas a su disposición.

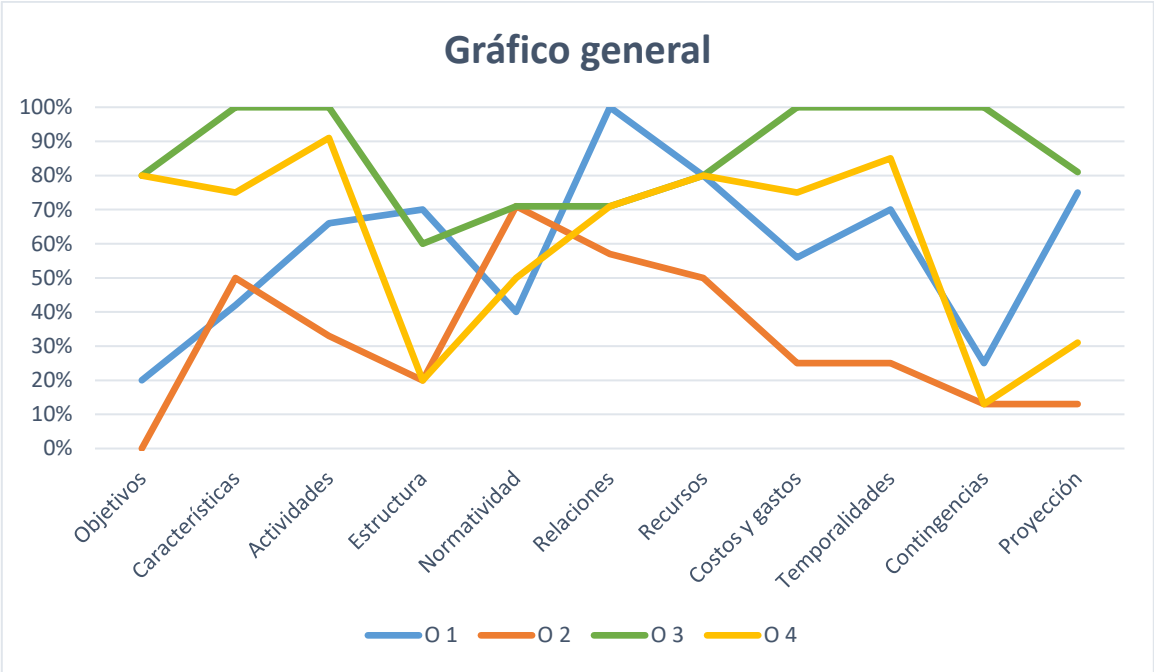
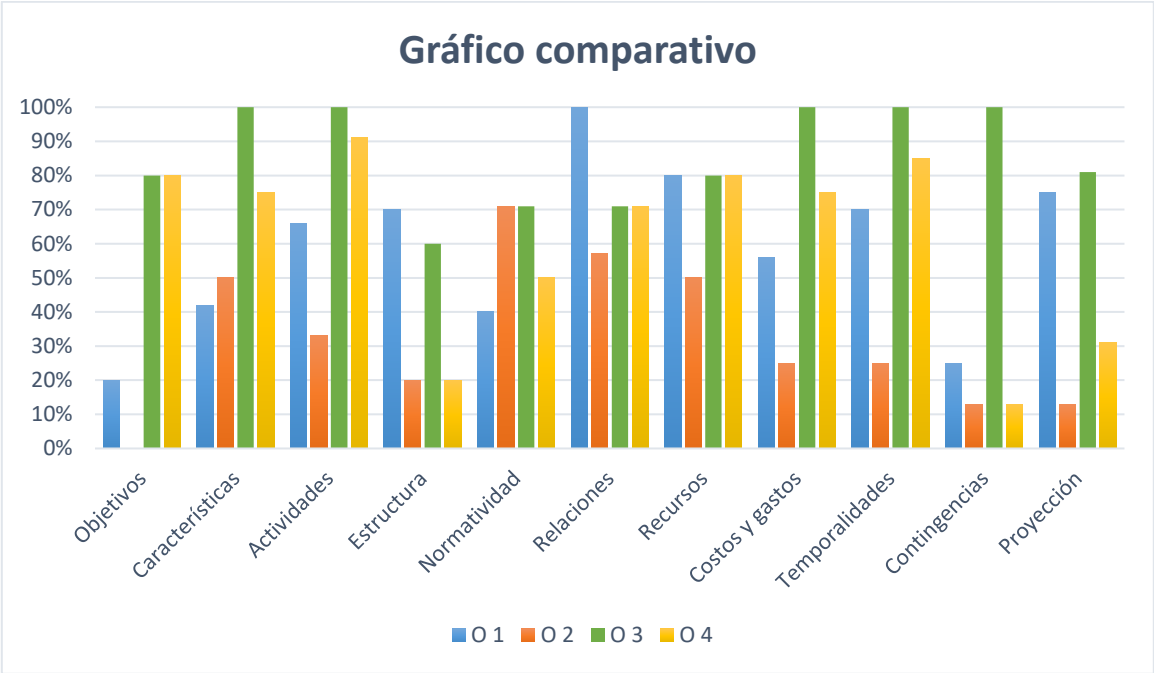
Integración en redes de festivales: No. 0/2

- Nuevamente conocen la herramienta, pero no enfocan sus esfuerzos a utilizarla.

Dada la oportunidad invertirían en: carro de comedias, equipo de trabajo, internacionalizar, foro o espacio teatral. 0/2

- Sus objetivos no coinciden con sus inversiones ideales.

Resultado comparativo



<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones conocen y comprenden las actividades que realizan • Suelen mantener buenas relaciones con la sociedad civil y otros participantes de la industria. • Conocen y mantienen el ritmo de la industria. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones suelen tener dificultades para plantear sus objetivos y por ende para desarrollar estrategias que les permitan alcanzarlos. • Tienden a obviar las normas internas y trabajar de manera informal con sus integrantes. • No suelen prever ni evitar las condiciones desfavorables.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La colaboración de las organizaciones genera una sinergia positiva en la industria. • Es una industria con muchos posibles nichos de mercado. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La industria no tiene buena reputación para los inversionistas. • Los malos manejos en una organización afectan negativamente a toda la industria. • Las industrias del entretenimiento tienen cada día mayor variedad y mejor accesibilidad.

Objetivos:

Las organizaciones con los objetivos mejor planteados tienen mejores resultados y mejor uso de los recursos. Las organizaciones cuyos objetivos son vagos o muy rebuscados tienden a tener problemas para definir sus actividades.

Características:

Las organizaciones cuyas características no responden a sus objetivos desarrollan problemas de operación como falta de personal o de enfoque.

Actividades:

Las actividades de las organizaciones bien definidas tienden a ser sinérgicas entre sí, cualquier error de coherencia entre las actividades y los objetivos se transforma rápidamente en un mal aprovechamiento de los recursos.

Estructura:

Las organizaciones de teatro mexicano independiente suelen desatender la organización interna, esto permite la posibilidad de malos entendidos, retrasos en las entregas y falta de cohesión interna. Si bien no evita que logren sus objetivos si los lleva a desperdiciar muchos recursos.

Normatividad:

Otra área de oportunidad de las organizaciones independientes es la normatividad. Es posible la convivencia sin normas, pero la existencia y conocimiento de las mismas facilita la resolución de conflictos y evita situaciones que ponen en riesgo la labor de la organización.

Relaciones:

Las organizaciones suelen mantener contacto y trabajar con otros miembros de la industria y la sociedad, sin embargo los mejores resultados los obtienen las organizaciones que involucran a todos estos participantes en sus proyectos.

Recursos:

La existencia de estas organizaciones se debe en general a que han sabido obtener y manejar sus recursos, sin embargo el mejor aprovechamiento de los recursos se da en las organizaciones con mejor planeación.

Costos y gastos:

El desconocimiento de los costos y gastos en que incurren las organizaciones las lleva finalmente a la ineficiencia. A gastar recursos de manera desmedida por falta de comprensión sobre el impacto de la organización.

Temporalidades:

Es importante para las organizaciones entender que la industria tiene un ritmo distinto al suyo. Cuando las organizaciones comprenden esta relación pueden trabajar dentro de esos tiempos para hacer mejor uso de todos sus recursos.

Contingencias:

Todo proyecto, estrategia o plan debe contemplar escenarios desfavorables y las mejores maneras de proceder en los mismos, cada organización debe conocer los

riesgos más comunes y contar con mecanismos de respuesta ante estas circunstancias.

Proyecciones:

Cuando los objetivos y las actividades están correctamente planteadas, las proyecciones se convierten en guías que facilitan los procesos de planeación y permiten a la organización orientar sus esfuerzos hacia la realización de su objetivo.

Conclusiones y Recomendaciones:

El país no atraviesa un periodo económico de bonanza, de manera que es insensato esperar que las actividades teatrales sigan siendo financiadas por las instituciones gubernamentales. Si bien los fondos siguen disponibles, se reducen anualmente y cada vez son más las organizaciones que compiten por ellos. Esta situación realza la importancia de que las organizaciones formen planes de acción concretos en contraposición con el actual aprovechamiento de las oportunidades.

La situación del teatro como profesión en nuestro país es precaria. En la actualidad, frente a una sociedad en constante metamorfosis es deseable que los profesionales del teatro encuentren nichos en los cuales sus actividades puedan desarrollarse adecuadamente.

La industria del teatro se encuentra fragmentada por su naturaleza artística y la falta de conexión con las características del mercado. Las organizaciones teatrales necesitan recuperar a su público y es responsabilidad de los creadores encontrar la manera de atraer no solo a sus espectadores, sino también a aquellos inversionistas que pudieran ayudar a dar continuidad a sus proyectos.

La información concerniente a la industria teatral, cuando la hay, es de difícil acceso. Resultado de que la mayoría de esta información se genera de manera empírica y se transmite de forma oral. Para solucionar este problema, es necesario generar mayor investigación respecto a la formación y manejo de las compañías de teatro independiente.

Conocer nuestro entorno nos permitirá adaptarnos a él con mayor efectividad. Obtener más y mejores recursos. Profesionalizarnos en nuestro quehacer escénico. Elevar la calidad de nuestras producciones y atraer de manera más eficaz al público. La necesidad no radica únicamente en la generación del conocimiento, también es importante dar difusión al conocimiento generado.

Las organizaciones teatrales están mayormente enfocadas a la realización de sus hechos artísticos en perjuicio de los aspectos formales de la organización. Frente a este panorama es necesario asumir el desafío que presenta la sociedad actual. El

teatro se ha distinguido siempre por su naturaleza interdisciplinaria. Así como en la realización de un hecho artístico, las actividades se asignan a diferentes especialistas, debe existir también esta especialización a nivel administrativo.

En este estudio es posible observar que las organizaciones con los objetivos menos definidos suelen tener mayor cantidad de problemas desde su estructura hasta la toma de decisiones que aquellas cuyos objetivos son claros. Por lo tanto podemos afirmar que la falta de objetivos claros impide que las organizaciones se desarrollen adecuadamente.

Hoy en día no puede hablarse más de un concepto de pureza en el arte. Todo el arte teatral profesional está inmerso en un entorno político, económico, social y tecnológico que permea en todas las actividades de las organizaciones.

Es imposible encasillar a las organizaciones de la industria teatral en un formato o en un modelo general. Es igualmente imposible afirmar que no están inmersas en la misma sociedad y por lo tanto sujetas a las mismas reglas. Es decir que pese a lo únicas que puedan resultar cada una de estas organizaciones todas deben adaptarse al entorno en que se encuentran. Una agrupación teatral con una planeación pobre y carencias organizacionales, sufrirá los mismos efectos que un negocio de publicidad o una planta de enlatados que tenga carencias similares.

En los sectores empresariales de bienes o de servicios, toda organización exitosa atraviesa por un proceso arduo de planeación. Las organizaciones de teatro independiente no tienen por qué ser diferentes.

Una compañía de teatro es en esencia: Una entidad colaborativa cuyos miembros se rigen por normas comunes desarrollando simultáneamente y de forma coordinada tareas de múltiples disciplinas que resultan en la creación de hechos teatrales, cuya presentación se encamina a la realización de un objetivo.

Como resultado de esta investigación, puedo afirmar que para reducir las carencias de una compañía de teatro independiente es necesario tener: Claridad en los objetivos, especificidad en las tareas, formalidad en los acuerdos y una comprensión

básica del entorno propio. De esta manera se reducen los riesgos y se facilita la toma informada de decisiones.

Líneas de investigación futuras:

Hay algunos temas en los que es posible profundizar más allá de este estudio y otros que complementarían esta investigación. Este conocimiento serviría para aclarar más el panorama y funcionamiento de las compañías teatrales.

Considero que una parte importante de esta investigación es que sirva como punto de partida para la generación de conocimiento en los siguientes temas:

El impacto social de las Compañías de teatro. ¿Cómo medirlo y optimizarlo?

La naturaleza y formación de alianzas entre las compañías de teatro y otros actores sociales: instituciones públicas, iniciativa privada y sociedad civil.

Recursos básicos e indispensables para la creación y crecimiento de una compañía de teatro profesional.

La jerarquía y relaciones de trabajo dentro de una compañía profesional de teatro.

Actividades necesarias para la creación de un hecho teatral y sus temporalidades.

Bibliografía

- Alchin, L. (20 de Abril de 2015). *Elizabethan Era*. Obtenido de <http://www.elizabethan-era.org.uk/elizabethan-acting-troupes.htm>
- Allardyce, N. (1997). *El mundo de Arlequín Estudio crítico de la Commedia dell'Arte*. (C. Manzano, Trad.) Barcelona: Barral Editores.
- Aristóteles. (1999). *Arte Poética* (Tercera ed.). (J. Goya y Muniain, & F. P.Saramanch, Trads.) Ciudad de México, México: Porrúa.
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal. (2016). *Código Fiscal del Distrito Federal*. Ciudad de México.
- Bacon, H. (Enero de 1995). The Chorus in Greek Life and Drama. *Arion*, págs. 6-24.
- Banke, C. d. (1954). *Shakespearean Stage Production Then & Now*. Londres: Routledge Library Editions.
- Beacham, R. C. (1991). *The Roman Theatre and Its Audience*. Boston: Harvard University Press.
- Brioso Sanchez, M. (27 de Marzo de 2015). *Público del Teatro Griego Antiguo*. Obtenido de <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/4723/El%20P%20F%20del%20Teatro%20Griego%20Antiguo.pdf?sequence=1>
- Canet Vallés, J. I. (Primavera de 1997). *Edad de Oro, Revista de la UAM*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid: <https://www.uam.es/erevistas/edaddeoro/assets/edad16.pdf#page=108>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (octava ed.). (P. Mascaró Sacristán, & M. d. Hano Roa, Trads.) México, México: McGraw Hill. Obtenido de www.freelibros.me
- Clark, S. (1999). *The Shakespeare Dictionary*. Illinois: Lincolnwood.
- Conaculta. (12 de Septiembre de 2015). *Fundación de Conaculta*. Obtenido de Consejo nacional para la cultura y las artes: http://www.conaculta.gob.mx/fundacion/#.VT2tXCF_Oko
- Congreso de la Unión. (Febrero de 2016). *Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>
- Congreso de la Unión. (2016). *Ley del Impuesto al valor agregado*. Ciudad de México.
- Congreso de la Unión. (17 de Febrero de 2016). *Ley federal del derecho de autor*. Obtenido de http://www.indautor.gob.mx/documentos_normas/leyfederal.pdf

- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. (2004). Teatro. *Encuesta Nacional de prácticas y consumo culturales*. México: CONACULTA.
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. (2010). Distrito Federal. *Encuesta Nacional de prácticas y consumo culturales*. México: CONACULTA.
- Cresswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. (2 ed.). Thousand Oaks, California, USA: Sage publications.
- EIDOS. (10 de Febrero de 2016). *Cartelera de teatro*. Obtenido de carteleradeteatro.mx: carteleradeteatro.mx
- Forbes Staff. (19 de Mayo de 2015). *Forbes México*. Obtenido de https://www.forbes.com.mx/cuanto-tiempo-pasas-en-redes-sociales/#gs=_7lxZI
- García Gómez, A. M. (1999). *Actividad teatral en Córdoba y arrendamientos de la Casa de las Comedias, 1602-1737*. Boydell & Brewer Ltd.
- Garibay, A. M. (1992). *Teatro Helénico*. México: Instituto Mexiquense de Cultura.
- Gill, N. (29 de Marzo de 2015). *The Greek Chorus*. Obtenido de Ancient history: http://ancienthistory.about.com/od/greekliterature/a/GreekTheater_4.htm
- Global Web Index. (2016). *Trends*. Obtenido de <http://insight.globalwebindex.net/hubfs/Reports/Trends-17.pdf>
- Grote, D. (2002). *The Best Actors in the World*. Londres: Greenwood Press.
- Henslowe, P. (20 de Abril de 2015). *Henslowe's Diary*. Obtenido de Archive. org: <https://archive.org/stream/cu31924026121305#page/n85/mode/2up>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: McGraw Hill.
- Hodges, C. (1954). *The Globe Restored: A Study of the Elizabethan Theatre*. Nueva York: Coward-McCann.
- Horacio. (1787). *Arte poética*. (T. d. Yrizararte, Trad.) Madrid, España.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). (2015). Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2015. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Encuesta nacional de ingresos y gastos en los hogares*. Ciudad de México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). Anuario estadístico y geográfico del Distrito Federal 2015. México.
- Kaiser, M. M. (2010). *Planeación estratégica en las artes: Una guía práctica*. México: Conaculta.

- Kuritz, P. (1988). *The Making of Theatre History*. Prentice Hall.
- Manuwald, G. (2011). *Roman Republican Theatre*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Noguez, O. (20 de Mayo de 2016). *Merca2.0*. Obtenido de <http://www.merca20.com/cuanto-tiempo-pasas-en-redes-sociales/>
- ONU. (2016). *Declaración universal de los derechos humanos*. Obtenido de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Pellicer, C. (1804). *Tratado histórico sobre el origen y progresos de la comedia y del histrionismo en España*.
- Pérez Pastor, C. (1907). *Nuevos datos acerca del histrionismo español en los siglos XVI y XVII*. Obtenido de Bulletin Hispanique: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/hispa_0007-4640_1907_num_9_4_1541
- Plutarco. (s.f.). Pericles. En Plutarco, *Vidas Paralelas*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Real Academia de la lengua española. (6 de Diciembre de 2015). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=UHxRBOS>
- Reynolds, G. F. (2011). *What We Know of the Elizabethan Stage*. Chicago: Modern Philology.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración, octava edición*. México: Pearson Educación.
- Rudlin, J., & Crick, O. (2001). *Commedia dell'Arte A Handbook for Troupes*. Londres: Routledge.
- Ruiz Massieu, J. F. (1993). Derechos constitucionales de contenido programático. En J. F. Ruiz Massieu, *Cuestiones de derecho político (México Y España)* (págs. 57-65). Distrito Federal: UNAM. Obtenido de Instituto de Ciencias Jurídicas de la UNAM: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/898/6.pdf>
- Storey, I., & Allan, A. (2005). *A Guide to Ancient Greek Drama*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Varey, J. (1987). *Los arriendos de los corrales de comedias de Madrid, 1587-1719*. Londres: Tamesis.

Anexo

Cuestionario:

Nombre de la Organización:		Responsable legal de la organización:	
Años de existencia:		Responsable de la administración:	
Dirección de la agrupación:		Persona que responde el cuestionario:	

I.- Características:

1.- ¿Cuáles son los objetivos de la organización?

2.- ¿A qué público se dirigen los eventos de la organización?

3.- Seleccione la opción que mejor describe a su organización:

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Compañía | <input type="checkbox"/> Colectivo | <input type="checkbox"/> Agrupación |
| <input type="checkbox"/> Escuela | <input type="checkbox"/> Taller | <input type="checkbox"/> Laboratorio |
| <input type="checkbox"/> Asociación | <input type="checkbox"/> Empresa | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

4.- Señale las personalidades jurídicas bajo las que labora la organización:

- Sociedad civil
- Asociación Civil
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Cooperativa
- Sociedad Anónima
- Fundación
- Persona física del representante
- Ninguna de las anteriores
- Otra: _____

5.- Señale cuál de las siguientes opciones describe mejor el impacto geográfico de la organización:

- Local
- Delegacional
- Regional
- Nacional
- Internacional
- Notas: _____

6.- ¿Cuántas personas trabajan en la organización?

- 5 o menos
- De 6 a 10
- 10 a 15
- Más de 15
- Otro: _____
- Notas: _____

7.- ¿Cuántas personas trabajan de tiempo completo?

- Ninguna
- Solo uno
- Menos de la mitad
- Más de la mitad
- Todos
- Notas: _____

8.- ¿Todos son miembros?

- Si
- No
- Notas: _____

9.- ¿Qué distingue a la organización de otras organizaciones teatrales?

II.- Actividades:

1.- Señale cuales de las siguientes actividades artísticas realiza la organización:

- Obras de teatro
- Performance
- Instalaciones

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Conciertos | <input type="checkbox"/> Recitales | <input type="checkbox"/> Lecturas dramatizadas |
| <input type="checkbox"/> Galerías | <input type="checkbox"/> Audiovisuales | <input type="checkbox"/> Otras: _____ |

2.- Señale cuales de las siguientes actividades Educativas y culturales realiza la organización:

- | | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Publicaciones | <input type="checkbox"/> Presentaciones de libros | <input type="checkbox"/> Clases |
| <input type="checkbox"/> Clases Magistrales | <input type="checkbox"/> Talleres | <input type="checkbox"/> Conferencias |
| <input type="checkbox"/> Seminarios | <input type="checkbox"/> Cursos | <input type="checkbox"/> Exposiciones |
| <input type="checkbox"/> Investigaciones | <input type="checkbox"/> No se realizan | <input type="checkbox"/> Otras: _____ |

3.- Señale cuales de las siguientes actividades de financiamiento propio realiza la organización:

- | | | |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concursos | <input type="checkbox"/> Rifas | <input type="checkbox"/> Colectas |
| <input type="checkbox"/> Clases y talleres a público | <input type="checkbox"/> Aportaciones de los miembros | <input type="checkbox"/> Conferencias a público |
| <input type="checkbox"/> Venta de funciones | <input type="checkbox"/> Venta de suvenires | <input type="checkbox"/> Renta de espacio |
| <input type="checkbox"/> Renta de vestuario | <input type="checkbox"/> Renta de utilería | <input type="checkbox"/> Renta de equipo Técnico |
| <input type="checkbox"/> Renta de escenografía | <input type="checkbox"/> No se realizan | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

4.- Señale con cuáles de las siguientes Formas de publicidad y difusión cuenta la organización:

- | | | | |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Crítica en periódicos | <input type="checkbox"/> Entrevistas audiovisuales | <input type="checkbox"/> Anuncios radiofónicos | <input type="checkbox"/> Anuncios espectaculares |
| <input type="checkbox"/> Carteles / Banners | <input type="checkbox"/> Postales | <input type="checkbox"/> Perifoneo | <input type="checkbox"/> Programas de radio |
| <input type="checkbox"/> Anuncios de internet | <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Instagram |
| <input type="checkbox"/> Gacetas | <input type="checkbox"/> Revistas | <input type="checkbox"/> No se realizan | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

5.- Señale los formatos más comunes en las presentaciones de la organización:

- | | | |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Temporadas por taquilla | <input type="checkbox"/> Temporadas pagadas | <input type="checkbox"/> Festival pagado |
| <input type="checkbox"/> Festival por taquilla | <input type="checkbox"/> Presentación única por taquilla | <input type="checkbox"/> Gira nacional |
| <input type="checkbox"/> Gira internacional | <input type="checkbox"/> Eventos privados | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

6.- Señale la opción que mejor describe las presentaciones de la organización:

- | | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Fijas en un solo espacio | <input type="checkbox"/> Fijas en espacios variados | <input type="checkbox"/> Itinerantes locales |
| <input type="checkbox"/> Itinerantes Nacionales | <input type="checkbox"/> Itinerantes Internacionales | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

7.- Señale la opción que mejor describe la frecuencia de las presentaciones:

- | | | |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Regulares con cortos intervalos | <input type="checkbox"/> Regulares con intervalos largos | <input type="checkbox"/> Irregulares con descansos cortos |
| <input type="checkbox"/> Irregulares con descansos largos | <input type="checkbox"/> Muy irregulares | <input type="checkbox"/> Notas: _____ |

8.- ¿Cuál es el factor decisivo para tomar esta decisión?

- | | | |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Disponibilidad de la organización | <input type="checkbox"/> Disponibilidad del espacio | <input type="checkbox"/> Recursos de la organización |
| <input type="checkbox"/> Calendarización de proyecto | <input type="checkbox"/> Contratos y acuerdos | <input type="checkbox"/> Disponibilidad de los ejecutantes |
| <input type="checkbox"/> Temporalidad de los festivales | <input type="checkbox"/> Obtención de permisos | <input type="checkbox"/> Tiempo de producción |
| <input type="checkbox"/> Oportunidad | <input type="checkbox"/> Invitación | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

III.- Estructura:

1.- Señale cuál de las siguientes opciones describe mejor al encargado de la toma de decisiones dentro de la organización:

- | | | |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Consejo directivo | <input type="checkbox"/> Director general | <input type="checkbox"/> Director de proyecto |
| <input type="checkbox"/> Consejo administrativo | <input type="checkbox"/> Administrador | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

2.- Señale la forma en que se asignan las tareas en la organización:

- | | | | |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Por contrato | <input type="checkbox"/> Asignación directa | <input type="checkbox"/> Por costumbre | <input type="checkbox"/> Por descripción de puesto |
| <input type="checkbox"/> Auto asignación | <input type="checkbox"/> Disponibilidad de horario | <input type="checkbox"/> Por sorteo | <input type="checkbox"/> Por jerarquía |
| <input type="checkbox"/> Por antigüedad | <input type="checkbox"/> Por aptitud | <input type="checkbox"/> No se asignan tareas | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

3.- Señale cuales de los siguientes puestos existen dentro de la organización:

- | | | | |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Director | <input type="checkbox"/> Asistente de dirección | <input type="checkbox"/> Productor general | <input type="checkbox"/> Productor ejecutivo |
| <input type="checkbox"/> Asistente de producción | <input type="checkbox"/> Actor | <input type="checkbox"/> Traspunte | <input type="checkbox"/> Diseñador |
| <input type="checkbox"/> Jefe Técnico | <input type="checkbox"/> Regidor de escena | <input type="checkbox"/> Dramaturgo | <input type="checkbox"/> Teatrólogo |
| <input type="checkbox"/> Realizador | <input type="checkbox"/> Músico | <input type="checkbox"/> Vestuarista | <input type="checkbox"/> Gestor |
| <input type="checkbox"/> Administrador | <input type="checkbox"/> Contador | <input type="checkbox"/> Abogado | <input type="checkbox"/> Secretario |
| <input type="checkbox"/> Community manager | <input type="checkbox"/> Relacionista público | <input type="checkbox"/> Asistente General | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

4.- Señale como eligen a los elementos que trabajan con la organización:

- | | | |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Capacitación artística | <input type="checkbox"/> Servicio social | <input type="checkbox"/> Reclutamiento |
| <input type="checkbox"/> Prácticas profesionales | <input type="checkbox"/> Subcontratación | <input type="checkbox"/> Notas: _____ |

5.- ¿Las personas en la organización trabajan por contrato?

- Si No Algunos

Notas: _____

IV.- Normatividad:

1.- Señale la opción que mejor describe las reglas en la organización.

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Se encuentran establecidas en un documento al que todos tienen acceso | <input type="checkbox"/> Se establecen en el contrato de los miembros | <input type="checkbox"/> Los miembros las conocen, pero no están escritas |
| <input type="checkbox"/> Se encuentran en un documento al que no todos tienen acceso | <input type="checkbox"/> Existen, pero los miembros las desconocen | <input type="checkbox"/> No existen lineamientos escritos, cada uno actúa según su criterio |
| <input type="checkbox"/> Los lineamientos no están escritos, pero se han desarrollado con la costumbre | <input type="checkbox"/> Se actúa de acuerdo a los reglamentos de otra organización | <input type="checkbox"/> Otra: _____

_____ |

2.- Señale las políticas internas que existen en la organización:

- | | | |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Uniforme | <input type="checkbox"/> Consumo de sustancias | <input type="checkbox"/> Exclusividad |
| <input type="checkbox"/> Lenguaje | <input type="checkbox"/> Trato con los clientes | <input type="checkbox"/> Protocolos |
| <input type="checkbox"/> Manejo de información | <input type="checkbox"/> Horarios de trabajo | <input type="checkbox"/> Uso de redes sociales |
| <input type="checkbox"/> Puntualidad | <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> Otras: _____ |

3.- ¿Cómo se maneja el tema de los permisos para la presentación de espectáculos?

- | | | |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Se presentan como eventos privados | <input type="checkbox"/> Cuentan con un espacio propio con permisos vigentes | <input type="checkbox"/> Tramitan permisos para la realización de espectáculos |
| <input type="checkbox"/> Se presentan en espacios con permiso | <input type="checkbox"/> No tratan el tema | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

4.- ¿Cómo se trabaja el tema de los derechos de autor?

- | | | |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Generan sus propias obras | <input type="checkbox"/> El autor cede sus derechos | <input type="checkbox"/> Compran los derechos |
| <input type="checkbox"/> Modifican o adaptan las obras | <input type="checkbox"/> Trabajan con autores muertos | <input type="checkbox"/> No tratan el tema |

5.- ¿Cuáles de los siguientes contenidos susceptibles a protección por las leyes de propiedad intelectual se generan en la organización?

- | | | | |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Obras de teatro | <input type="checkbox"/> Libros | <input type="checkbox"/> Videos | <input type="checkbox"/> Partituras |
| <input type="checkbox"/> Piezas musicales | <input type="checkbox"/> Libretos de dirección | <input type="checkbox"/> Material didáctico | <input type="checkbox"/> Planos de luces |
| <input type="checkbox"/> Programas de estudio | <input type="checkbox"/> Imágenes | <input type="checkbox"/> Fotografías | <input type="checkbox"/> Constructivos |
| <input type="checkbox"/> Diseños | <input type="checkbox"/> Coreografías | <input type="checkbox"/> Interpretaciones grabadas | <input type="checkbox"/> Otros |

6.- ¿Registran algún contenido ante el IMPI o el INDAUTOR?

- | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Algunos |
| <input type="checkbox"/> Quien: _____ | | |

7.- ¿Tiene la organización una declaración de principios? → ¿Cuáles son?

8.- ¿Existen sanciones establecidas para alguna falta en la organización?

Sí No

Notas: _____

V.- Alianzas:

1.- ¿La organización recibe apoyo de alguna institución, mecenas u organización altruista?

Sí No

Notas: _____

2.- ¿La organización colabora con alguna Fundación o alguna otra organización sin fines de lucro para el cumplimiento de una meta común?

Sí No

Notas: _____

3.- ¿La organización trabaja con o para alguna empresa u organización con fines de lucro?

Sí No

Notas: _____

4.- ¿La organización tiene colaboración con alguna otra organización artística o artista individual?

Sí No

Notas: _____

5.- ¿Tienen tratos con algún espacio?

Sí No

Notas: _____

6.- ¿Tienen tratos con algún medio de comunicación?

Sí No

Notas: _____

7.- ¿La organización trabaja en conjunto con algún centro de enseñanza?

Sí No

Notas: _____

VI.- Recursos:

1.- ¿De dónde obtiene sus recursos económicos la organización?

<input type="checkbox"/> Inversión propia	<input type="checkbox"/> Financiamientos ya mencionados
<input type="checkbox"/> Venta de funciones	<input type="checkbox"/> Publicidad y difusión
<input type="checkbox"/> Instituciones gubernamentales	<input type="checkbox"/> Premios
<input type="checkbox"/> Contratos	<input type="checkbox"/> Taquilla
<input type="checkbox"/> Rentas de espacio	<input type="checkbox"/> Rentas de equipo técnico o material
<input type="checkbox"/> Notas: _____	<input type="checkbox"/> Otros: _____

2.- Señale los espacios con los que cuenta la organización

<input type="checkbox"/> Teatro/ Foro	<input type="checkbox"/> Escuela	<input type="checkbox"/> Oficina
<input type="checkbox"/> Salón de ensayo	<input type="checkbox"/> Bodega	<input type="checkbox"/> Otro: _____

3.- ¿La organización cuenta con algún transporte?

Propio De los miembros Rentado

- De otra organización No lo requiere Otro: _____

4.- Señale el equipo técnico con que cuenta la organización:

- Luminarias Bocinas Micrófonos
 Consolas Computadoras Proyector
 Pantalla Maquinaria Otros: _____

5.- La organización cuenta con un acervo de:

- Escenografía Utilería
 Vestuario Obras
 Libros Otros: _____

6.- ¿La organización tiene una cuenta bancaria con balance positivo?

- Sí No

VII.- Costos y Gastos

1.- ¿Cuánto le cuesta en promedio a la organización realizar un ensayo?

2.- ¿Cuánto le cuesta en promedio a la organización producir una obra?

3.- ¿Cuánto le cuesta en promedio a la organización realizar una función?

4.- ¿Cuánto gasta la organización mensualmente en honorarios o nómina?

5.- ¿Cuál es el ingreso mínimo mensual o anual que requiere la organización para operar?

6.- ¿Cómo se les paga a los artistas?

- | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Quincena | <input type="checkbox"/> Mes | <input type="checkbox"/> Evento |
| <input type="checkbox"/> Ensayo | <input type="checkbox"/> Función | <input type="checkbox"/> Temporada |
| <input type="checkbox"/> Proyecto | <input type="checkbox"/> Hora | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

7.- ¿Cómo se les paga a los no artistas?

- | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Quincena | <input type="checkbox"/> Mes | <input type="checkbox"/> Evento |
| <input type="checkbox"/> Ensayo | <input type="checkbox"/> Función | <input type="checkbox"/> Temporada |
| <input type="checkbox"/> Proyecto | <input type="checkbox"/> Hora | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

8.- ¿Cómo se maneja el tema de los impuestos?

- | | | |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Se presentan como eventos privados | <input type="checkbox"/> Pagan sus impuestos correspondientes | <input type="checkbox"/> Deducen sus impuestos mediante otros |
| <input type="checkbox"/> Deducen sus impuestos por si mismos | <input type="checkbox"/> No tratan el tema | <input type="checkbox"/> Otra: _____ |

VIII.- Temporalidades:

1.- En promedio, ¿cuánto tiempo transcurre desde la concepción de un proyecto y el estreno de la obra?

- | | | |
|---------------------|----------------------|------------------------|
| Menos de tres meses | De tres a seis meses | De seis meses a un año |
| De uno a dos años | Otro: _____ | Notas: _____ |

2.- En promedio, ¿cuánto tiempo de ensayo tienen desde la concepción de la obra hasta el estreno?

- | | | |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos de un mes | <input type="checkbox"/> Un mes | <input type="checkbox"/> Entre dos y tres meses |
| <input type="checkbox"/> Entre cuatro y seis meses | <input type="checkbox"/> Entre seis meses y un año | <input type="checkbox"/> Un año |
| <input type="checkbox"/> Más de un año | <input type="checkbox"/> Otro: _____ | <input type="checkbox"/> Notas: _____ |

3.- En promedio, ¿cuál es la vida útil de sus producciones?

- | | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos de un año | <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años | <input type="checkbox"/> Alrededor de 2 años |
| <input type="checkbox"/> Alrededor de 3 años | <input type="checkbox"/> Alrededor de 4 años | <input type="checkbox"/> Alrededor de 5 años |
| <input type="checkbox"/> Alrededor de 6 años | <input type="checkbox"/> Alrededor de 7 años | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

4.- ¿Cuál es la vida útil de su proyecto más longevo?

- | | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> _____ y contando | <input type="checkbox"/> _____ en paz descansa |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------|

5.- ¿Con cuánto tiempo de anticipación se programan los ensayos en la organización?

- | | | |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Desde la concepción del proyecto | <input type="checkbox"/> Meses | <input type="checkbox"/> Más de un mes |
| <input type="checkbox"/> Un mes | <input type="checkbox"/> Semanas | <input type="checkbox"/> Una semana |
| <input type="checkbox"/> Días | <input type="checkbox"/> Notas: _____ | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

6.- ¿Con cuánto tiempo de anticipación se programan las funciones de la organización?

- | | | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Desde la concepción | <input type="checkbox"/> Años | <input type="checkbox"/> Un año |
| <input type="checkbox"/> Meses | <input type="checkbox"/> Un mes | <input type="checkbox"/> Semanas |
| <input type="checkbox"/> Cuando sea posible | <input type="checkbox"/> Notas: _____ | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

7.- ¿Con cuánto tiempo de anticipación se programan las temporadas en la organización?

- | | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concepción | <input type="checkbox"/> Años | <input type="checkbox"/> Un año |
| <input type="checkbox"/> Meses | <input type="checkbox"/> Un mes | <input type="checkbox"/> Semanas |
| <input type="checkbox"/> Cuando sea posible | <input type="checkbox"/> Notas: _____ | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

8.- ¿Con cuánto tiempo de anticipación se programan los festivales en la organización?

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concepción | <input type="checkbox"/> Años | <input type="checkbox"/> Un año |
| <input type="checkbox"/> Meses | <input type="checkbox"/> Un mes | <input type="checkbox"/> Cuando sea posible |

9.- ¿Con cuánto tiempo de anticipación se programan las giras en la organización?

- | | | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Desde la concepción | <input type="checkbox"/> Años | <input type="checkbox"/> Un año |
| <input type="checkbox"/> Meses | <input type="checkbox"/> Un mes | <input type="checkbox"/> Semanas |
| <input type="checkbox"/> Cuando sea posible | <input type="checkbox"/> Notas: _____ | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

10.- ¿Con cuánto tiempo de anticipación se programan las funciones de la organización?

- | | | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Desde la concepción | <input type="checkbox"/> Años | <input type="checkbox"/> Un año |
| <input type="checkbox"/> Meses | <input type="checkbox"/> Un mes | <input type="checkbox"/> Semanas |
| <input type="checkbox"/> Cuando sea posible | <input type="checkbox"/> Notas: _____ | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

11.- ¿Con cuánto tiempo de anticipación se programan la difusión y publicidad en la organización?

- | | | |
|----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Desde la concepción | <input type="checkbox"/> Años | <input type="checkbox"/> Un año |
| <input type="checkbox"/> Meses | <input type="checkbox"/> Un mes | <input type="checkbox"/> Semanas |

- Cuando sea posible Notas:_____ Otro:_____

IX.- Contingencias

1.- ¿La compañía tiene algún mecanismo de reacción ante la falta de un participante a una función?

- Sí No

Notas:_____

2.- Señale las medidas de contingencia con las que cuenta la organización:

- Cláusulas de penalización Suplencias Seguros médicos
 Médico de la organización Seguros para escenografía y vestuario Repuestos
 Fondo para imprevistos Notas:_____ Otros:_____

3.- ¿Qué sucede cuando se lesiona un actor en un ensayo / función?

- La compañía no se hace responsable Cuentan con un seguro
 La compañía absorbe el gasto Los actores tienen seguros propios

4.- ¿La compañía cuenta con algún plan de contingencia ante el incumplimiento de un trato o contrato con terceros?

- Sí No

Notas:_____

X.- Proyección:

1.- ¿Qué pretende lograr la organización en los próximos 5 años?

2.- ¿Qué necesitan para lograr esos objetivos?

- | | | |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Continuar como van | <input type="checkbox"/> Un recurso particular: _____ | <input type="checkbox"/> Cambios legales |
| <input type="checkbox"/> Personal | <input type="checkbox"/> Público | <input type="checkbox"/> Renombre |
| <input type="checkbox"/> Planeación | <input type="checkbox"/> Mejor administración | <input type="checkbox"/> Artistas mejores |
| <input type="checkbox"/> Menos gastos | <input type="checkbox"/> Invertir | <input type="checkbox"/> Equipo técnico |
| <input type="checkbox"/> Transporte | <input type="checkbox"/> Espacio | <input type="checkbox"/> Contactos |
| <input type="checkbox"/> Inversión | <input type="checkbox"/> Apoyo | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

3.- ¿En qué invierte la organización?

- | | | |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nuevos proyectos | <input type="checkbox"/> Equipo técnico | <input type="checkbox"/> Rentas |
| <input type="checkbox"/> Visibilidad | <input type="checkbox"/> Transporte propio | <input type="checkbox"/> Profesionalización |
| <input type="checkbox"/> Espacio propio | <input type="checkbox"/> No invierte | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

4.- ¿A quién invita la organización a sus presentaciones?

- | | |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Amigos y familiares | <input type="checkbox"/> Autoridades y políticos |
| <input type="checkbox"/> Prensa | <input type="checkbox"/> Programadores |
| <input type="checkbox"/> A nadie | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

5.- ¿Realiza la organización funciones con el único objetivo de conseguir más funciones?

- | | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Con frecuencia | <input type="checkbox"/> En ocasiones |
| <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Notas: _____ |

6.- ¿La organización participa o ha participado en mercados de las artes?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

Desconoce

Notas: _____

7.- ¿La organización participa o ha participado en festivales a través de redes de festivales?

Sí

No

Desconoce

Notas: _____

8.- ¿Si la organización contara con una suma extraordinaria de dinero, en que lo emplearía?