



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE HUMANIDADES**

LICENCIATURA EN ARTES TEATRALES

T E S I S

Entretenimiento y diversión, la función más noble del teatro; una estrategia de comercialización escénica para la rentabilidad y auto sustentabilidad del teatro en Toluca, basado en una estructura empresarial.

Que para obtener el título de:
Licenciada en Artes Teatrales

Presenta:
Blanca Ibed Sánchez Valdez

Asesor/a:
Lic. Juan Carlos Torres Rodríguez

Toluca, Estado de México, 2022.

ÍNDICE

Introducción	- 3 -
Capítulo 1	- 7 -
Teatro como medio de entretenimiento.....	- 7 -
Diagnóstico de situación	- 19 -
Estudio de mercado	- 26 -
Análisis y clasificación de públicos.....	- 40 -
Demanda real	- 83 -
Capítulo 2	- 89 -
Oferta vs Demanda	- 89 -
Déficit vs superávit.....	- 97 -
Marketing teatral	- 105 -
Empresa teatral vs compañía teatral.....	- 117 -
Estrategias para el logro de la rentabilidad teatral, gestión de públicos, desarrollo y crecimiento de audiencias.....	- 125 -
Capítulo 3	- 129 -
Empresa teatral, rentabilidad y auto sustentabilidad basada en una estructura empresarial	- 129 -

Introducción

Si empiezas a leer este trabajo de investigación, es posible que con ello te adentres a navegar en “alta mar” aguas conocidas o desconocidas para muchos de nosotros, nosotros ¿quiénes? los artistas; actores y directores de teatro en la ciudad de Toluca. Nos adentraremos a un océano lleno de tormentas constantes que los artistas enfrentan día a día , conoceremos también la nomenclatura bajo la cual se identifican o relacionan los artistas, y un termino importante del que parten para hacer posibles sus creaciones escénicas, “todólogos”.

La labor mas importante de un actor o director de teatro en Toluca es la creación artística, tanto a nivel general (montaje) como particular (personajes). Convertir una idea en algo intangible (que no se puede tocar pero sí observar) llevándolo a escena,.

Toluca puede ser para actores y directores un arma de doble filo, por un lado puede ser “nuestra bahía” , porque nos permite nadar sobre aguas conocidas, ese lugar donde nos sentimos seguros y cómodos creando montajes escénicos tomando como base aprendizajes adquiridos a través de la experiencia, trabajo de campo, testimonios, etc., y por otro lado la precariedad económica con la que se crean y desarrollan los montajes escénicos. No existe hasta hoy día en Toluca, una metodología en concreto para crear espectáculos escénicos que nos lleve a la utopía soñada, **poder vivir del arte.**

A pesar de que nuestra bahía es un lugar seguro ha pesado por mucho tiempo el hecho de que también es un lugar que nos pone en riesgo a los artistas, por eso aquí se propone salir de “nuestra bahía”, a pesar de la seguridad que pueda brindarnos, apostamos por lo desconocido ya que es un riesgo que vale la pena correr.

Entendamos por alta mar a lo que se encuentra detrás de la punta del iceberg y con ello planteo las siguientes preguntas que son el detonante central de este trabajo de investigación: ¿por qué un actor no puede vivir del arte en Toluca? ¿por

qué tiene que verse obligado a buscar ingresos monetarios desarrollando otro trabajo que no es la actuación y no tiene nada que ver con el arte? Si alguna vez te lo has cuestionado realmente comprenderás que detrás de esas preguntas podremos encontrar la raíz del iceberg que nos pone en zona de riesgo y nos lleva a vivir una vida precaria al gremio artístico. Este problema tiene un trasfondo al que no hemos querido sumergirnos.

Los actores son intérpretes de personajes ficticios, y quizás para ellos sea muy estresante vivir con una frustración constante ante la precariedad de tal situación; me atrevo a asegurar este caso en primera persona, ya que en mi sí ha habitado (incluso hasta hoy día) el estrés y la frustración por no poder vivir una vida de calidad después de haber concluido mis estudios universitarios en la Licenciatura en artes teatrales. Dedicarle 5 años de mi vida o más, a una carrera como cualquier otra que al final de cuentas no me va a permitir vivir cómodamente, me llena de preocupación tanto a nivel personal como profesional y claro no mencionemos el social (parte del gremio escénico que comparte el mismo sentir). Muchos son los egresados de esta licenciatura perteneciente a la UAEMEX, y pocos son quienes se dedican a actuar en escenarios después de concluir sus estudios. Ante tal situación, se ven obligados a buscar ingresos monetarios que les garanticen una estabilidad económica en su día a día a través de otro trabajo que no tenga nada que ver con la actuación.

Al buscar trabajo de otra índole que no tenga nada que ver con el teatro nos vemos forzados a alejarnos del arte y cuando se presenta la primera oportunidad para actuar en algún montaje escénico sin duda alguna la respuesta inmediata ante tal invitación es un “sí” a pesar de que esto al final del día signifique “pagar por actuar” porque los ingresos que el proyecto generará no serán suficientes para cubrir tres meses de trabajo.

Hablaremos entonces de la raíz del iceberg y de la identificación de aspectos que acrecientan tal problema, nos abriremos paso a navegar sobre alta mar, los “terrenos desconocidos” a los cuales es necesario acercarnos, hablaremos de conceptos extraños pero muy útiles; entretenimiento, públicos, estudio de

mercado, estrategias para la rentabilidad y auto sustentabilidad del teatro. Nos sumergiremos también en conceptos empresariales tales como oferta, demanda, marketing, déficit y superávit.

Quizás nos llenaremos la cabeza de un caos inminente al relacionarnos con términos que jamás habíamos escuchado y que no habíamos relacionado con el crecimiento económico del Teatro o de las compañías independientes en Toluca. Observaremos distintas estrategias para tal crecimiento y hablaremos sobre los departamentos que ocupan las empresas para lograr posicionarse en el mercado, mismos que nos ayudaran a posicionar también al teatro en Toluca. No minimizaremos el tema del trabajo en equipo ni las responsabilidades de cada uno y su labor en cada area o en conjunto. Escudriñaremos la venta de servicios, gestión de públicos y desarrollo de audiencias.

Tener sumo conocimiento sobre la actuación y el teatro ya no es suficiente para hacer posible su auto sustentabilidad, por eso dejo varias herramientas e información verídica que nos servirá para acercarnos a esa utopia soñada, **poder vivir del arte**, salir de la frustracion y preocupación que a veces nos persigue. He recopilado datos necesarios para poder observar y analizar qué cosas son las que estamos haciendo bien y dónde estamos errando a la hora de crear montajes escénicos (productos). Información que nos compete a todo el gremio escénico.

Este trabajo de investigación es sobre la función mas noble del teatro, entretener, pero no solo nos centrarse en ese aspecto, también se realizó con el fin de encontrar estrategias para mejorar como compañías de teatro independiente o teatros independientes, ofreciendo a nuestro público lo mejor de nosotros, tanto en calidad, servicio, profesionalismo y ética.

El mayor avance que podremos dar será romper con las ideas, tabúes, paradigmas de que el arte no se vende, de que el arte no se prostituye. Al final del día con estas ideas nosotros mismos somos quienes le restamos valor a nuestro arte negándole el ingreso económico que por ello merece.

Sepamos distinguir entre estas dos frases “lo hago por amor” o “lo hago con amor”.

Que el teatro en Toluca sea redituable tanto para las compañías independientes como teatros independientes pero sobre todo para sus hacedores, actores, directores y creativos, justo como cualquier carrera que se ejerce y se estudia durante 5 años o más.

Cuando eres capaz de vislumbrar un nuevo camino, y rompes con los paradigmas establecidos logras darle tu esencia en su estado más puro a eso que amas hacer, y eso te mueve a querer compartirlo. Que el publico observe la magia que vive en ti a través de sus ojos.

-Blanca Sanval.

Capítulo 1

El entretenimiento y el aprendizaje no se oponen; El entretenimiento puede ser el modo más efectivo de aprender.

- Herbert Marcuse

Teatro como medio de entretenimiento.

Los seres humanos solemos vivir preocupados por el pasado o por el futuro y se vuelve difícil disfrutar conscientemente del *aquí* y del *ahora* puesto que se tiene un entorno que consume y asfixia, una rutina que agota día a día ya sea en el trabajo, en la escuela, en casa, etc. Siempre está presente una sensación de encierro que agobia y por consecuencia o por necesidad nos hace buscar todo el tiempo, mil formas de salir de ahí, escapar, olvidarnos de todo, de realmente DIS-FRU-TAR, en palabras coloquiales, buscamos “*darnos un respiro*”, salir de la rutina.

No siempre buscamos ese respiro de la misma manera puesto ue somos seres cambiantes y nuestro entorno es un factor muy importante, nos moldeamos de acuerdo a su evolución; la tecnología, por ejemplo es un elemento crucial, interactuamos y vivimos a partir de ella; por un lado nos facilita la vida y determina nuestras posibilidades para acceder a ese lugar llamado **entretenimiento**, donde por supuesto vamos a encontrar un sinnúmero de posibilidades para obtenerlo, es decir, disfrutaremos de un momento agradable, placentero, satisfactorio y necesario e incluso estaremos dispuestos a invertir dinero y tiempo en ello; por otro lado la tecnología nos ha alejado del contacto y la comunicación directa con el otro. ¡El entretenimiento para los seres humanos es necesario!.

Pero entonces ¿qué es el entretenimiento? y ¿de cómo surge?.

Sabemos que pertenece a la amplia familia del ocio, y está asociado con un conjunto de ocupaciones a las que los individuos accedemos de manera voluntaria; es importante hacer mención sobre el hecho de que es “voluntario” porque es un lugar que buscamos intencionalmente con el fin de divertirnos,

desestresarnos, olvidarnos de las preocupaciones, relajarnos, descarnsar, pasar tiempo en familia, disfrutar, mejorar habilidades o incluso adquirir nuevos conocimientos, salir de la rutina, entre muchos otros. El entretenimiento se busca durante el tiempo libre que se tiene después de todas las actividades agotadoras que se realizan durante el día, al acceder a el conseguimos el conjunto de beneficios mencionados líneas arriba.

Definamos la palabra entretenimiento; tomaremos como base la definición de la real academia española (RAE):

*El entretenimiento es **la acción de entretener o entretenerse. Entretener significa **divertir, recrear el ánimo de alguien.*****

La premisa central es “divertir, recrear el ánimo de alguien”. Si bien es cierto que nuestra vida está llena de eventos que pueden alterar nuestros nervios, cansándonos tanto energética, física y mentalmente, dejándonos en un estado de agotamiento severo, povocando ciertos problemas en nuestra calidad de vida y rendimiento de actividades generales o particulares. De aquí que sea bueno a nivel salud que de vez en cuando podamos darnos un escape después de una jornada laboral, escolar, e incluso del hogar.

Diversión, es lo que todos los seres humanos buscamos cada vez que consumimos entretenimiento, convertimos el ocio (tiempo libre) en una autentica di-ver-sión (o al menos eso se pretende) para obtener consciente o inconscientemente los distintos beneficios que nos ayudaran a mejorar nuestra salud mental, emocional y física; desconectar por un momento de las preocupaciones laborales, problemas personales, liberarse de la tensión, el estrés cotidiano, socializar con la familia y/o amigos cercanos, actividades que al final del día hacen que generemos sustancias en nuestro cerebro, como la endorfina, que nos produce una sensación de bienestar y relajación de la mente.

El entretenimiento puede ser visto como “un tiempo y espacio para” - sentirnos cómodos, seguros, relajados, consentidos, alejados del aburrimiento, distanciados de alguna otra actividad como lo son las responsabilides -.

¿El entretenimiento se vuelve una necesidad para cada individuo? ¿por qué? ¿cuáles son las razones? ¿realmente es necesario? ¿cuáles son los beneficios que nos brinda?

A menudo vivimos realizando tareas monótonas en cualquier área de nuestra vida. De las 24 horas que dura el día, 8 horas están destinadas al descanso (dormir), restan 16 horas y podemos dividirlos a la mitad, 8 horas para la jornada laboral, escolar, etc, y el resto (8 horas) para desarrollar cualquier actividad que salga de lo que está marcado como una rutina (desarrollar actividades dentro de estas 8 horas restantes sería lo ideal). Lamentablemente en Toluca se trabajan más de 8 horas al día y se descansa menos de 8 horas, situación que por consecuencia hace que nuestro cuerpo pida a gritos detenerse por un momento, darle lugar a la diversión, al entretenimiento con el fin de recuperar fuerzas, energía, liberarse del cansancio y agobio tanto físico como mental; con ello se pretende mejorar nuestra calidad de vida.

“La necesidad del entretenimiento es un requerimiento que surge con la misma fuerza que cuando se tiene la de comer. (Estrada, 2013)¹

El entretenimiento es vital para el cuerpo y para la mente; hoy día esto ya no es una cuestión de lujo o comodidad a donde solo unos cuantos puedan acceder, se trata de una necesidad. Si no consumimos entretenimiento nuestro cuerpo terminará colapsando, nuestros años de vida se reducirán por estrés, cansancio y fatiga crónica, solo por mencionar ejemplos de enfermedades inmediatas, porque si profundizamos en el tema podremos encontrar otro tipo de enfermedades que ponen nuestra vida en riesgo.

Hablamos repetidamente de que el entretenimiento es necesario para los seres humanos, pero ¿por qué?; según un estudio realizado por el psicólogo Jaime Burque y otros profesionales asegura en uno de sus artículos publicado por la Asociación Española de Psicología Clínica Cognitivo-Conductual (AEPCCC) que el entretenimiento a partir de la filmoterapia, (uno de los medios de entretenimiento)

¹ “La necesidad del entretenimiento es un requerimiento que surge con la misma fuerza que cuando se tiene la de comer.”

tiene distintos beneficios para la salud, algunos de ellos son la relajación y reducción de estrés, mejora la disposición ante los problemas, permite hacer catarsis, desarrolla la creatividad, permite la reflexión ante temas difíciles, transmite mensajes positivos, quema calorías, mejora la respuesta del sistema nervioso, proporciona cultura general y permite la práctica de otros idiomas. Estos beneficios no solo se manifiestan con la filmoterapia, también se pueden obtener en las distintas formas de entretenimiento que puedan existir.

Pese a que suele asociarse solo con la diversión y el ocio, ver películas tiene ventajas tanto para la salud psicológica como para la física. (Vázquez, 2018)²

Para comprender mejor esto hagamos un ejercicio rápido. Pensemos en “entretenimiento”... por supuesto y de manera inmediata nos lleva a un escenario, en el que caben distintas e infinitas posibilidades, ¿cierto? Pudiste haberlo relacionado con la televisión, el cine, la danza, el teatro, el circo, shows en vivo, eventos musicales, actividades deportivas, reuniones con amigos o familiares, visitas a museos o zoológicos, juegos de mesa, lectura, dibujo, videojuegos, manualidades, redes sociales, entre muchas otras. Las oportunidades para el entretenimiento son amplias y vemos como primer indicio que estas no solo se interponen en la calidad de vida de un individuo, sino también con su entorno social, no olvidemos que los seres humanos tendemos a convivir con otros seres humanos, entonces cuando disfrutamos del entretenimiento con amigos, familia, pareja y conocidos obtenemos experiencias que se vuelven irremplazables, porque nos involucramos en un contacto verdadero con el otro a nivel emocional-sentimental, mental y físico, se dice entonces que <disfrutamos del aquí y del ahora>. Con esta experiencia, logramos que el cuerpo se relaje, nos alejamos de las responsabilidades y obligaciones generando un ambiente lleno de euforia y sonrisas, sonrisas que por sí mismas traen también un conjunto de beneficios

² No solo entretenimiento: 9 beneficios de ir al cine y ver películas

(mejoran la oxigenación del cuerpo, relajan los musculos, aumenta la creatividad, proporciona más felicidad y reduce el estrés, a su vez mejora las relaciones sociales) ¿entonces sólo con las personas cercanas a nuestro círculo social gozamos de todos los beneficios ya mencionados? ¡No!. Al disfrutar del entretenimiento en algún espectáculo, escénico o musical escén, en las redes sociales, o en algún otro ambiente tanto dentro de casa como fuera de ella, nos vemos obligados a compartir energía, tiempo y espacio con el otro compartiendo de manera involuntaria experiencias con sujetos desconocidos, esto a su vez y en la misma proporción proporciona bienestar a cada uno de los individuos ahí presentes.

Un grupo de personas que asiste al mismo evento, el mismo día (una obra de teatro, danza, música, etc) indica que hay un <gusto compartido> y abre paso a la oportunidad de conocer gente nueva y relacionarnos mejor con el otro a través de la empatía.

La cultura y el entretenimiento van, por tanto, de la mano; es un binomio que enaltece al ser humano y enriquece su propia esencia, no olvidemos que ya Platón comparaba la belleza [la belleza artística en este caso] con la bondad y con la verdad. (Alfeirán, 2019)³

Citando este artículo que escribe Alfeirán, insistimos en que el *entretenimiento* tiene un aprovechamiento positivo para la salud e involuntariamente también en lo social-cultural y lo económico.

Las aportaciones del entretenimiento hacia la cultura se centran en enriquecer la esencia del ser humano ayudándolo a descubrirse en el mundo y en su entorno, saberse humano como parte fundamental pero individual de un grupo social al que pertenece, saber quién es y a partir de ello buscar su sentido de pertenencia, reconocerse a sí mismo, sus costumbres, sus tradiciones.

El entretenimiento con el paso del tiempo se vio obligado a modificarse gracias a las aportaciones tecnológicas que hicieron algunos individuos alrededor del mundo

³ La cultura como fuente de entretenimiento.

y usó a su favor ese avance para satisfacer de manera inmediata las necesidades de cada individuo en cuanto a la diversión, sin embargo con la llegada de toda la tecnología que existe hasta hoy día la convivencia entre los seres humanos se vio afectada, nos forzamos a reestructurarnos y a convivir bajo nuevas formas de comunicación, trabajo, y aprendizaje. Afortunadamente hay una cosa que no hemos perdido del todo y es: el deseo de convivencia con el otro, ya sea de manera directa o indirecta (a través de aparatos electrónicos).

El entretenimiento ha generado un impacto económico comparable, asegura Wilfrido de Jesús Primo Tapia, en su artículo “ocio productivo, entretenimiento e industria cultura”....”.

Las actividades culturales dan origen a un sector productivo que genera una riqueza económica susceptible de ser apropiada en forma privada o pública y que, contribuye al crecimiento económico global. Actualmente las industrias culturales hacen una contribución importante a las economías de sus países, producen tasas de crecimiento superiores a las de otros sectores importantes de la economía. (Tapia, 2014)⁴

Divertirse puede llevarse a cabo dentro o fuera de nuestras casas. Existen posibilidades para ello y algunos ejemplos en nuestra actualidad son: ir al cine, asistir a museos, realizar visitas a circos, zoológicos, ver espectáculos escénicos de cualquier índole ya sea danza, teatro, música, ver Netflix o cualquier plataforma de entretenimiento, streamings, jugar videojuegos, revisar nuestras redes sociales, etc. Al final resulta muy satisfactorio haber hecho una inversión de nuestro tiempo y dinero, si encontramos lo que buscábamos.

Desde hace años y hasta el momento actual, la tecnología y la industria del entretenimiento han estado muy vinculadas entre sí. Según los expertos, en el futuro a corto y mediano plazo esta unión no hará otra cosa que fortalecerse. (Management, 2020)⁵

⁴ Ocio productivo, entretenimiento e industria cultural: del ocio tradicional al ocio digital.

⁵ La tecnología y la industria del entretenimiento.

Hablamos de *inversión*, porque al consumir algún tipo de entretenimiento lo que hacemos es poner a disposición (de forma inteligente) una cantidad en una actividad con el fin de obtener un beneficio, no necesariamente tangible. En este caso el beneficio que obtenemos es: **la diversión**.

Ahora preguntémosnos: ¿hay la suficiente variedad de entretenimiento en Toluca para poder elegir qué consumir, cómo y cuándo? O debemos elegir con la pobre oferta que la ciudad nos plantea actualmente y que generalmente no logra satisfacer las necesidades de un público diverso.

El teatro, como medio de entretenimiento ofrece espectáculos escénico totalmente en vivo, con montajes que pueden durar desde 20 minutos hasta tres horas, también es capaz de brindar diversión, y con ello todos los beneficios mencionados con anterioridad.

Hace más de dos mil años, el teatro, nace con el fin de celebrar las fiestas nacionales al dios Dionisio, en las que el coro cantaba y danzaba en su honor, recordando su muerte y su resurrección. El pueblo ateniense gozaba de una elevación espiritual, sintiéndose unido a la historia de sus antepasados, al verlos revividos en la escena; contemplaban sus gestos, oían sus palabras, presenciaban sus errores y sus aciertos, recapacitaban sobre temas primordiales para la vida propia, por ejemplo; la libertad, el destino, el deber, el heroísmo, la imprudencia, el orgullo, el odio, el amor y la piedad. Finalmente, el pueblo, después de apreciar estas fiestas y ser participes de ellas terminaba con un buen sabor de boca y en cada oportunidad buscaban asistir a estas representaciones puesto que era un vehículo hacia el éxtasis, se divertían y disfrutaban, era su forma de obtener ese *respiro* que los liberaba.

Con el paso de los años, lamentablemente el teatro ha perdido la esencia con la que nace, "entretener"; y se ha enfocado en otro objetivo: *adoctrinar al espectador*, con principios morales, religiosos, políticos, formas de vida, valores, conductas entre otros. Si enmabrgo es necesario cambiar la palabra "adoctrinar" por <enseñar> premisa que no irrumpe dentro de la esencia de teatro ya que también tiene como fin expresar a través de la interpretación historias reales o ficticias,

emociones, miedos, sensaciones, dudas e inquietudes del ser humano. Tendría que desarrollarse una <coevolucion> entre entretener y enseñar (expresar), logrando así que el teatro en Toluca logre ser una de las ofertas de entretenimiento más demandada y con ello solucionar problemas económicos, para el gremio escénico y por consiguiente satisfacer las necesidades del público consumidor aportándole al mismo tiempo los beneficios de los que se gozan al entretenernos. Más adelante detallaremos por qué es necesario que el teatro sea demandado en el mercado.

Retomando la idea central con la cual se inicia este trabajo de investigación y apostando a la expresión que hace *Herbert Marcuse*, afirmamos que sí “el entretenimiento y el aprendizaje no se oponen” por tanto el teatro en Toluca tiene las puertas abiertas para ser un medio de entretenimiento en el cual el espectador puede encontrarse con un mundo mágico que sea capaz de brindarle diversión y beneficios tanto a nivel mental, emocional y físico, mejorando así su calidad de vida. Con ello se lograría una demanda teatral, que mejoraría al mismo tiempo la calidad de vida del gremio escénico; los teatros o compañías independientes estarían en su mayoría, repletas de público. El teatro debería encontrar y trabajar sobre esta simbiosis, <entretenimiento y aprendizaje> en un porcentaje equilibrado, puesto que si solo se inclina hacia una de estas dos vertientes ¿podría haber una escasez de públicos en los teatros? Más adelante nos centraremos en esta interrogante.

Citando al poeta y dramaturgo alemán Bertolt Brecht:

El "teatro" consiste en representar ficciones vivas de acontecimientos humanos ocurridos o inventados, con el fin de divertir. Esto es, en todo caso, lo que damos por supuesto en este escrito, y tanto al hablar del teatro moderno como del antiguo. (Brecht, 1948)⁶

⁶ El pequeño Organon para teatro.

En el ensayo de “*El pequeño Organon*” Brecht apoya totalmente la premisa de la que hemos venido hablando: divertir (entretener) mirando un objetivo en específico, el espectador.

En su teatro, el espectador podrá disfrutar en forma de diversión de los trabajos terribles e inacabables que le da su lucha por la vida y también de lo terrible de su incesante transformación. Aquí podrá realizarse el espectador de la manera más sencilla; porque la manera más sencilla de existencia es la que se da dentro del arte. (Brecht, 1948)⁷

Cuando Brecht escribe su ensayo, en 1948, ya se empezaba a abandonar la esencia principal del teatro, **entretener-divertir**. Uno de los objetivos que el tenía era el de distanciar al espectador de la catarsis⁸ para que no perdieran de vista que estaban observando un espectáculo escénico y que no se dejaran llevar por sus emociones sino que fuera un espectador conciente de la problemática presentada y representada. La diversión como tal permitía al público distanciarse de la ficción es decir, no hacia catarsis.

La tarea del teatro, como la de las otras artes, ha consistido siempre en divertir a la gente. Esta tarea le confiere siempre su especial dignidad. No precisa de otro requerimiento que el de divertir. Pero, desde luego, éste le es absolutamente imprescindible. (Brecht, 1948)⁹

Podemos afirmar ahora con base en la cita Brecht, que uno de los objetivos del teatro es divertir. Si trasladamos esta premisa a la definición con la que abrimos el tema del entretenimiento podremos observar que el teatro también es considerado como un espacio para divertirse, su fin son los espectadores, y el objetivo es brindarles *ese respiro que buscan*, haciendo que el público se olvide de sus obligaciones y tareas diarias que le generan agobio, cansancio, estrés, etc., como ya antes se mencionó.

⁷ IDEM

⁸ La poética de Aristóteles

⁹ IDEM

Con el paso de los años los espectáculos teatrales se han modificado y hemos errado en la forma de hacer teatro, de crear y montar espectáculos escénicos, y sobre todo en la manera de dirigirnos hacia nuestro público.

Para poder generar un vínculo real con el espectador es necesario comunicarnos con él, saber cuáles son sus necesidades, sus gustos; estamos parados en un lugar donde no sabemos cuáles son sus intereses, no sabemos por qué realmente asiste al teatro, qué le gusta, que no le gusta, preguntas a las que quizás nos hemos atrevido a suponer respuestas y por ende no se modifica el método de creación. Lo primero que podemos pensar al crear un espectáculo escénico es, quizás, cómo vamos a quedar parados como artistas porque no lo neguemos, tenemos una actitud un tanto narcisista, una necesidad de recibir admiración, y no olvidemos la intolerancia ante la crítica, tener un sentimiento de que los demás nos deben algo por nuestra creación escénica. Esta situación no es un supuesto, es un hecho real del que los artistas (el gremio escénico), peca y cabe aclarar que no se generaliza porque no todos los artistas están involucrados; Jose Ignacio desarrolla en uno de sus artículos “el marketing de la cultura y las artes” la siguiente afirmación:

Los artistas primero consumen sus propios productos y, si ellos los encuentran aceptables desde su ranking interno emocional y cognitivo, entonces los hacen disponibles al resto de los consumidores. (Flores, El Marketing de la Cultura y las Artes: Una Evolución, 2010)

En Toluca, algunos creadores escénicos tenemos una forma errónea de pensar; recordemos que el teatro es noble, y es egoísta pensar en que “si a mi me gusta y me conmueve primero” ya está listo para que alguien más lo vea, entonces, nos olvidamos de que el eje central para la creación del espectáculo es el espectador.

La relación del arte con sus públicos encierra varias dimensiones, tiene sentido estético, social y aún político, pues todo acercamiento a la experiencia artística está rodeado de circunstancias que permiten, facilitan, dificultan o impiden la existencia de esa manifestación y el encuentro con sus espectadores o públicos, así como su apreciación y disfrute. Los

públicos tampoco existen como hecho dado. El público no nace, se hace. No todo el mundo está preparado para relacionarse con ciertos códigos y formas de percepción que les permitan disfrutar distintas manifestaciones artísticas o aceptar nuevas propuestas estéticas. Sin embargo, éstos pueden aprenderse, enriquecerse y transformarse” (Arbaláez, 2021)¹⁰

Frente a esto y a la premisa **<el público no nace, se hace>** los creadores artísticos en Toluca, (directores, productores, actores, etc.) deberíamos ser capaces de generar relaciones de interés, afectividad y empatía con el espectador.

Analicemos a grandes rasgos el proceso de creación de un espectáculo escénico, nos vamos a centrar en Toluca: el punto de partida es el texto dramático, estos son elegidos por el artista creador (director escénico), para la elección del mismo se basa en su sensibilidad, interés, impresión, etc., posteriormente se plantea algunas preguntas que le ayudaran a centrarse más “en su proyecto” y en su necesidad de crear. ¿Con este texto dramático puedo generar un cambio en la sociedad?, ¿Puedo cambiar una situación o acontecimiento latente actualmente?, ¿Puedo exponer o enseñar (adoctrinar) algo?, ¿Es un tema contestatario?, ¿Podría cambiar el pensamiento del público?, ¿Puedo generar una postura en el espectador?, etc. Preguntas muy individuales. El paso siguiente es pensar en una visión estética; cómo se va a ver el montaje a nivel general y el impacto que tendrá al ser validado por el gremio escénico (los colegas), como tercer paso es pensar en ¿quiénes serán los actores que van a participar? ¿actores famosos o amigos?, ¿quiénes formarán parte del equipo creativo?, ¿cúal será el vestuario? ¿hay un presupuesto para la producción del montaje? ¿dónde se va a presentar?, ¿cuánto durará la temporada?, ¿qué horario tendrá?. Poemos observar con claridad que en ninguna de estas preguntas se pensó en el espectador. Si el montaje es validado y dotado de buenos comentarios e incluso si genera expectativas altas antes de su estreno que y con ello eleve el ego narcisista del que padecemos casi todos los artistas o me atrevería a decir que todos, es entonces cuando ¡ya está listo! Ya se tiene la confianza y la seguridad para presentarlo a un publico en el

¹⁰ Modelos teóricos para el desarrollo de audiencia

que no se pensó; es hasta este punto cuando tomamos en cuenta al espectador, porque ese producto escénico ya está terminado, ya es momento de que alguien lo vea, se tiene que vender a alguien. Como no se toma en cuenta al espectador desde un principio el espectáculo navega a la deriva con un panorama ambiguo. Hay posibilidades de que un determinado número de personas asistan al teatro a ver el espectáculo escénico y ellos van con la idea de entretenerse, pasar un rato agradable, e incluso a la expectativa de que quizás la función les va a gustar, no saben si lo que van a ver ha valido la pena tanto en la inversión de tiempo como dinero. Si la función es un total fracaso por diversos motivos como lo son montajes fuera de contexto, carentes de profesionalismo y de calidad, puesto que el proceso para la creación del espectáculo escénico se visualiza desde una perspectiva amateur, falta de capital para la producción, pésimas condiciones de trabajo, actores con falta de disciplina, malos ensayos, falta de recursos económicos, recursos humanos, indecisión, falta de planeación, objetivos y enfoque; con este primer acercamiento del espectador al teatro es suficiente para que no vuelva a pararse en un teatro. Perdemos públicos de manera preocupante.

Con todo lo aquí expuesto, es evidente que estamos errando en el enfoque u objetivo para la creación de un espectáculo teatral. No podemos dejar al público al final de la enorme lista de prioridades que se tienen para el desarrollo del montaje escénico. **El espectador debe y tiene que ser el eje central del espectáculo.** El problema es aún mayor cuando se desconocen los intereses, gustos y necesidades del público.

La crisis de público limita el desarrollo integral de propuestas teatrales autosustentables, en consecuencia, también se condiciona el trabajo de los artistas. (Cano, 2017)¹¹

“El Teatro como medio de entretenimiento.”

El teatro tiene la posibilidad de ser un lugar de entretenimiento a donde el público-espectador, además de divertirse también pueda aprender. Las personas que

¹¹Universidad central del Ecuador facultad de artes: Conociendo al público del teatro en Quito. Un análisis de asistencia de público y oferta teatral. Caso: Patio de Comedias y Casa Toledo en el periodo 2016-2017

buscan entretenimiento lo hacen para salir de la rutina, van al encuentro de un lugar donde puedan sentirse comprendidos, libres, relajados, donde no se les juzgue, un lugar que les brinde un respiro mental, físico y emocional.

Si el teatro logra brindarle al espectador esto que busca, se abrirán las puertas del mundo utópico que hemos soñado todos los creadores escénicos y que hemos perseguido por mucho tiempo: las salas de los teatros estarán repletas de público y no ausentes de ellos, habrá suficientes ingresos para que los actores puedan vivir del arte, el teatro será demandado en el mercado, cada vez habrá mas gente que busque ir al teatro porque ahí encontrará lo que busca. Pensemos, si nosotros como artistas le damos al público ese momento agradable, donde puede sentirse libre, relajado, consentido y goza de la diversión que el espectáculo teatral le brinda, las personas sí preferirían ir al teatro, sería una de sus primeras opciones antes que ir al cine o quedarse en casa cómodamente viendo Netflix, jugando videojuegos, revisando sus redes sociales.

¡Empecemos por saber dónde estamos parados los creadores escénicos!

Diagnóstico de situación.

Toluca, capital de México, se encuentra a gran altura en el centro del país. Es conocido por su arquitectura colonial, su imponente Catedral San José y el Palacio Municipal al estilo neoclásico. El Cosmovitral, que fue un antiguo mercado, es famoso por su enorme cantidad de vitrales coloridos. Dentro de este se encuentra el Jardín Botánico, con plantas de todo el mundo.

A grandes rasgos así es conocido el municipio de Toluca y cuenta con un aproximado de 329,508 personas (población).

Edward Barnett Tylor define el concepto de cultura como:

El conjunto complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre, y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembros de una sociedad. (Sánchez, 2019)¹²

El teatro es un espacio cultural en todos los sentidos; en Toluca, se han creado muchas compañías teatrales, algunas de ellas han sido olvidadas o abandonadas en el camino, otras siguen trabajando hasta el día de hoy. La mayoría de ellas nacen gracias a la Licenciatura en Artes Teatrales de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX) que lleva más de 30 años, formando licenciados en arte dramático, ahora, arte teatral.

Cuando se inicia el proceso de la primera puesta en escena, en cuarto semestre de la carrera, cada generación se ve necesitada de crear su propia compañía ya que con ella se PRESENTAN ante el público, compañeros, colegas y familia para llevar a cabo su primer montaje escénico que consta de 50 representaciones dentro de los foros de la universidad, foro experimental Raúl Zermeño o Alberto Salgado, e incluso en el Teatro Universitario los Jaguares, al finalizar la carrera los egresados deciden si continuarán trabajando con la compañía que crearon y es así como nacen determinadas compañías o se desintegran. La mayoría de estas se disgregan. Otras nacen por el simple hecho de querer conformar una compañía.

¿Dónde se presentan las compañías teatrales después de egresar de la universidad?

Casi todas llevan a cabo sus montajes en dos lugares particulares: Teatro Universitario de los Jaguares o Teatro Universitario de Cámara Esvón Gamaliel, y como sus nombres indican, pertenecen a la Universidad. Esta situación se vive así porque no se cuenta con los recursos económicos para arrendar un espacio independiente, como por ejemplo el Teatro del Seguro Social o el Teatro Morelos e incluso los ingresos que se obtiene después de una puesta en escena no son suficientes para pagarle a un teatro independiente la renta de su espacio.

¹² Cultura codensada: de definiciones de cultura y ballenas blancas.

Toluca, cuenta con dos espacios independientes: Casa Blanca Teatro y Teatro Landó. No están relacionados con la universidad, pero trabajan sobre la creación escénica al igual que las múltiples compañías teatrales asociadas a la universidad.

Tanto compañías teatrales como estos dos teatros independientes comparten un común denominador: sus espectáculos escénicos no cuentan con una asistencia alta de públicos que pueda generarles ganancias económicas.

Se pueden generar ingresos monetarios de manera segura a partir de la venta del producto escénico a alguna dependencia de gobierno o con la obtención de una beca. En la mayoría de los casos los actores que trabajan para estas compañías o teatros, no obtienen retribuciones monetarias equivalentes al trabajo realizado y a las horas invertidas, es aquí donde utilizamos la famosa frase que es bien conocida por el gremio escénico en Toluca: *“los actores pagan por actuar”* y *“los directores por dirigir”*.

Los teatreros, en Toluca, y podríamos decir que una gran parte de nosotros estamos peleados con la idea de cobrar por lo que hacemos, de vendernos; nos justificamos con las típicas frases *“el arte no se prostituye”* *“lo hago por amor al arte”* *“pobre pero actor”* *“¿dejará de ser arte si le ponemos un precio?”* etc., e incluso una parte de los actores egresados o no egresados de la licenciatura en Artes Teatrales de la UAEMEX, siempre tienen miedo o pena a la hora de cobrar, al hablar de dinero, de venderse, de ponerle un precio a su trabajo. ¿Por qué romantizamos el arte?, ¿por qué preferimos trabajar en puestas en escena donde terminamos pagando por actuar?, siempre estamos justificando nuestras pérdidas monetarias dentro del gremio escénico.

¿Estudiamos una carrera durante 5 años como cualquier otra, para que al final ese esfuerzo, dinero y tiempo invertidos durante esos años no nos genere alguna remuneración equivalente?. ¡Un valor monetario! y en este caso ese valor monetario sea remplazado por una idea romántica como el hecho de recibir o aceptar en la mayoría de los casos un valor intangible: reconocimiento, menciones honoríficas, llamados a distintas puestas en escena y por último la

aceptación o resignación de pagos económicos que no sustenten los gastos que se realizan al ser partícipe de una puesta en escena.

El problema de las pérdidas de dinero que hay dentro de las producciones teatrales en Toluca ya no es preocupante, con el paso del tiempo ha perdido su impacto y ha dejado de ser un problema para convertirse en una costumbre. Es decir, se ha normalizado producir y crear espectáculos teatrales sin obtener ingresos económicos como ganancia.

Este problema no solo se centra en actores sino también en directores y creativos, los equipos en conjunto, estamos tan acostumbrados a recibir poco dinero por nuestro trabajo. La mayoría de las compañías teatrales en Toluca afrontan pérdidas de dinero por el poco público que asiste a las funciones.

El error más comunes en los actores es que cuando nos hablan para participar en algún montaje escénico lo primero que preguntamos es: ¿cuál es el texto dramático?, ¿qué días son los ensayos y horarios?, ¿quién conforma el elenco? ¿dónde se va a presentar? en caso de que ya tenga una fecha de estreno en concreto. Partiendo de este error lo primero que debería preguntarse para darle solución a la problemática es **¿CUÁNTO DINERO ME VAN A PAGAR POR ENSAYOS Y POR FUNCIÓN?** a partir de la respuesta considerar si es oportuno participar en el montaje o no, saber de ante mano si será redituable, estipular acuerdos, saber si el pago será a partir de los ingresos obtenidos en taquilla o quizás ya hay un pago independiente destinado para el actor, creativos, y todo el equipo; ¿si no es así por qué ser parte del montaje? Quizás en los actores exista un miedo al olvido, por eso es preferible pagar por actuar para ser reconocido que no actuar.

Ya sabemos que los teatros están escasos de público y que no son tan redituables como se desea, a continuación se exponen una serie de preguntas que se realizaron a los teatros independientes en Toluca, con el fin de obtener información real y ser conscientes de dónde estamos errando, conocer o reconocer nuestras debilidades para así buscar soluciones estratégicas y mejorar la asistencia del público a los teatros.

ENCUESTA – ESTUDIO (Recopilación de datos del año 2019)

1. Describa cuáles son los modelos de gestión (proceso) que utilizan para sus proyectos.
2. Describa cuáles son los modelos de producción (proceso) que utilizan para sus proyectos.
3. En qué año estableció su compañía.
4. Tiene alguna estrategia para la venta de su servicio (producto).
5. Tiene alguna estrategia de comunicación para con su público.
6. Mantiene estrategias de accesibilidad a su teatro.
7. Con cuántas salas cuenta su teatro.
8. Cuántas temporadas tuvo en 2019.
9. Qué géneros manejó en este lapso de tiempo (2019).
10. Qué género fue el más consumido.
11. Quiénes consumieron más el género que fue más demandado.
12. Cuál es el aforo total de su teatro.
13. Cuáles son los horarios que manejo en sus funciones.
14. Cuántas funciones estelares tuvo.
15. Planeó una convocatoria para el público en general o tenía ya un público en específico.
16. Cuál fue la asistencia total de público en el año 2019.
17. Qué edades asistieron en mayor cantidad (niños, jóvenes, adultos) a su teatro.
18. Qué género visitó más su teatro (femenino- masculino) ¿Cuáles cree que sean las razones?
19. Cuáles fueron los precios que manejo en 2019 y cuáles vendieron más.
20. Cuál es la ubicación de su teatro.
21. Describa a su público.
22. Su público se mantiene o ha cambiado.
23. Cuál cree que sea la economía de su público, en que rango la clasificaría y por qué.
24. ¿Tiene algún modelo de gestión para públicos?

25. Cuántas funciones dio por temporada y cuál fue su público total de cada una de ellas.
26. Cuántos actores en promedio participan en sus producciones.
27. ¿Cuenta con otros ingresos además de la venta de taquilla?
28. ¿Tiene un capital concreto para la producción y gestión de sus proyectos?
29. De acuerdo a qué necesidades y posibilidades determina su capital para la creación de un producto escénico.
30. Realiza algún estudio de mercado antes de arrancar algún proyecto.
31. Cuenta con programación y planeación previa para sus proyectos.
32. Tiene alguna metodología en la que se base para poder realizar sus proyectos.
33. Qué estrategias utiliza para la venta de su proyecto.
- 34.Cuál es el promedio de sueldo que paga a sus trabajadores.
35. Con cuántos trabajadores cuenta su compañía (teatro).
36. Su compañía cuenta con departamentos que se encargan de algún área en específico.
37. Si su producto escénico no dependiera de una beca, o festival de gobierno cómo vendería su producto, qué estrategias cree que le serían favorables.
38. Cuál es la utilidad que gana después de una temporada. Ascende con otra propuesta o se mantiene.
39. ¿Todos sus proyectos generan utilidades o ha perdido dinero con alguno de ellos?

Las preguntas que se plantean, fueron propuestas para recopilar información durante el año 2019, pero debido a la pandemia del Covid-19, se cerraron todos los teatros en Toluca y las formas de crear espectáculos escénicos presenciales cambiaron por representaciones virtuales.

En el año 2018, las personas aún podían asistir de manera presencial a los teatros y era posible contar con la información solicitada, sin embargo no hubo respuesta por parte de los teatros ante las preguntas aquí expuestas. Cabe mencionar que la razón es porque no cuentan con dicha información, así como tampoco las

compañías teatrales independientes cuentan con tal información. Nos centramos en un inicio solo en <teatros independientes>, ya que ellos buscan subsistir de manera independiente, valga la redundancia. En cuanto a las compañías teatrales en Toluca, es posible que estén vinculadas a la universidad de manera indirecta o directa, desde el simple hecho de no contar con un espacio propio para sus representaciones, sin embargo eso no inhabilita que se pueda contar con dicha información.

La consecuencia de no contar con las respuestas de la encuesta expuesta, expone de manera precisa el desinterés que existe ante el público.

13

¹³ *NOTA: Se recomienda, que estas preguntas sean tomadas en cuenta por los teatros independientes y también por las compañías teatrales en Toluca, serán de gran ayuda para estos sectores contar dicha información , lograrán conocer y reconocer a sus públicos, quienes finalmente consumen espectáculos escénicos, teatro. *

Estudio de mercado

“La investigación de mercados no es un fin, es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones”.

- Peter Chisnall

¿Por qué muy poca gente asiste al teatro en Toluca?

Esta pregunta nos llevó a indagar sobre las posibles respuestas, y ya que son muchos los factores que intervienen, no se podría obtener una respuesta exacta y rápida. Sin embargo lo que sí podemos lograr es: acercarnos a la puerta que nos conducirá a observar cuáles son los errores que hemos venido cometiendo para que el espectador no considere en absoluto asistir al teatro.

Es importante saber que para que el Teatro pueda ser rentable debe mirarse desde una perspectiva con fines lucrativos. ¿El teatro se puede vender? ¿Realmente puede ser rentable y sustentable por si solo?

Una de las razones por la cual hacemos teatro es porque queremos compartir algo sin embargo dentro de nosotros existe una parte que ha romantizado nuestro quehacer escénico y le restamos valor monetario por otorgarle un valor romantizado, “arte romatico”. Con esto nos referimos a lo siguiente: muchos artistas y creadores escenicos en Toluca, tienen muy arraigado en sus corazones o en sus cabezas que no importa cuánto dinero se pierda económicamente dentro del teatro, lo que realmente importa es la *intención* con la que se hace, “si lo hago por amor al arte” no importa cuanto dinero obtenga, frases que se han sido dichas por algunos actores y directores de teatro, al final resulta ser una paradoja, porque <le damos valor al arte restándole valor>. Lo ideal sería que existiera un equilibrio entre estas dos vertientes, <el bien económico que se recibe por el trabajo artístico que se ofrece>, darle realmente un valor monetario \$ a lo que estamos haciendo con amor. Podemos verlo incluso, de manera romántica: invertimos mucho amor, ganas y empeño, nos desvivimos por el teatro y es muy común ver que esto sucede porque utilizamos una frase equivocada que afecta económicamente a los actores y es **“lo hago por amor al arte”**, aceptando a

cambio una retribución económica “significativa” en lugar de un pago económico equivalente al trabajo realizado.

Hay una línea delgada y peligrosa para los artistas que aceptan participar en proyectos que no son remunerados económicamente con un equivalente al trabajo realizado, y el problema se encuentra en el uso de las siguientes dos frases <hacer algo con amor y hacer algo por amor>. A menudo las solemos confundir y eso es lo que nos ha llevado por mucho tiempo a tropezar con la misma piedra, ya lo hemos mencionado antes: Los actores en Toluca, aceptan trabajar en proyectos teatrales a pesar de que muchos de esos montajes no generan un pago monetario correspondiente al tiempo invertido, prácticamente se paga por actuar. Entonces, comprendamos a que se refiere cada una de estas frases, la diferencia que hay entre la una y la otra. Cuando usamos <**Hacerlo con**> el actor de antemano ya le ha otorgado un valor monetario a su trabajo; cuando decide participar en un montaje escénico (obra de teatro) es consciente de que **le van a pagar por actuar**, incluso busca que así sea (las condiciones que planteen las compañías o teatros independientes al hablar de los honorarios son reservados, de acuerdo mutuo y exclusivo con el recurso humano, el actor). Por otro lado al usar <**hacerlo por**> nos referimos a que no habrá una retribución económica equivalente al trabajo realizado, es más bien la obtención de algo “*simbolico*”, tanto monetariamente, de reconocimiento o renombre, etc.

A pesar de que pueden sonar muy similares estas dos frases, en ambas estamos hablando específicamente del trabajo del actor sin embargo también caben otros talentos como, escenógrafos, diseñadores, músicos, iluminadores, entre otros. Cada uno sabra si el trabajo que esta realizando vale tanto la pena como para darle un valor económico o simbólico. Quienes son artistas saben que el arte deja huella, mueve fibras sensibles, hace vibrar y empatizar con el otro sin embargo a pesar de se pueda trascender a un plano emocional, físico o espiritual no quiere decir que no tenga un valor económico re-di-tu-a-ble. Cada uno sabra si su trabajo vale un “por amor o con amor”.

Ningún artista ha regalado su trabajo. No hay canciones, películas, música, textos dramáticos, textos literarios, pinturas, esculturas que no cuenten con un precio asignado, además del valor romántico que pueden tener también poseen un valor dinerario, ya abarca el tiempo, esfuerzo y dedicación para su realización. Es difícil asignarle un precio a algo artístico sobre todo cuando se presentan los casos de algo intangible, sin embargo hay directrices que marcan el camino.

“El arte no se regala” hay amor inherente en él y esta es una de las principales razones por la cual usamos la frase *hacerlo con amor*; sí los actores expresan en escena lo más vulnerable de sí mismos representando a los seres humanos en sus múltiples facetas e incluso situaciones de vida exponiendo sentimientos y emociones verdaderas; restarle valor \$ a ese trabajo es querer restarle valor a su profesionalidad, investigación, amor, dedicación y tiempo invertidos.

Es importante tener claro a que nos referimos con el uso de determinadas frases, como por ejemplo: pensar erróneamente que vender una obra teatral a determinado *precio \$0.0* es prostituir el arte, idea con la que se han casado muchos actores y directores de teatro en Toluca, sin embargo es necesario extirparla de raíz o comprender el término con exactitud, según la definición de la RAE “prostituir” se refiere a:

1. Hacer que alguien se dedique a mantener relaciones sexuales con otras personas a cambio de dinero.
2. Deshonrar o degradar algo o a alguien abusando con baja de ellos para obtener un beneficio.

Si tomamos la definición número uno y la relacionamos conscientemente con la idea que se tiene sobre “prostituir el arte” podremos darnos cuenta de que es errónea la referencia ya que no se mantienen relaciones sexuales con nadie a cambio de dinero, lo que se hace es **actuar**. Los actores se comportan de acuerdo a una situación marcada por un texto dramático, en donde el personaje es el eje central que ejecuta la acción, sea cual sea la situación no es el actor en primera persona, y aun si dentro de la escena existiese una escena sexual, solo sería ficción. La definición número dos también quedaría descartada por las mismas

razones; en el teatro no se abusa de nadie, sin embargo pueden existir situaciones externas donde algún integrante del montaje, compañía o teatro tenga actitudes groseras y antiéticas con alguno de sus compañeros, no obstante estas actitudes hablan sobre valores, moral y calidad humana con las que cuenta una persona. En el arte y con los ejecutantes estas acciones están fuera de lugar, no son profesionales ni éticas.

Es importante decir que <el ejecutante es quien se expone> en diferentes situaciones escénicas y quién es este ser expuesto, “el actor/actriz”, son personas (profesionales) que al final del día van a satisfacer de forma inherente las necesidades del público a través de la interpretación y exposición de sí mismos como ya se mencionó líneas arriba. El actor es quien está detrás del telón y quien le regala al espectador una experiencia inolvidable a través de su trabajo y este quehacer escénico puede hacer que una persona quede enamorada del teatro gracias al espectáculo que observa o le sea indiferente a partir de esa vivencia. Por tanto los actores son los dadores de espectáculos.

Se espera que después de toda la “chamba” del actor, este pueda ser retribuido justa y económicamente. A pesar del desconocimiento y/o comodidad en la que se han instalado algunos actores por la falta de una retribución económica satisfactoria hacia su trabajo, aunado a la costumbre de una vida precaria apostamos por un hecho que si se atiende puede llevarnos a que la utopía que tanto se sueña se vuelva una realidad, < poder vivir del arte >. Apostamos por atender de primer instancia un objetivo y el más importante: el público. Es necesario observarlo con cautela, prestar atención a sus necesidades e intereses.

Al hacer crecer la demanda de nuestro público también crecerán los ingresos económicos, porque “entre mayor número de personas haya en una función mayor cantidad de dinero se obtendrá”.

El teatro, puede ser visto de dos maneras (tal vez más), sin embargo nos centraremos en dos simples perspectivas: por un lado puede ser divertido y por otro aburrido. La diversión dentro del entretenimiento es un factor importante que atrae a centenares de personas, si le inyectamos al teatro un poco de

entretenimiento acompañado de regocijo podría venderse como un servicio por el cual mucha gente quizás estaría dispuesta a pagar e invertir tiempo y dinero; al final del día es algo que le provoca diversión y satisface la necesidad de “ese *respiro*”.

Uno de los lugares donde imprescindiblemente se encuentran <esos respiros>, es en los juegos (aunque no es así para todas las personas). En un juego deben considerarse dos aspectos importantes; por un lado las reglas y por otro quiénes son los participantes, el rol que desempeña cada uno de ellos.

Tenemos un juego llamado *juego teatral*, en el debemos considerar los dos aspectos antes mencionados, **las reglas y los participantes**; la importancia de respetar los acuerdos reside en que ayudan a sostener un orden y permiten mantener el espíritu del juego, por lo tanto no pueden *violarse ni romperse*. Cada uno de los participantes deberá desempeñar un rol específico (sin jugadores no hay juego).

Esta nomenclatura empleada en el teatro, permite conocer o reconocer algunas reglas que pueden variar según el planteamiento de la compañía o teatro independientes sin embargo existen algunas que son imprescindibles para alcanzar la recreación de los seres humanos dentro del marco de respeto por los demás: trabajar con actores disciplinados, montar espectáculos de calidad, profesionales, espectáculos temporales, entre otros; tenemos dos tipos de jugadores, de primera instancia *el espectador* como parte fundamental (sin ellos no tendría sentido el teatro) y para que ellos participen es importante reconocerlos y conocerlos, saber si el juego les gusta o no,

al ser un juego que disgusta puede optarse por *modificarlo ya que hay esa libertad*; no se puede obligar a nadie a jugar algo que no le gusta. si esta situación la llevamos al terreno de lo real esta claro que sería una situación desagradable. Al final de una partida (temporada de algún espectáculo escénico) se busca que el jugador (espectador) quiera volver a jugar.

Durante el desarrollo del juego es importante prestar atención y observar al jugador (jugar con el) porque quien juega solo vuelve aburrido el juego y además resulta egoísta, tampoco se pueden violar las reglas, al hacerlo *perderíamos* o quedaríamos descalificados; en este sentido no podemos *perder* al espectador.

En muchos casos solo basta con que vayan una sola vez al teatro y de ello dependa si regresan o no a ver algún espectáculo escénico teatral, una experiencia es suficiente para perderlos o ganarlos. Si el juego (montaje) nos les gustó prefieren otros juegos (televisión, cine, zoológico, circo, etc) el teatro para ellos ya no es una opción. Los jugadores más frecuentes del *juego teatral* son amigos, familia y conocidos de los actores, directores o creativos y algunos de ellos solo asisten por compromiso (no es así en todos los casos), perdiendo totalmente el interés de asistir por gusto propio.

Para que el juego teatral se mas popelar se necesita identificar a los jugadores (consumidores) la hora en que les gusta jugar, cuánto tiempo quieren jugar, cómo les gusta el juego, los lugares para jugar, qué otros juegos les gustan. Esta información le abrirá las puertas al teatro para encontrar en el diversión y aprendizaje al mismo tiempo, lo cual le brindará demanda. Muchos querrán jugarlo.

Los creadores escénicos de Toluca deben buscar conocer a su público, relacionarse con él, saber distinguir entre lo que le gusta de los espectáculos teatrales y lo que no, buscar generar *gusto e interés* en el espectador para con el espectáculo teatral.

Si se busca conocer los gustos e intereses reales del público es necesario hacerlo a través de un estudio de mercado, con base en los resultados obtenidos deducir o incluso acercarse a la respuesta de la siguiente pregunta ¿Por qué los teatros en Toluca están habitualmente escasos de público?. Toluca, necesita una revolución teatral mercantil y el entretenimiento puede ser el vínculo que una al espectador con el teatro.

El estudio de mercado se basa en *conocer y reconocer* los intereses reales del público-consumidor. En palabras de Peter Chisnall un estudio de mercado pretende *mejorar la toma de decisiones* en una compañía, establecimiento o empresa que busca vender un servicio o producto para lograr cumplir sus objetivos. Esta toma de decisiones puede llevarnos a alejarnos de los objetivos o acercarnos a ellos.

En 1930, Paul Lazarsfeld, profesor de sociología en la universidad estatal de Viena, recibió una invitación por parte de unos propietarios de una lavandería, que vivían en la misma ciudad. Estos propietarios querían saber por qué su negocio con el paso del tiempo no prosperaba, Lazarsfeld aceptó gustoso. Fue el primer hombre en realizar un estudio de mercado apoyándose de un cuestionario que le hizo a los clientes, básicamente con los resultados de dicha encuesta obtuvo dos conclusiones que le fueron de ayuda a los propietarios para observar sus errores, mejorar la toma de decisiones y por supuesto corregirlas.

Reunión, registro y análisis de todos los hechos a cerca de problemas relacionados con la transferencia de bienes y servicios del productor al consumidor. (Merino, 2021)¹⁴

Si bien es cierto que ya se conoce la problemática del teatro en Toluca, y es que los espectáculos teatrales en su mayoría están ausentes de público; lo hemos visto, se ha escuchado decir por amigos, conocidos, familiares e incluso el mismo gremio escénico-artístico. La verdad es que el teatro en Toluca, no es muy consumido y poca es la gente que asiste a ellos.

Se dijo anteriormente que la gente que más frecuentaba las salas teatrales eran amigos, conocidos y familiares, fuera de ello el público en general no mantenía algún vínculo afectivo, no asistía. El problema es que la gente no va al teatro, entonces ¿cuál es la razón? cabe mencionar la responsabilidad recae totalmente en el gremio escénico. Muchas veces se ha subestimado al espectador, tachándolo de ignorante solo por no comprender el lenguaje o porque no le gustó el

¹⁴ Naturaleza, evolución y contenidos de la investigación de mercados.

montaje, el objetivo del espectador entre muchos otros es ir a observar, no a ser juzgado.

quizás al igual que la historia ya antes mencionada sobre los propietarios de la lavandería, el teatro se ha visto mermado en cuestión al públicos, disminuyen con el paso del tiempo (no aplica en todos los casos). Pero ¿cómo puede compararse el teatro con una lavandería? son totalmente distintos y sin embargo comparten el mismo objetivo: brindar un servicio.

Tenemos dos preguntas importantes, por un lado el hecho de que los teatros en Toluca, están escasos de público, pero por otro y no menos importante el hecho de que el teatro no es rentable y sustentable por sí solo; las respuestas inmediatas podrían ser: *que la gente no aprecia el arte, que no hay dinero suficiente, que no la gente no comprende los montajes, falta de publicidad, presupuestos, etc.*, sin embargo estas conclusiones no tienen profundidad en el razonamiento, tampoco justificación.

“En el país, muchas personas y agrupaciones, con un trabajo constante y planificado han demostrado que “del arte se puede vivir”, se requiere simplemente, mayor aprendizaje y organización.” (Briceño V. V., 2006)¹⁵

Se ha comprobado que del arte se puede vivir, explica Briceño, en una de sus investigaciones.

El problema de que el arte y en particular el teatro no puede retribuirse económicamente no solo se ve latente en la ciudad de Toluca, en Costa Rica, también se vive esta problemática acerca de la falta de públicos en los teatros y por consecuencia la no retribución económica para los actores, estos son algunos motivos que alertaron a Briceño para centrar su investigación en el tema administrativo, ella, analiza y fundamenta su trabajo a partir de la aplicación del merchandising (comercialización); la comercialización del teatro como un servicio. Uno de los objetivos es hacer que el teatro sea redituable por sí solo y no dependa de apoyos económicos gubernamentales, tampoco becas otorgadas en festivales.

¹⁵ Marketing Teatral: la aplicación del Merchandising.

La afirmación de Briceño es: *del arte se puede vivir*, simplemente se necesita organización y aprendizaje constante, una mirada basada en la aplicación de nuevos conceptos. Con ello no se pretende llevar al teatro por un camino meramente empresarial sin embargo la aplicación de algunos conceptos y bases empresariales pueden potenciar la rentabilidad y auto sustentabilidad del teatro en Toluca.

Como punto de partida, el primer concepto empresarial es “estudio de mercado”, para ello usaremos la definición de Silva:

Investigación que realizamos para conocer la respuesta de los clientes (consumidores) y de la competencia antes del lanzamiento de un producto o servicio, sirve para hacer mejoras en los aspectos del proceso de ventas (precio, calidad o características del producto, distribución y publicidad) y así aumentar el número de consumidores. (Silva, 2021)¹⁶

Los teatros independientes en Toluca que crean y dirigen sus propios montajes escénicos, no tienen competencia alguna entre ellas porque solo se cuenta con dos teatros independientes, mismas que se encuentran en pleno crecimiento; ninguno de estos teatros independientes (casa Blanca Teatro y Teatro Landó) lleva más de 6 años consolidado. Hay también algunas compañías teatrales, la cuales sí llevan más años laborando dentro del mercado teatral, por ejemplo, *Imaginación Teatro, Teatro “O” de madera, Teatro Lunar*, entre muchas otras, de las cuales estas tres son las más sonadas o conocidas en la ciudad. Para estas compañías hay un factor que no les permite ser clasificadas como *independientes*, ya que presentan sus montajes dentro de instalaciones prestadas como *Teatro de Cámara Esvon Gamaliel*, o *Teatro Universitario de los Jaguares* e incluso dentro de la Facultad de Humanidades de la licenciatura en Artes Teatrales, en los foros *Alberto Salgado* o *Raúl Zermeño*, mismas que pertenecen a la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de México).

¹⁶ Qué es y cómo se hace un estudio de mercado.

Al agregarle al teatro un fin lucrativo (*provecho, beneficio económico, utilidad, ingreso, ganancia o plusvalía*) obtenido por la venta de algún producto o servicio la mirada no estará centrada al cien por ciento en lo artístico. Entendamos entonces si el teatro es un producto o un servicio.

*Producto*¹⁷, Stanton, Etzel y Walker, plantean la siguiente **definición**:

"Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea" (Thompson, 2009)¹⁸.

Un espectáculo escénico al ser concluido se convierte en un producto, la razón es que primero debe pasar por distintas facetas para su construcción. En la analogía de la creación de una puesta en escena con la realización de un Volkswagen Vento 2021, el proceso de fabricación podría ser similar; el auto pasa por nueve etapas (recepción y clasificación de piezas, corte de piezas metálicas, ensamblado de chasis y carrocería, pintura, ensamble de partes mecánicas, terminación de exteriores, acabados interiores, verificación y pruebas), al concluir su proceso de producción se obtiene un producto final, "un maravilloso Volkswagen Vento 2021", que puede ser vendido, que cuenta con una identidad, una marca, color, diseño, moleda, precio y calidad. Ahora, al trasladar este método hacia la creación de un montaje teatral, nos referiremos a etapas en específico también, que serán las bases sólidas de la producción de la puesta en escena: selección del texto dramático, casting actuarial, repartición de personajes, lecturas, ensayos, diseños de escenografía, vestuario, luces, música, todo de acuerdo a la estética planteada según el contexto (época). Al ir uniendo las partes que lo componen, obtenemos "un espectáculo escénico, una obra de teatro", que al igual que el Volkswagen debe tener una identidad, nombre de la compañía o teatro bajo la cual es presentada, lugar específico para estreno y funciones, colores, música, vestuario y

¹⁷ Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo

¹⁸ Definición de producto desde una perspectiva del marketing.

escenografía, una experiencia que involucra todos los sentidos. A pesar de que se explica el proceso de creación para que una obra de teatro sea un producto hay una diferencia entre estas dos situaciones, el teatro se transforma en servicio y el automóvil no. El teatro, al pertenecer a la familia del ocio satisface necesidades de un público y este después de consumirlas no puede regresarlo o devolverlo, no puede palparlo como un producto físico y de ninguna manera se observará lo mismo en cada función aunque se hable siempre del mismo montaje con el mismo elenco, habrá algo nuevo. El trabajo profesional y de calidad por parte de todo el equipo creativo, director, actores, músico, diseñadores, es lo que hace que la experiencia sea única y al final de todo este trabajo realizado sí tenemos un *producto, una obra teatral* llamada "Macbeth" lista para ser vendida como un servicio al público consumidor, a la hora de venderse es donde surge la transformación de *producto a servicio*.

Servicio:

Actividades económicas que crean valor y le traen beneficio a los clientes en un tiempo y espacio específico, generando un cambio deseado en el receptor del servicio. (Galeano, 2020)¹⁹

El significado de servicio²⁰ en el marketing, debe cumplir con algunas características que se expondrán más adelante.

El teatro, visto como una actividad económica sí trae consigo beneficios para el cliente (público), de manera directa o indirecta, anteriormente se mencionan los beneficios del entretenimiento y este es el pretexto y fundamento exacto para poder moldear al teatro y otorgarle al público teatral esos beneficios que pueden generar un cambio en el receptor del servicio.

Las características de un servicio que se ofrece para ser vendido son: intangibles, heterogéneas, el consumo y la producción son simultáneas, es perecedero. Por estas razones se sustenta que el teatro es un servicio donde los montajes

¹⁹ Marketing de servicios, qué es y qué implica.

²⁰ Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"

escénicos no se reproducen nunca de la misma manera, no son palpables, no se pueden regresar, es una experiencia única, inigualable e irrepetible.

Valor intangible, con este concepto nos referimos a que el espectáculo escénico (montaje teatral o puesta en escena,) no tiene una naturaleza física, no puede palparse, llevarse, no cuenta con un sabor, no se puede guardar, revender a partir de un consumidor, por consecuencia es difícil otorgarle un precio de acuerdo a algún margen económico, es subjetivo. El teatro, entonces, es primero un *producto*, luego se transforma en *un servicio* que se puede vender a un público-consumidor.

Hasta antes de la pandemia del Covid-19, el teatro no podía ser vendido como producto, hoy día, algunas compañías teatrales o teatros independientes ya lo venden como tal a través de streamings grabados sin embargo el teatro convencional, como lo conocimos en algún momento, es un servicio donde se enfrenta el espectador con el actor en vivo y en directo.

Por ahora nos vamos a centrar solo en tres conceptos fundamentales: *servicio*, *producto* y *marketing*, de los cuales hemos venido hablando. Entender y comprender estas bases será necesario para aterrizarlas en el ámbito teatral, y así potenciar la venta de espectáculos escénicos; localizar herramientas del marketing en pro de la oferta teatral que se tiene en Toluca y las posibles opciones en la toma de decisiones.

El teatro ofrece espectáculos escénicos, y el simple hecho de nombrarlo como espectáculo le abre terreno en el mercado. Su público puede ser variado e ilimitado pero para poder gozar de ello debe tener un buen manejo del marketing. La simbiosis de dos conceptos: “Marketing de servicios”, es otro concepto que atenderemos, según la Asociación Americana de Marketing (AAM) plantea:

Actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen para la venta o se proporcionan en relación con la venta de los productos.

El Marketing²¹, dentro del teatro va encaminado hacia una visión con fines de lucro, punto clave para la auto sustentabilidad del teatro. Más adelante explicaremos la función primordial de esta herramienta empresarial dentro de la cultura así como el rol que juega en la venta de servicios.

La definición de *marketing* que usaremos para desarrollar desarrollar el tema es la siguiente::

Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

***Marketing** es el término utilizado para referirse al conjunto de técnicas o estrategias utilizadas para estudiar el comportamiento de los mercados, la gestión comercial de las empresas y de las necesidades de los consumidores.*

Para comercializar un producto ya transformado en servicio se requiere de ciertas técnicas y estrategias que van a potenciar la venta de productos escénicos teatrales en Toluca, una de ellas es **observar detalladamente el comportamiento del mercado** (los clientes) o en su defecto el consumidor, examinar cuál es la oferta y atender a la demanda que existe hoy día. Olvidar de primera instancia los conocimientos que se tenía de un publico antiguo. Se precisa estudiar los intereses reales que el publico hoy tiene, así poder mejorar la toma de desiciones a la hora de crear montajes escénicos u obras teatrales.

Con el resultado del estudio de mercado es probable que se tenga que cambiar la “forma de trabajo” que se ha venido emplenando a lo largo de estos últimos 5 años (por poner un numero de referencia). Reestructurar “el método” tanto de producción, distribución y planeación si existe alguno o tal vez es una oportunidad para buscar un camino que nos acerque a la utopía: un mayor consumo de teatro en Toluca, englobando a toda clase de públicos como, niños, adolescentes, jóvenes, adultos, etc..., público que buscará como primera opción asistir a una obra de teatro para satisfacer sus necesidades de entretenimiento, porque ahí lo

²¹Es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así una utilidad.

encontrará, suena bien ¿no?, una situación que el gremio escénico ha soñado, pero antes se requiere aplicar conocimientos y buscar herramientas que ayuden a mejorar la posición del teatro sobre el mercado.

En pleno 2021, se habla sobre la urgente necesidad de un estudio de mercado²² en Toluca, una ventaja hoy día es que se aprende sobre prueba y error. La mejora viene con una evaluación interna del teatro independiente o la compañía teatral constante, así también una evaluación externa, centrada en el espectador, competencia y mercado en general.

Los seres humanos somos cambiantes, lo que nos gustaba ayer posiblemente hoy sea desagradable, de ahí la necesidad de observar nuestro entorno y el comportamiento del público en general y consumidor, así también las preferencias de ellos.

²² El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto o servicio dentro del mercado.

Análisis y clasificación de públicos

"Me he dedicado a investigar la vida y no sé por qué ni para qué".

- Severo Ochoa

El quehacer de los actores es estudiar y representar conductas humanas a través de la minuciosa observación en los seres humanos y el mundo en general; llevar a la escena la esencia de una otredad, un "yo" singular que se mueve por el mundo o que parte de la imaginación de una persona externa (dramaturgo). Hablamos de un yo que no es propio del actor, sino de aquel a quien se representa, un personaje real o imaginario.

La investigación usada como trabajo de campo apuesta por la obtención de datos e información real que será analizada y procesada mediante herramientas estadísticas, con ello saber si un servicio expuesto ante "el mercado", es aceptable (consumible) o no, como servicio hablamos específicamente de la venta de espectáculos escénicos (obras teatrales) situándonos en Toluca, del mismo modo llegar a conclusiones sobre las posibles complicaciones a las que nos hemos estado enfrentando inconscientemente.

De la población que actualmente habita en la ciudad de Toluca, se tomó solo a determinado número de personas "*publico muestra*" para realizar el estudio de mercado, aplicándoles una encuesta a cada uno de ellos. Cada una de las preguntas que conforman el cuestionario es de suma importancia ya que con base en esos datos se logrará determinar algunas posibles razones del consumo real o la falta del mismo que tiene el Teatro actualmente.

1. Género
2. Edad
3. Ocupación
4. Dirección
5. Email
6. Asistes a espectáculos
7. Como te gustaría entretenerte con espectáculos

8. Que temas te interesan para entretenerte
9. Cuanto pagarías por un espectáculo de tu interés
10. Cuanto tiempo sentado toleras un espectáculo
11. Como te gustan las historias
12. Has presenciado algún espectáculo escénico
13. Has ido al teatro
14. Te gusta el teatro
15. Con que frecuencia vas al teatro
16. Que te gusta ver en escena
17. Que es lo que te aburre de una obra de teatro
18. Cual sería el motivo para no asistir con frecuencia a una obra de teatro en Toluca
19. Qué te gustaría que vendieran en el teatro a parte del espectáculo?
20. Por que crees que la gente no asiste al teatro en Toluca
21. Que razón tendrías para ir al teatro en Toluca

El total de personas como público muestra fue de 206. Cabe aclarar que esta encuesta esta dirigida específicamente a público que actualmente vive en Toluca y que no tiene relación alguna con el teatro (no es parte del gremio escénico) sin embargo se cuenta con la participación mínima de algunos actores. La razón por de ser dirigida a un público mas amplio o general es porque nuestro “mercado” esta en un público abierto, no en el gremio escénico. Entendamoslo con la siguiente analogía: *Un empresa refresquera “Coca-cola” no crea un nuevo producto (refresco) para que lo consuma otra empresa refresquera “Pepsi”.*

Las edades que se consideraron para este estudio va de los 12 años en adelante, ya que son personas que pueden decidir asistir al teatro de manera independiente y considerar ver una obra de teatro según sus gustos e intereses.

GRÁFICOS

Los gráficos que se presentan a continuación están diseñados para brindar información verosímil acerca de los factores que influyen en una persona (hombre/mujer) para que asista a una función de teatro.

De las doscientas seis personas que respondieron la encuesta, el 68% equivale al género femenino (mayor porcentaje) el 28.6% por el género masculino y el resto del porcentaje no se identifica con alguno de estos dos géneros. Habría que preguntarse ahora por fueron mas mujeres las que respondieron la encuesta, ¿acaso es más probable que ellas asistan al teatro que los hombres? O ¿la mayor cantidad de población en Toluca son mujeres?.

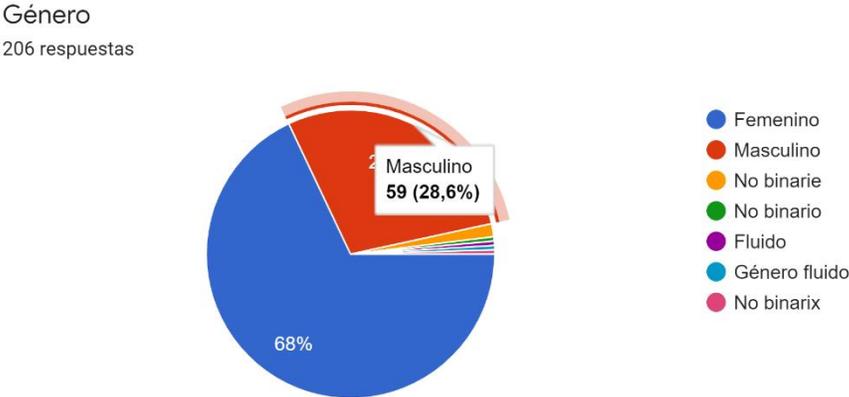


Gráfico 1

Por otro lado, el factor que interviene para que las personas vayan al teatro de manera independiente es la edad; la media o promedio en edades se encuentra entre los **20 y 35** años, personas que ya cuentan con un trabajo propio, independencia y solvencia económica.

Veamos si el nivel de estudios es uno de los factores que intervienen ante esta situación. Del cien por ciento de los entrevistados solo el 28.2% cuentan con la secundaria concluida, hay un porcentaje mínimo del 0.5% sobre las personas que no tienen estudios, el 2.4% corresponde a personas que terminaron únicamente la primaria; por otra parte la mayoría de los entrevistados cuenta con estudios a nivel licenciatura.

Descripción gráfica:

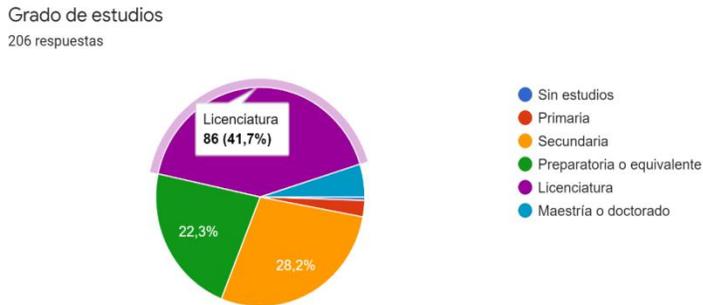


Gráfico 2

La ocupación de los individuos interviene de manera directa porque de ello depende en gran medida que asistan o no al teatro para esto se deben considerar los sueldos que obtienen, horarios laborales y disposición; la *moda* en la ocupación fue “*estudiante*” lo cual evidente porque de los porcentajes más altos (41.7%) sobre el grado de estudios que tienen las personas el nivel con mayor puntaje es licenciatura, luego preparatoria en color verde y finalmente secundaria marcado con naranja. Algunas de estas personas continúan sus estudios y otras los abandonaron, no concluyendo una carrera o la preparatoria. Las ocupaciones que fueron mencionadas en la encuesta son: *ama de casa, empleado, docente, actriz, administrador, administrativo, comerciante, servidor público, desempleado, jubilado, periodista, costurera, ingeniero, medios publicitarios, diseñador gráfico, abogado, pedagogo, ámbito restaurantero, mesero, artes, contador, albañil, contratista, arquitecto, secretaria, teologo, empresario y plomero*. Hay una gran variedad de ocupaciones y estilos de vida, con ello su situación socioeconómica les permite o no acceder al consumo del teatro.

Una de las primeras preguntas relacionadas directamente con la demanda que tiene o no el público para con el teatro fue saber si asistían o no a espectáculos de manera general (cualquier índole), no hablamos específicamente del teatro. Un buen porcentaje (55.8%) respondió que **sí asisten**, sin embargo la gran mayoría contestó que **no** asiste.

¿Asistes a espectáculos?

206 respuestas

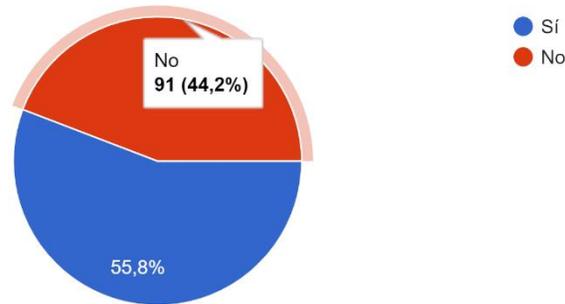


Gráfico 3

En la siguiente gráfica de barras simple número 4, se mencionan algunas opciones con las cuales al público le gustaría entretenerse; la mayoría de las personas (62.1%) busca entretenerse con conciertos de música pero también seguido de un buen porcentaje (58.7%) busca ver teatro (una posibilidad para acercarse al público), como tercer lugar y con un porcentaje de 55.3% han escogido ir al cine, a pesar de que esta opción está en el puesto número 3, los cines son más concurridos que los teatros. La minoría de porcentaje se centra en la plástica, jugar videojuegos y asistencia a circos.

¿Cómo te gustaría entretenerte con espectáculos?

206 respuestas

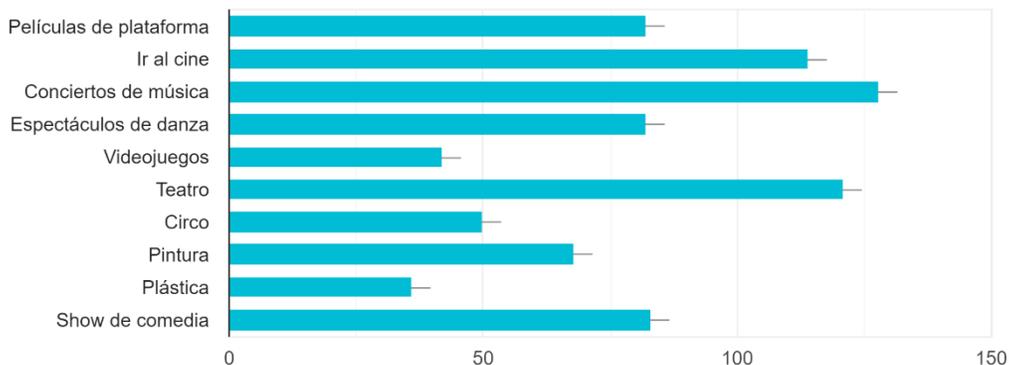


Gráfico 4

Ahora en el gráfico número cinco, vamos a ir de lo general a lo particular, empezaremos a transitar sobre terreno fértil, delicado e importante: ¿Qué temas son los que interesan? Tenemos como primer lugar **ciencia ficción**, a la mayoría

de la gente le interesa este tema en un 62.1% sobre el cien por ciento (128 personas), en segundo lugar y no menos importante han escogido la **mitología** que se queda con 50.5% y como número tres, temas de **acción con el 48.5%**, en ultimo lugar tenemos “violencia” con el 11.2% le siguen “chismes de farandula” 13.6% y “temas LGBT+” (preferencias sexuales) con el 15.5%. Estos últimos tres temas son los que menor puntaje obtuvieron lo que significa que del publico muestra a la mayoría de la gente no le interesan.

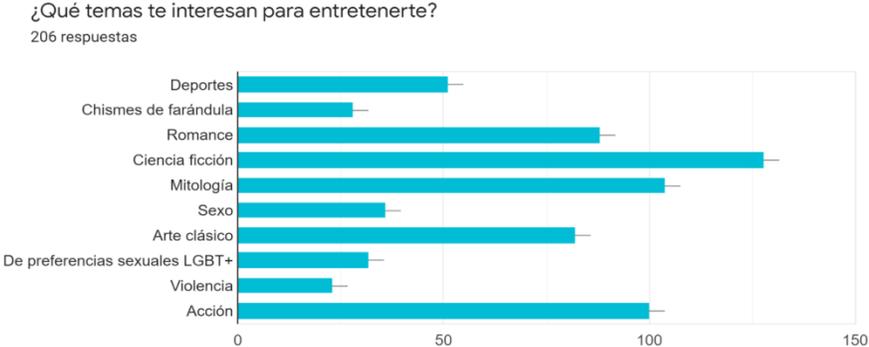


Gráfico 5

Con estos resultados podemos saber con certeza cuáles son los intereses reales del público, las edades que consumen más teatro y como interfieren sus ocupaciones en el consumo del teatro.

Sin embrago para tener una margen económico en la venta de productos escénicos, con ello generar estrategias para que sean redituables es indispensable saber cuánto dinero esta dispuesto a pagar el consumidor por un espectáculo de su interés. Al principio mencionamos que incluso habría gente que estaría dispuesta a pagar para entretenerse, y efectivamente, aquí vamos a hablar de cantidades en concreto. La variante va desde \$25.00 MXN (1.3 dólar estadounidense) hasta \$2,000.00 MNX (100.61 dólares) moneda actual.

Descripción grafica:

¿Cuánto pagarías por un espectáculo de tu interés?

206 respuestas

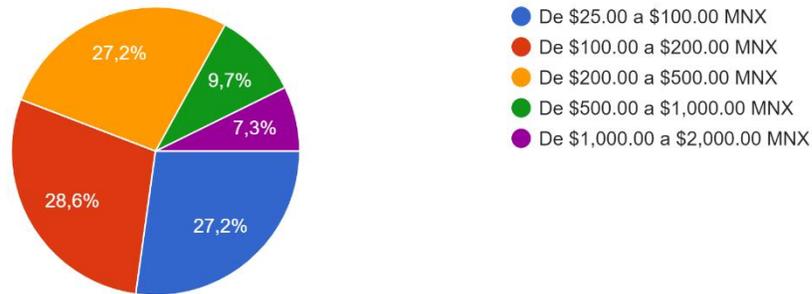


Gráfico 6

En el diagrama circular número seis, podemos observar que la mayoría de las personas están dispuestas a pagar de \$100.00 MNX a \$200.00 MNX por “entretenerse”, señalado con color rojo. El 7.3% está dispuesto a pagar arriba de \$1,000.00 MNX por un espectáculo de su interés, sin embargo este porcentaje es el mas bajo dentro de la demanda. Hay un porcentaje del 27.2% que accede a pagar más \$200.00 MNX, pocos son lo que pagarían de \$500.00 MNX en adelante. Tal vez es una cantidad un tanto elevada que va por encima de lo considerado y de las posibilidades de algunas personas. Ahora, si tomamos en cuenta la ocupación que tienen cada uno de ellos, edad, status social, factores que mencionamos como importantes paginas arriba, sabremos que con ello se determina el presupuesto disponible para invertir en cualquier área de entretenimiento que sea de interés.

Saber de antemano cuáles son los aspectos básicos que hacen que una experiencia se convierta en buena o mala es información que servirá de apoyo para mejorar la experiencia brindada por el teatro, para ello se consideró importante preguntar a los encuestados cuánto tiempo toleran estar sentados viendo un espectáculo: se busca comodidad.

¿Cuánto tiempo sentado toleras un espectáculo?

206 respuestas

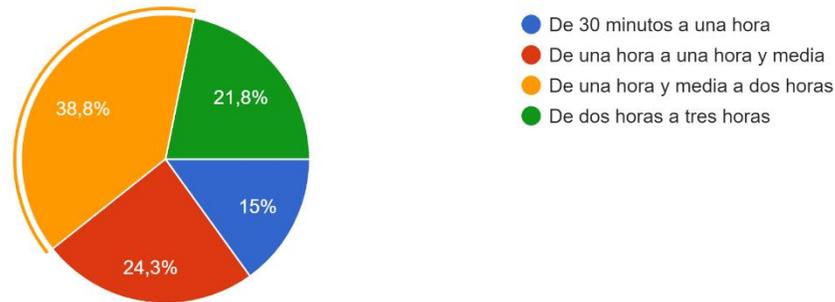


Gráfico 7

Las razones por las cuales los participantes toleran ver “sentados” un espectáculo escénico en determinado tiempo (de una hora y media a dos horas) pueden ser distintas, empecemos por lo técnico “estar sentados”, el diseño del asiento, silla, o sillón que finalmente ofrece comodidad o incomodidad, luego la atmósfera en el espacio que van desde la limpieza, el olor y el ruido, finalmente, el espectáculo escénico, si este logra captar totalmente la atención del espectador, o en su defecto causa desinterés y aburrimiento.

John Eastwood, de la Universidad de York en Ontario, Canadá, define el aburrimiento como:

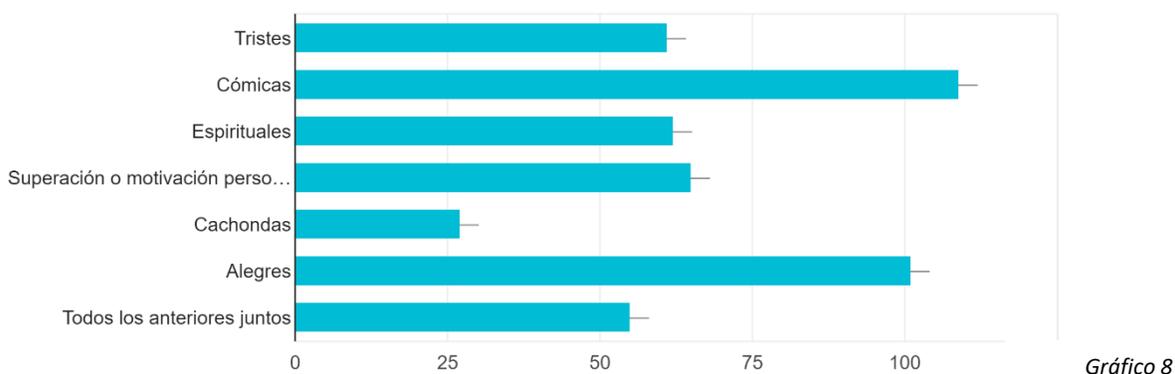
"un estado aversivo de querer, pero ser incapaz, de participar en actividades satisfactorias, que nace de fallos en una de las redes de atención del cerebro". Dicho así, parece que en nuestra cabeza y su incapacidad para disfrutar la acción está el problema, y no al revés.

La mayoría de las personas tendemos a aburrirnos rápidamente, la tecnología hoy día nos absorbe tanto, uno de los sentidos por donde es robada la atención es la vista, observar “algo” atractivo ante los ojos puede mantener y sostener la atención por unos minutos si el contenido es lo suficientemente si no es así se pierde el interés y el tiempo.

¿Cómo te gustan las historias? Una pregunta directa que arrojará información sobre los intereses del público.

¿Cómo te gustan las historias?

206 respuestas

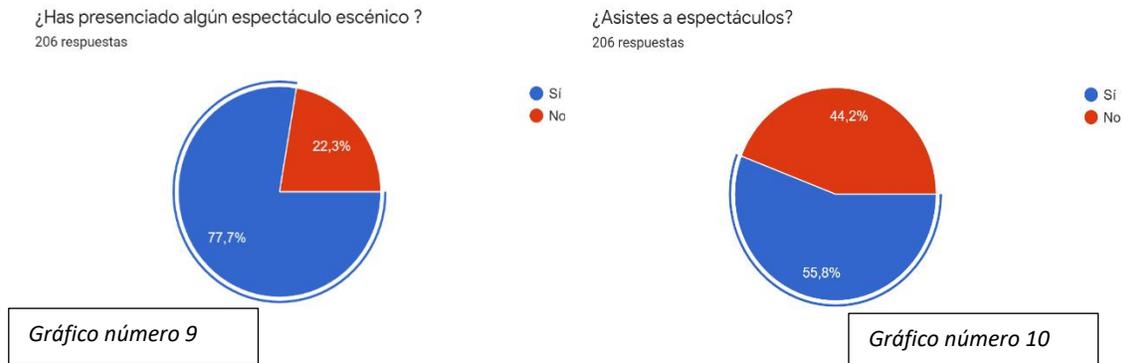


En la grafica de barras simple número ocho, se observa claramente que del total de los participantes que contestaron la encuesta, la mayoría se inclina por las historias “comicas”. Si nos detenemos por un momento a analizar esta respuesta podemos deducir que de alguna manera tiene sentido: lo que busca el publico es “divertirse”, como se dijo en un incio, salir de la rutina, del agobio y ¿por qué no? reír. De hecho la risa por sí sola también esta llena de beneficios que mejoran la calidad de vida de los individuos: les ayuda a vivir mas tiempo, alivia el estrés, mejora el estado de animo, es contagiosa, refuerza el sistema inmunológico, baja la presión arterial, pronuncia éxito y ayuda a mantener pensamientos positivos. Los resultados obtenidos sobre la comedia inducen al teatro a ser una puerta abierta para el entretenimiento. En segundo lugar está la opción de “historias alegres”, para este punto es lógico que la gente se incline más hacia estas dos opciones; nadie quiere entrtenerse con un ambiente tenso, hostil, denso, que genere sensaciones negativas a nivel físico y emocional. La gente busca un respiro, así de simple.

La demanda de los intereses del publico va de mayor a menor porcentaje: comicas, alegres, superacion o motivacion personal, espiriutuales, tristes, todos los anteriores juntos, y finalmente cachondas.

Si el 55.8% de los encuestados dijo que asiste a espectáculos escénicos, entonces es evidente que de alguna manera por lo menos alguna vez han

presenciado algún espectáculo escénico, aún con la respuesta afirmativa que se obtuvo nos dimos a la tarea de corroborarlo nuevamente.



Al observar detalladamente estos dos gráficos circulares, podríamos decir que se ha planteado la misma pregunta, sin embargo hay un dato curioso e importante; en el gráfico número 9 el 22.3% de los participantes no ha presenciado alguna vez un espectáculo escénico y el 77.7% sí lo ha hecho, pero en el gráfico número 10, el 55.8% respondió que *asiste* a espectáculos escénicos, estamos hablando de que el 21.9% que había presenciado algún espectáculo escénico solo lo hizo por una única ocasión y dejó de hacerlo. Es importante preguntarse entonces ¿por qué dejó de asistir?, ¿cuáles fueron las razones que ocasionaron que optara por no asistir?.

Ahora lo que realmente nos concierne y nos importa es saber si la gente ha presenciado algún *espectáculo teatral* (obra de teatro), si sigue haciéndolo o perdió el interés de alguna manera.

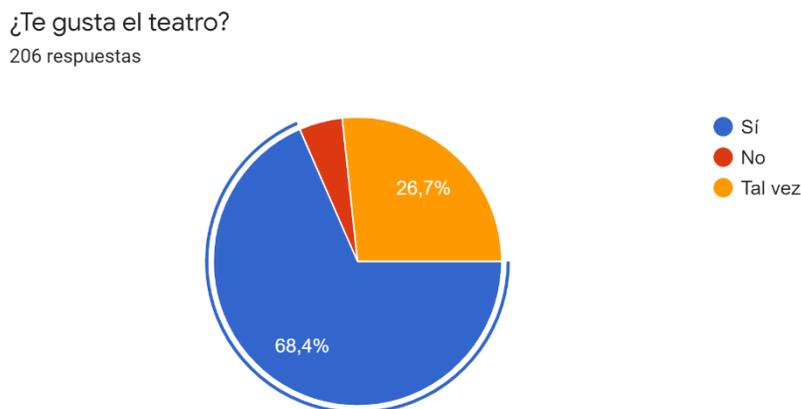


Gráfico 11

La mayoría de las personas ha presenciado por lo menos un espectáculo escénico alguna vez en su vida. Ahora, al 4.9% de los encuestados **no les gusta el teatro**, ¿Por qué? ¿Perdieron el interés? ¿Nunca han asistido al teatro no quieren hacerlo? ¿Falta de conocimiento?, respuestas que posiblemente resolveremos mas adelante.

El 26.7% respondió que tal vez le guste el teatro, (aquí hay una posibilidad de publico ganarse a ese publico que esta indesisio, cabe mencionar que se logrará solo si se atiende a sus necesidades. estamos . Para el porcentaje de los “tal vez” Carlos cuauhtémoc Sánchez²³, los define como **clientes buscadores**, que son exactamente a quienes hay que convencer de comprar nuestro producto-servicio, estos clientes-consumidores tienen un carácter aventurero, por eso se arriesgan a confiar en ti, aunque todavía no te conocen y gracias a la propaganda, referencias de otros, logran creerte y comprar lo que vendes, ya sea un producto o un servicio, ¡lo hacen para probarte!. Con la misma terminología que utiliza Carlos Cuauhtémoc vamos a referirnos otros dos tipos de clientes: al 4.9% de encuestados los llamaremos **clientes sordo-ciegos**, porque son quienes no te ven a ti pero sí a otros, ignoran tu producto-servicio pero consumen otro, estos clientes no te ven ni te oyen. El 68.4% de los participantes serán clientes **fans** porque son frecuentes, compran constantemente tu servicio y lo valoran porque saben que es único, consistente, de calidad y sobre todo satisface sus necesidades.

Usemos estos términos para identificar en nuestro mercado que tipo de clientes son lo que demanda el servicio que se vende.

Es momento de saber con qué frecuencia los participantes asisten al teatro para ver un espectáculo teatral. Hay una diferencia entre el gusto y la asistencia, en este caso observaremos cómo a pesar de que la mayoría dijo que le gustaba el teatro, pocos son lo que asisten más de 10 veces al año a un espectáculo teatral, hablamos de un 4.3% sobre el 100%. Es interesante saber que el 63.1% de los encuestados ha asistido al teatro de 0 a 1 vez año, a qué se debe si al 68.4% les

²³ Tiempo de Ganar.

gusta el teatro, será la falta de ¿publicidad? ¿difusión? O ¿la escasa propuesta escénica que atiende a los gustos y necesidades de estos públicos?.

¿Con qué frecuencia vas al teatro?

206 respuestas



Gráfico 12

Con la información obtenida en las encuestas se realizaron estos gráficos, donde ya se expusieron los datos reales que ayudan a conocer al público, con ello lograr mejorar las estrategias de producción teatral en Toluca y también detenernos a observar la evolución de las distintas variables que se presentaron.

Además de los gráficos presentados también se realizaron preguntas abiertas con el fin de obtener respuestas más concretas de manera particular. La participación de cada uno de los encuestados es importante, su voz tiene impacto, y debemos detenernos a escuchar a todos ellos con la atención que cada uno requiere.

Hicimos énfasis en la emergente necesidad de realizar un estudio de mercado, escuchar al público, dejar de crear espectáculos escénicos para el gremio escénico, etc. Lo que nos concierne, ahora es atender al *público*, los encuestados serán nuestros posibles consumidores.

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué te gusta ver en escena?
2. ¿Qué es lo que te aburre de una obra de teatro?
3. ¿Cuál sería el motivo para no asistir con frecuencia al teatro en Toluca?
4. ¿Qué te gustaría que vendieran en el teatro a parte del espectáculo?

5. ¿Por qué crees que la gente no asiste al teatro en Toluca?
6. ¿Qué razón tendrías para ir al teatro en Toluca?

Plantearlas de manera directa es una estrategia para no errar en la respuesta o tergiversar la información. Lo que es, es y nos interesas respuestas claras, honestas y sinceras.

En este cuadro comparativo esta la información que cada uno de ellos brindó con el fin de conocer y atender a sus necesidades.

¿Qué te gusta ver en escena?	¿Qué es lo que te aburre de una obra de teatro?
<i>Teatro inteligente sin morbo</i>	<i>La sobreactuación y morbo</i>
<i>Teatro absurdo</i>	<i>El realismo</i>
<i>Buenas producciones</i>	<i>Que esté mal actuada, mal dirigida y tenga una producción pobre. Una mala propuesta.</i>
<i>Propuestas frescas y con temas actuales</i>	<i>El intermedio</i>
<i>Un trabajo actancial conjuntado con todos los elementos escénicos de manera organizada y estética</i>	<i>Que no actúen, que solo hagan como que hacen</i>
<i>Drama. Cosas espectaculares</i>	<i>Que no la entienda</i>
<i>estoy abierto a cualquier obra, especialmente me gustan musicales u obras reflexivas</i>	<i>exceso de chistes bulgares o temas sobrebuscados</i>
<i>Obras que me hagan pensar</i>	<i>Frivolidad</i>
<i>Una buena historia</i>	<i>Cuando no hay buen hilo conductor o escenas demasiado lentas.</i>
<i>Lo que se refleja en los rostros de cada uno de los actores decemepeñando su papel.</i>	<i>Que sea neutra.</i>
<i>Musical</i>	<i>Mala trama</i>
<i>Alguna historia con la cual me pueda identificar.</i>	<i>Las historias con malos argumentos o actuaciones poco creíbles.</i>

<i>Vestuarios</i>	<i>Intermedios</i>
<i>Productos con valor artístico</i>	<i>Las formas</i>
<i>N/a</i>	<i>N/a</i>
<i>Romance</i>	<i>La espera inicial</i>
<i>Pasión</i>	<i>Repetitiva</i>
<i>Maquillaje y efectos especiales (Prostéticos)</i>	<i>Que la trama no me genere alguna empatía</i>
<i>Cómo los actores reflejan sus emociones</i>	<i>Nada</i>
<i>La actuación en sí</i>	<i>La historia, sólo si no me llama la atención</i>
<i>Musicales</i>	<i>Nada(?)</i>
<i>Acción y suspenso</i>	<i>La lentitud</i>
<i>Las escenas románticas</i>	<i>La introducción o los primeros momentos antes del primer acto</i>
<i>Me gusta prestar atención al escenario, vestimenta y voces</i>	<i>Cuando la luz es muy tenue o las voces son demasiado exageradas</i>
<i>Los personajes.</i>	<i>Las llamadas.</i>
<i>Fábulas y leyenda</i>	<i>Me aburre la obra musical</i>
<i>Obras clásicas o musicales de ópera</i>	<i>Que sea muy lineal en expresiones, o sea que sea o toda triste, toda alegre, etc.</i>
<i>Una buena producción</i>	<i>Que sea sosa</i>
<i>Pues a veces canto y baile</i>	<i>Las pausas o algo muy repetitivo</i>
<i>Buenas actuaciones</i>	<i>Creo que depende mucho de la historia y los actores</i>
<i>Bailes</i>	<i>Que tenga secuencias de silencio muy largas</i>
<i>Acción</i>	<i>Los musicales</i>

<i>Comedia</i>	<i>Nada</i>
<i>Movimiento</i>	<i>Que sea predecible</i>
<i>Comedias y musicales</i>	<i>Poco movimiento de los actores</i>
<i>De todos los temas en general</i>	<i>Que sea repetitiva o predecible</i>
<i>Lo que más me gusta es la producción, es decir, vestuarios, escenografía, maquillaje, etc. También las actuaciones, se siente real.</i>	<i>Esperar a que incie la función</i>
<i>Obfas famosas</i>	<i>Aun no ha habido algo</i>
<i>Rahys</i>	<i>La falsa actuación</i>
<i>Drama, suspenso</i>	<i>Lo paulativo</i>
<i>Cuentos</i>	<i>Historias antiguas</i>
<i>El movimiento corporal de los actores</i>	<i>Que no se pueda oír con claridad</i>
<i>Dinamismo</i>	<i>Que sea repetitiva o se quede estancada en lo mismo, que no haya un desarrollo o no conectar con los personajes</i>
<i>Romance, acción, comedia</i>	<i>Que te dejan con duda, que no sepan actuar o que de plano que no se entienda de que hablan</i>
<i>Mucha iluminación y efectos</i>	<i>Espera</i>
<i>De que manera os actores crean a los personajes</i>	<i>Darle muchas vueltas a las escenas</i>
<i>Como se desarrolla la historia</i>	<i>Falta de desarrollo en las historias</i>
<i>No he ido al teatro nunca</i>	<i>No he ido al teatro nunca</i>
<i>Acrobacias</i>	<i>La energía de los actores y que la historia sea monótona</i>
<i>Cómo es que el actor logra meter al público a su mundo</i>	<i>Luego no hay buenas acciones</i>
<i>No hay algo en específico 😊</i>	<i>Nada</i>
<i>La expresión corporal y vocal</i>	<i>No suelo aburrirme pero a veces la</i>

	<i>energía de los actores o que no se les escucha</i>
<i>Dramas</i>	<i>Que no se escuche nada</i>
<i>Trato de no ir con expectativas a las obras que veo.</i>	<i>Ritmo lento de representación</i>
<i>Ópera, musicales, obras con buena producción y juegos con iluminación. Escenografía contemporánea, música en vivo...</i>	<i>Mensajes motivacionales, comedia burda</i>
<i>Movimientos, iluminación, escenografía</i>	<i>La historia, escenografía simple</i>
<i>El suspenso de la historia</i>	-
<i>Peleas y escenas épicas</i>	<i>Que la historia avance lenta y no llegue a ningún lado</i>
<i>Amor</i>	<i>Un solo lugar como escenario</i>
<i>Buena escenografía, una buena trama, que me mantenga entretenido, buenos actores y que se escuche y se vea bien desde cualquier lugar del teatro 😊</i>	<i>Malos actores y una mala trama</i>
<i>Acción</i>	<i>Nada</i>
<i>Conciertos</i>	<i>Que no tengan orden</i>
<i>Buenos actores y obras de calidad</i>	<i>Diálogos sin sentido</i>
<i>Acción</i>	<i>Que no sé escuche</i>
<i>Comedia</i>	<i>Que no llame la atención del público</i>
<i>Comedia</i>	<i>Que redunde en un mismo tema</i>
<i>El romanticismo</i>	<i>Que no sea de mi interés</i>
<i>Las buenas actuaciones en buenas historias o representaciones</i>	<i>No lo sé exactamente</i>
<i>Musicales</i>	<i>la trama a veces</i>
<i>Acción</i>	<i>No lo se</i>

<i>Que sean positivos</i>	<i>No me gusta</i>
<i>Obras de ballet, folclor...</i>	<i>Que dure más de hora y media</i>
<i>Que transmita emociones o un mensaje, que haya buen manejo de la voz.</i>	<i>Que haya mucho relleno, o sea que le den muchas vueltas a un asunto o que no vayan al grano de la historia. Que haya cosas que no son necesarias.</i>
<i>Danza</i>	<i>Esperar</i>
<i>Comedia, drama</i>	<i>Cuando no hay muchos momentos de interés</i>
<i>Drama</i>	<i>Demaciado discurso verbal</i>
<i>Tragedias</i>	<i>Superación personal</i>
<i>Obras de ballet</i>	<i>Nada</i>
<i>Dinamismo y confianza</i>	<i>Actuaciones forzadas</i>
<i>Romance, muerte, desolación, amor</i>	<i>Nada</i>
<i>Autenticidad, calidad y verdad.</i>	<i>La monotonía.</i>
<i>Las obras narrativas que tienen danza contemporánea, la interpretación de los personajes, el montaje</i>	<i>Que tenga mucha paja y que no le den la escénica que se requiere en el personaje</i>
<i>Autenticidad, calidad y verdad.</i>	<i>La monotonía.</i>
<i>Obras clásicas</i>	<i>Que tenga mucha paja</i>
<i>Movimiento y gestos corporales</i>	<i>Mala actuación</i>
<i>Como se desenvuelven los actores</i>	<i>Que no haya armonía</i>
<i>los escenarios, el vestuario y los efectos</i>	<i>el intermedio</i>
<i>Acción</i>	<i>Esperar</i>
<i>.</i>	<i>Que sea cliché</i>
<i>Biografías o Temas históricos</i>	<i>Nada</i>
<i>Conflictos y su desenlace</i>	<i>No he visto obras aburridas</i>

<i>Los miserables, el violinista en el tejado</i>	<i>Nada</i>
<i>Algo que atrape mi atención</i>	<i>Que sea monótona</i>
<i>Los movimientos de los actores y la escenografía</i>	<i>Quizás que la temática se vuelva monótona</i>
<i>Que canten, bailen y haya escenas que me hagan reír.</i>	<i>Que sea plano, que vaya en un mismo tono.</i>
<i>la actuación</i>	<i>no me aburre</i>
<i>Quizás que se fomenté la inclusión</i>	<i>Que sea muy predecible la historia.</i>
<i>Algo de Buckowsky</i>	<i>Algunas obras son muy lentas y aburridas</i>
<i>Danza y música y pláticas</i>	<i>Que no tenga una buena historia</i>
<i>Obras contemporáneas</i>	<i>Teatro clásico y malos actores</i>
<i>De todo</i>	<i>Una mala representación</i>
<i>Show de comedias o superación personal</i>	<i>Nada</i>
<i>Principalmente tragedias.</i>	<i>No sé, porque no recuerdo haber estado en una obra de teatro que me aburriera.</i>
<i>La escenografía, el desempeño de los actores</i>	<i>Que sea muy pausada</i>
<i>Desempeño del actor a su interpretación</i>	<i>Monoteidad</i>
<i>Representaciones cómicas y del Boom literario.</i>	<i>El lenguaje excesivamente coloquial o vulgar.</i>
<i>Posdrama, performance. tengo que decir, respecto a la pregunta ¿cómo te gustan las historias? que prefiero que no me cuenten una historia.</i>	<i>que me ilustren una historia, que me presenten motivos gastados, escenografía, vestuario, utilería, iluminación y música común, ilustrativa</i>
<i>Mitología, drama,</i>	<i>Que la obra no te haga sentirte parte de la obra</i>
<i>.</i>	<i>No hay algo que me aburra</i>
<i>Drama, comedia y suspenso</i>	<i>Nada</i>

<i>Autenticidad, calidad y verdad.</i>	<i>La monotonía.</i>
<i>Posdrama</i>	<i>Siempre hay algo que ver</i>
<i>Un buen montaje y una buena actuación</i>	<i>Un desarrollo lento</i>
<i>Drama</i>	<i>Cuando duran mucho tiempo y tienen poca acción</i>
<i>Excelente artistas</i>	<i>En ocasiones la música</i>
<i>Acción y suspenso</i>	<i>Que no lleve una secuencia</i>
<i>Pues escenas de romance</i>	<i>Lo rutinario, prácticamente lo que no sea de un tema de mi interés</i>
<i>Lo divertido de las actuación es</i>	<i>Que no sean muy digeribles para el público y solo puedan entenderlo un público que conosca del tema</i>
<i>La escenografía y el trabajo de los actores</i>	<i>Parlamento monótono</i>
<i>Una historia interesante y divertida para todos</i>	<i>El que se vuelva monótono</i>
<i>Teatro De Comedia.</i>	<i>Los 3 Avisos, AntesDequeInicia.</i>
<i>Temas para reflexionar o bien comedia</i>	<i>La falta de espontaneidad</i>
<i>Actores que se miran y se dicen la verdad</i>	<i>Cuando no está pasando nada</i>
<i>Acción</i>	<i>No me gusta el teatro</i>
<i>La acción</i>	<i>Todo</i>
<i>Acción</i>	<i>Nada</i>
<i>Historias</i>	<i>La hora q se lleve la obra</i>
<i>pues algo divertido</i>	<i>Que leen</i>
<i>Acción</i>	<i>Nada</i>
<i>Drama y comedia</i>	<i>El tiempo</i>
<i>Acción</i>	<i>Nada</i>

<i>Comedia,drama, reflexión</i>	<i>Los cambios de ecena</i>
<i>Suparacio</i>	<i>Música</i>
<i>No</i>	<i>Que elijan un tema para discriminar a algún determinado grupo de personas</i>
<i>Tristeza</i>	<i>Q solo ablen</i>
<i>Si</i>	<i>Nada</i>
<i>Teatro musical</i>	<i>Nada</i>
<i>Ammm el misterio</i>	<i>Lo romántico</i>
<i>Las emociones que expresa el actor al hacerla El sentimiento que quiere transmitir El enfoque de cada espectador hacia la obra</i>	<i>No es aburrimiento si la obra es de mi interes O que los atuendos tengan mala calidad</i>
<i>Escenas de acción</i>	<i>Que se muy aburrida sin acción</i>
<i>Momentos graciosos</i>	<i>Cuando están hable y hable</i>
<i>Pues la accion,un tipo de musica y nada mas</i>	<i>Que los personajes no hacen su parte o se equivocan al decir las frases</i>
<i>A los actores con un buen vestuario</i>	<i>Que sea muy extensa</i>
<i>Una obra bien representada</i>	<i>Que sea muy extensa y que no esté bien presentada</i>
<i>Zombies , sangre , tristeza , preocupación , alegría</i>	<i>Drama</i>
<i>A lo mejor</i>	<i>El que no tenga sentido lo que dicen</i>
<i>No lo se</i>	<i>No lo se</i>
<i>Comedia y drama, también piezas</i>	<i>Ritmo lento en la historia</i>
<i>Más que nada dramas de época</i>	<i>Cuando es una obra hecha con poca dedicación o profesionalismo</i>
<i>Violencia y acción</i>	<i>Todo</i>
<i>Historia de romance clásico o stand up</i>	<i>Una mala trama</i>

<i>El principito</i>	<i>Nada</i>
<i>El principito</i>	<i>Nada</i>
<i>Violencia y acción</i>	<i>Todo</i>
<i>La dramatización</i>	<i>Tener que esperar la dramatización</i>
<i>Las actuaciones</i>	<i>Que no tenga buenas escenas</i>
<i>Lo cómico</i>	<i>La dramatización</i>
<i>Lo cómico</i>	<i>La dramatización</i>
<i>Acción ,romance,diversión</i>	<i>Que tardan mucho</i>
<i>Película de Pedro infante</i>	<i>Que no empiece algo interesante</i>
<i>Temas cómicos.</i>	<i>La presentación.</i>
<i>El teatro es maravilloso, me encantan las historias mitológicas, cómicas y las musicales 😊</i>	<i>Absolutamente nada.</i>
<i>Deportes</i>	<i>Nada</i>
<i>Musica</i>	<i>Que no esté interesante</i>
<i>Una buena escenografía</i>	<i>Nada</i>
<i>Las obras narrativas que tienen danza contemporánea, la interpretación de los personajes, el montaje</i>	<i>Que tenga mucha paja y que no le den la escénica que se requiere en el personaje</i>
<i>Que sea divertida con risas</i>	<i>Pudiera ser la actuación</i>
<i>Obra de emociones sobre alguna cultura</i>	<i>Que no sea de mi gusto</i>
<i>Risa</i>	<i>Todo problemas personales</i>
<i>Historias de amor verdadero</i>	<i>Los intermedios</i>
<i>Románticas</i>	<i>Todo</i>
<i>el drama y el suspenso</i>	<i>que dure mucho las ecenas</i>
<i>Cosas imposibles</i>	<i>Cuando no está divertido</i>

<i>me gusta ver que sean muy originales</i>	<i>que sean aburridas</i>
<i>Comedia, acción,terror</i>	<i>Real mente no se como son y no se que me podría aburrir</i>
<i>Acción</i>	<i>No sé</i>
<i>Como actúan</i>	<i>Que no se entiendan los diálogos</i>
<i>Drama y que en la actuación se note el sentimiento</i>	<i>Quizás que aveces sean musicales</i>
<i>Acción</i>	<i>K no lo hagan bien</i>
<i>Suspenso</i>	<i>La violencia</i>
<i>Puntos de vista diversos que tengan individuos completamente diferentes a mi</i>	<i>Repetición de texto sin algún discurso que convierta el espectáculo en una mera repetición estética</i>
<i>A personas profesionales y apasionados</i>	<i>Si no encuentro relación entre las escenas</i>
<i>Si</i>	<i>No me aburre</i>
<i>Bailes folclóricos</i>	<i>El silencio</i>
<i>Acción</i>	<i>Cuando habla el narrador</i>
<i>Acción</i>	<i>Todo</i>
<i>Si</i>	<i>Que se tarde mucho</i>
<i>Acción</i>	<i>Q no hagan nada</i>
<i>escenas divertidas</i>	<i>que dure demasiado tiempo</i>
<i>Comedia</i>	<i>que no sea llamativa</i>
<i>Comedia.</i>	<i>Que sea incomprendible.</i>
<i>Profundidad de los personajes</i>	<i>Poco dinamismo</i>
<i>El drama y lo cómica</i>	<i>Los parlamentos muy extensión</i>
<i>Sujetos en transformación espiritual, escenas graciosas, tristes, emociones y mensajes inspiradores sin caer tanto</i>	<i>El guion lineal, que genere cierta emotividad en el público</i>

<i>en la "superación personal".</i>	
<i>Teatro musical</i>	<i>El inicio</i>
<i>De todo</i>	<i>Las malas actuaciones</i>
<i>Mucha energía</i>	<i>Falta de energía</i>
<i>Los personajes y escenografía.</i>	<i>Una mala actuación.</i>
<i>cómica, trágica</i>	<i>Qué las obras de teatro les falte sentimiento</i>
<i>Las escenas donde allá misterio</i>	<i>Cuánto lloran</i>
<i>El drama y musical</i>	<i>Cuando hablan mucho y nada de acción</i>
<i>El drama</i>	<i>El tiempo</i>
<i>Titeres</i>	<i>Ir solo</i>
<i>Algo que tenga que ver con el contexto la realidad actual.</i>	<i>Que no haya propuesta ni mensaje</i>
<i>Propuestas frescas y con temas actuales</i>	<i>El intermedio</i>
<i>Acción</i>	<i>Las malas interpretaciones</i>

Cuadro 1

El contraste que se presenta entre las respuestas obtenidas por parte de los participantes es que por un lado se pregunta ¿qué les gusta ver en escena vs qué es lo que les aburre de una obra de teatro?. Aquí veremos la discrepancia real que existe entre lo que se busca por parte del público contra lo que se ofrece por parte de las compañías o teatros independientes en Toluca. Tener este material en las manos es sumamente valioso, analizar cada una de las preguntas-respuestas ayudará a las compañías para mejorar la oferta de sus proyectos puestos sobre el mercado.

Ejemplo: Si el participante respondió que lo que le gusta ver en escena es: **teatro inteligente sin morbo**, y lo que le aburre es **la sobreactuación en actores y el morbo**, no es lógico ni coherente poner en escena este tipo de propuesta, lo único que se logrará al final del día será perder más público.

Para la interpretación de los resultados obtenidos debemos tomar en cuenta distintos factores; en primer lugar, mencionar que los participantes decidieron dedicar parte de su tiempo para contestar la encuesta, segundo, la honestidad con la que respondieron. Estos aspectos se mencionan porque el espectador es la base fundamental, sin él, el teatro no tendría sentido, entonces es importante hacer de él el eje central para la creación de espectáculos escénicos. También se debe tomar en cuenta *cada una de las respuestas obtenidas* con ello, mejorar la toma de decisiones para la creación escénica de un nuevo montaje teatral. Podríamos extendernos analizando cada una de las preguntas-respuestas, pero en este caso la información es muy clara que se puede comprender entre líneas.

Ahora que ya conocemos al público y con su propia voz nos ha hecho saber cuáles son sus intereses *reales*, no podemos errar sobre las conclusiones inmediatas de por qué la gente no asiste al teatro y tal vez en algunas de las respuestas que se escucharon fuera de este trabajo de investigación sean ciertas porque fueron supuestos dichos por parte de amigos, conocidos y familia, un mercado cercano e íntimo.

En la siguiente tabla podremos observar aspectos relevantes sobre las dos interrogantes marcadas en letras negritas. Dicho en palabras de los entrevistados, las suposiciones que creen acerca del por qué la gente no asiste al teatro, algunas verdaderas otras no. Los encuestados se expusieron primeramente a ellos mismos al responder por que una obra de teatro les aburriría. La finalidad de esta serie de preguntas abiertas es evaluarlas, al final del día se está estudiando al mercado para mejorar la toma de decisiones y proponer estrategias que sirvan de apoyo para que el público tenga la iniciativa de asistir con frecuencia al teatro.

Recordemos que la mejor recomendación es la de boca en boca.

¿Cuál sería el motivo para no asistir con frecuencia al teatro en Toluca?	¿Por qué crees que la gente no asiste al teatro en Toluca?
<i>Falta de tiempo</i>	<i>No lo valora</i>
<i>Los horarios</i>	<i>Falta variedad en los espectáculos</i>
<i>La calidad de las producciones,</i>	<i>La difusión.</i>

<i>que están acaparadas por los mismos grupos de siempre.</i>	
<i>Pandemia</i>	<i>Poca difusión</i>
<i>Falta de difusión, falta de propuesta</i>	<i>Apatía y falta de tiempo aunado al desinterés</i>
<i>Dinero</i>	<i>Por decidía</i>
<i>la distancia</i>	<i>falta de difusión</i>
<i>Pandemia</i>	<i>Pandemia y falta de difusión</i>
<i>Desconocimiento de dónde hay obras y cuándo</i>	<i>Por desconocimiento</i>
<i>El tiempo de mis actividades personales.</i>	<i>Por qué hay personas que no entienden el teatro, prefieren pagar por cosas con menos nivel artístico, por ignorancia a éste arte o a las funciones que hay en dónde las hay.</i>
<i>Distancia</i>	<i>No hay variedad</i>
<i>Falta de tiempo</i>	<i>Falta de acercamiento a eventos culturales, por lo tanto teatro.</i>
<i>No interés por la obra</i>	<i>Falta de difusión</i>
<i>Son las mismas obras</i>	<i>Porque no está acostumbrado</i>
<i>N/a</i>	<i>N/a</i>
<i>La distancia</i>	<i>Por falta de tiempo y horarios</i>
<i>Trabajo</i>	<i>Por ser superficiales</i>
<i>Falta de tiempo</i>	<i>Falta de cultura y difusión.</i>
<i>Pandemia y la distancia</i>	<i>Que tal vez la gente no le llamé la atención</i>
<i>La lejanía</i>	<i>No es de su interés, no hay publicidad o experiencias buenas</i>
<i>Mi lugar de residencia está lejos</i>	<i>Posiblemente porque la gente no ha descubierto la magia que tiene el teatro y lo bonito que es</i>
<i>Costos y obras que carezcan de aspectos llamativos que repitan las mismas tramas en diferentes escenarios</i>	<i>Actualmente pandemia, generalmente falta de interés por escasas de enseñanza y los clichés que se tienen sobre el mismo</i>
<i>Falta de dinero</i>	<i>Por qué es caro</i>
<i>Dos horas de viaje</i>	<i>Supongo que mucha gente cree que es aburrido y prefieren ver películas o gastar su dinero en otras cosas</i>
<i>Me queda lejos.</i>	<i>Porque tal vez piensa que es aburrido.</i>
<i>Que casi siempre son en fin de semana</i>	<i>Porque hace falta mucha difusión</i>
<i>Tiempo</i>	<i>No sabe apreciar el arte y no tiene interés en hacerlo</i>

<i>Seria debido a la distancia y falta de tiempo</i>	<i>Falta de conocimiento</i>
<i>Que haya algo que no me guste</i>	<i>Por qué a veces llega a ser aburrido lo que llevan</i>
<i>Qué sea algo que no me interese</i>	<i>Les queda lejos</i>
<i>Me queda lejos</i>	<i>Porque no les interesa a la mayoría</i>
<i>Me queda lejos</i>	<i>Para buenas obras los precios elevados</i>
<i>Economía y distancia</i>	<i>Dinero</i>
<i>Que vivo en otro lugar</i>	<i>Por qué no viven ahí y que no conocen</i>
<i>El traslado</i>	<i>Por falta de cultura a muchos se les hace aburrido</i>
<i>En mi caso, la lejanía</i>	<i>Quizá por la poca difusión</i>
<i>No me queda cerca</i>	<i>Creo que mucha gente no aprecia realmente una obra de teatro, prefieren asistir al cine ya que lo consideran más barato, pero creo que el teatro ofrece un espectáculo más enriquecedor y que se puede sentir más que una película.</i>
<i>El horario</i>	<i>Por falta de cultura</i>
<i>Covid</i>	<i>Indiferencia,</i>
<i>No hay mucha promoción, no te enteras tan fácilmente</i>	<i>No hay mucha promoción, los tiempos de trabajo...</i>
<i>Porque no tengo tiempo</i>	<i>No se</i>
<i>El tiempo</i>	<i>Por qué no es de su interés</i>
<i>La ubicación</i>	<i>Por los temas que tratan las obras, por el precio o por el reconocimiento de los ejecutantes</i>
<i>No soy muy fanática del teatro</i>	<i>No somos muy culturales</i>
<i>Las obras que presentan</i>	<i>La publicidad</i>
<i>Pandemia, falta de tiempo</i>	<i>Falta de interés</i>
<i>Hay pandemia</i>	<i>Falta de interés, de tiempo y de poco conocimiento</i>
<i>No he ido al teatro nunca</i>	<i>Falta de interés</i>
<i>Falta de tiempo y de dinero</i>	<i>Falta de Difusión, tiempo, dinero, pandemia.</i>
<i>Pandemia</i>	<i>No lo ven importante</i>
<i>La forma de ser de la gente</i>	<i>No es de su agrado</i>
<i>Tiempo</i>	<i>Porque a veces las producciones tienen poca difusión</i>
<i>Tiempo o dinero</i>	<i>No tienen la cultura del teatro o de apreciar el trabajo de otros</i>
<i>Falta de dinero o falta de promoción</i>	<i>Porque no le interesa, no saben que existen teatros en la ciudad y porque es un</i>

	<i>modo de entretenimiento que creen aburrido</i>
<i>Jaja que está en Toluca XD hay muchas opciones en mi ciudad</i>	<i>Porque está lejos y no tiene "fama" de buenos espectáculos, no se difunden noticias relevantes de sus espectáculos</i>
<i>Obras que no atraigan</i>	<i>Falta de cultura e interés</i>
<i>Tiempo</i>	<i>Por qué no hay conocimiento sobre el</i>
<i>No tengo los recursos</i>	<i>Por falta de recursos</i>
<i>Falta de dinero</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Lo lejos que me encuentro de toluca,</i>	<i>Pues, en estos momentos, el miedo a contagios de Covid</i>
<i>Falta de obras</i>	<i>Le aburre</i>
<i>El tiempo</i>	<i>falta de cultura</i>
<i>La pandemia</i>	<i>Es caro</i>
<i>Que no hayan espectáculos</i>	<i>Por qué no están acostumbrados y han perdido el amor al arte</i>
<i>Tiempo</i>	<i>Por qué no les gusta el teatro</i>
<i>Suele ser costoso</i>	<i>No están informados de los horarios de los espectáculos</i>
<i>N/a</i>	<i>Por qué es muy caro</i>
<i>Fecha y horario de la función</i>	<i>Falta de interés</i>
<i>Por no vivir cerca</i>	<i>Por falta de tiempo o dinero</i>
<i>El horario</i>	<i>No es tan culta</i>
<i>No dispongo de tiempo</i>	<i>Falta de interés y de tiempo</i>
<i>La pandemia</i>	<i>Porque no hay tanta propaganda como conciertos y debido al arte de élite, de pueblo y de masas</i>
<i>La distancia, cuando volvamos a clases presenciales me sería más fácil asistir.</i>	<i>Piensan que es aburrido o prefieren otro tiempo de actividades.</i>
<i>La distancia</i>	<i>Espectáculo que no es de su interés</i>
<i>Creo que no he tenido la oportunidad de presenciar obras de mi interés o de calidad en Toluca</i>	<i>No les interesa, no hay motivación, no se ha hecho un hábito para las personas</i>
<i>Mis horarios de trabajo y escuela</i>	<i>Porque es poco culta</i>
<i>Los horarios</i>	<i>Se considera algo inaccesible, la costumbre del formato digital</i>
<i>Mis horarios y presupuesto</i>	<i>Por qué prefieren ocupar su socio en otras cosas</i>
<i>Covid jajaja</i>	<i>Por que no hay tanta difusión</i>
<i>Que no hay presentaciones de manera constante</i>	<i>Porque no se les inculca desde pequeños</i>
<i>La mala calidad de la obra y el</i>	<i>El arte no es importante para la mayoría y</i>

<i>costo elevado de ella.</i>	<i>suelen haber muchos estereotipos respecto a ello.</i>
<i>Falta de tiempo, desconocer qué hay una exposición teatral</i>	<i>Desinterés, desconocen, creen que es aburrido</i>
<i>La mala calidad de la obra y el costo elevado de ella.</i>	<i>El arte no es importante para la mayoría y suelen haber muchos estereotipos respecto a ello.</i>
<i>La cartelera</i>	<i>No les interesa la cartelera</i>
<i>No vivir en Toluca jaja</i>	<i>Mala difusión o enfocada en un nicho específico, creando una idea errónea de la experiencia.</i>
<i>Obras de teatro que son "comedia" no tener tiempo o dinero</i>	<i>Porque no tenemos la costumbre de ir por la falta de cultura, no es muy promocionado</i>
<i>Covid</i>	<i>No tienen mucha información sobre ellos</i>
<i>Educación de otros asistentes</i>	<i>Creen que es muy caro, o no lo conocen</i>
<i>Recreación</i>	<i>Falta de interés</i>
<i>Pandemia</i>	<i>No conoce la experiencia</i>
<i>Me queda lejos</i>	<i>La calidad de las obras</i>
<i>No hay espacios para un buen teatro</i>	<i>Por costo y obras de teatro de poco interés</i>
<i>Quizás la distancia</i>	<i>Quizás por la economía</i>
<i>Mi familia.</i>	<i>Posiblemente por falta de difusión de las obras,</i>
<i>falta de tiempo</i>	<i>porque no les gusta</i>
<i>Hay pandemia :(</i>	<i>Porqué no cuenta con los recursos o no están interesados.</i>
<i>La gente es grosera</i>	<i>No le interesa</i>
<i>Donde vivo casi no hay</i>	<i>Falta de difusión</i>
<i>El tiempo</i>	<i>Poco tiempo disponible y obras poco interesantes</i>
<i>Poca oferta</i>	<i>Costo</i>
<i>Que no fueran interesantes las obras que se presenten</i>	<i>Desinterés o falta de información</i>
<i>Actualmente, la pandemia; en otras circunstancias, tal vez el dinero y sobre todo el horario, si es muy noche.</i>	<i>Creo que los motivos podrían ser varios. El primero puede ser por un prejuicio que la gente tiene, el mismo que emiten acerca de una carrera relacionada con el arte: ¿Eso para qué? El segundo, el mundo ya está muy digitalizado y para ver una adaptación se recurre a lo inmediato, por ejemplo, plataformas como Netflix y Prime Video. El tercero, la falta de conocimiento acerca</i>

	<i>del teatro.</i>
<i>La economía</i>	<i>Por los costos</i>
<i>Falta de tiempo</i>	<i>Falta de información, cultura</i>
<i>La pandemia de COVID-19.</i>	<i>Porque no aprecian el arte.</i>
<i>por la contingencia sanitaria y la falta de experimentación y audacia en las propuestas escénicas.</i>	<i>porque no lo conoce, porque no tiene tiempo, porque los espacios son intimidantes y porque no encuentran nada divertido cuando suelen asistir</i>
<i>Trabajo</i>	<i>Falta de cultura,</i>
<i>No vivir en Toluca</i>	<i>Por falta de interés</i>
<i>Que hay poca difusión</i>	<i>Por qué hay poca difusión de los espectáculos</i>
<i>La mala calidad de la obra y el costo elevado de ella.</i>	<i>El arte no es importante para la mayoría y suelen haber muchos estereotipos respecto a ello.</i>
<i>Falta de difusión y la pandemia</i>	<i>Porque no saben de su existencia o lo creen aburrido</i>
<i>Que los precios estuvieran fuera de mi alcance</i>	<i>Por la falta de cultura y por la baja promoción teatral</i>
<i>La pandemia</i>	<i>Porque no tiene mucho interés, falta de tiempo y la pandemia</i>
<i>Economía</i>	<i>Por qué le interesan más otro tipo de actividades</i>
<i>La distancia</i>	<i>Por falta de interés</i>
<i>Falta de dinero, y la distancia</i>	<i>Por la situación económica y por que tal vez no todos valoran el arte que se plasma en el escenario y probablemente les aburre</i>
<i>Distancia, tema de la obra</i>	<i>Por el poco interés y que no se enteren de las obras</i>
<i>La distancia :(</i>	<i>Por la escasa difusión cultural</i>
<i>La lejanía</i>	<i>Por la lejanía de algunos</i>
<i>Presentan Obras, Muy DeVezEnCuando.</i>	<i>No Están Acostumbrados, Presentas Pocas obras. No Les Interesa Por Cuestión Educativa.</i>
<i>La pandemia</i>	<i>X cultura y x el frío</i>
<i>Que no tenga dinero, que no tenga tiempo, el horario de la obra si es muy noche tendría que pensar bien en el transporte, que no me llame la atención la sinopsis de la obra.</i>	<i>No saben qué obras hay ni donde buscar una cartelera, creo que la poca publicidad que se hace no se está haciendo bien, la publicamos en redes pero a quienes tenemos ahí? A más gente de teatro que terminan siendo los únicos en vernos.</i>
<i>No me gusta el teatro</i>	<i>Falta de dinero</i>
<i>Enfermo</i>	<i>No se</i>

<i>No tener tiempo</i>	<i>Por qué no les interesa</i>
<i>La pandemia</i>	<i>Por q puede ser el precio de las entradas</i>
<i>Pues Que algo paso en mi casa</i>	<i>Por que se le hace aburrido</i>
<i>Que no tengo tiempo</i>	<i>Por qué no les gusta</i>
<i>El dinero</i>	<i>Por q no a todos les agrada</i>
<i>Por ocasiones personales o problemas</i>	<i>Ahorita por la economía</i>
<i>Ya casi no hay y algunas obras son caras</i>	<i>No tiene la cultura del teatro</i>
<i>No dispongo de Tiempo</i>	<i>Porque la mayoría de espectáculos es aburrido</i>
<i>La economía</i>	<i>Por que prefieren ver un concierto de música y beber alcohol. Tal vez por la economía o simplemente lo ven como aburrido</i>
<i>Emm q yo sea protagonista</i>	<i>Xq no tienen tiempo</i>
<i>Por el momento la pandemia</i>	<i>Desinterés</i>
<i>Pandemia, anteriormente lo hacía con regularidad</i>	<i>No todos pueden pagarlas</i>
<i>La distancia y el tiempo</i>	<i>Por dinero</i>
<i>El tiempo El dinero La distancia</i>	<i>Por no tener la costumbre de apreciar una obra de teatro</i>
<i>La distancia que hay que recorrer</i>	<i>Por lo lejos que estás y el costo</i>
<i>Por que me aburro fácilmente</i>	<i>No se</i>
<i>Que las obras sean malas</i>	<i>Por su capacidad economica o por que no les llama la atención</i>
<i>Que no aya espectáculos de mi interés</i>	<i>Porque no sabemos cuáles son las funciones</i>
<i>No sé sus horarios ni la abras que presentan</i>	<i>Porque no sabe de las obras</i>
<i>La economía</i>	<i>Por la economía</i>
<i>Que no me llame la tensión lo que hay en cartelera y recursos económicos</i>	<i>Por cuestiones económicas</i>
<i>No lo se</i>	<i>No lo se</i>
<i>Que a veces los shows acaban muy tarde y en Toluca el transporte público y los estacionamientos cierran muy temprano y el transporte corta el servicio temprano</i>	<i>Falta de costumbre</i>
<i>Por los horarios tan limitados</i>	<i>Por los estacionamientos reducidos y porque muchos lo consideran de menor</i>

	<i>calidad que el cine</i>
<i>Por que no tengo dinero por que mi papá se lo traga de borracho</i>	<i>Por la pandemia</i>
<i>Falta de tiempo o dinero</i>	<i>Falta de dinero o desconoce los shows</i>
<i>Horarios y estacionamiento seguro</i>	<i>Por costos elevados y poca cultura</i>
<i>Horarios y estacionamiento seguro</i>	<i>Por costos elevados y poca cultura</i>
<i>Por qué no tengo dinero</i>	<i>Por la pandemia</i>
<i>Por el transporte</i>	<i>Por el transporte</i>
<i>La covid</i>	<i>Por que son caras las entradas</i>
<i>El transporte</i>	<i>Por falta transporte economía y cultura</i>
<i>El transporte</i>	<i>Por falta transporte economía y cultura</i>
<i>Esta muy lejos de mi casa</i>	<i>No se enteran de las funciones</i>
<i>Por falta de dinero</i>	<i>Por que no les gusta o por falta de dinero</i>
<i>La economía.</i>	<i>Por que no han vivido una experiencia divertida.</i>
<i>Muchas veces es el costo...aunque hay sitios gratuitos con excelentes temas , pero vale la pena pagar. Y aveces es la falta de tiempo 😊</i>	<i>El teatro es caro y muchas veces no hay posibilidades económicas.otra situación es que muchas veces no nos inculcan el arte y aunque hay lugares que son gratuitos pues no asistimos. Nos vamos por las cosas cotidianas.</i>
<i>Por falta de dinero</i>	<i>Por falta de dinero</i>
<i>La pandemia, pero antes por que no vienen para mi edad</i>	<i>Por qué no hay dinero ni una cultura</i>
<i>Por ahora la pandemia</i>	<i>Por qué sus intereses son otros</i>
<i>Falta de tiempo, desconocer qué hay una exposición teatral</i>	<i>Desinterés, desconocen, creen que es aburrido</i>
<i>El tiempo</i>	<i>No sé sinceramente no e asistido nunca al teatro</i>
<i>Los horarios</i>	<i>Por que no tienen esa cultura</i>
<i>No es de mi agrado</i>	<i>Poque sea perdido la costumbre</i>
<i>Por que queda lejos de el lugar donde vivo</i>	<i>Por la distancia</i>
<i>Algún percance personal</i>	<i>Económico</i>
<i>porque no hay dinero u porque no hay transporte</i>	<i>por falta de dinero y la pandemia</i>
<i>No me gusta de lo que es</i>	<i>Tal vez no le gusta</i>
<i>que no esten tan buenas el teatro</i>	<i>tal vez por que no hay obras interesantes o no tienen los recursos</i>
<i>Nunca e ido</i>	<i>No se realmente Pero tal vez sería por que no tiene entretenimiento sus shows</i>

<i>Que me aburre</i>	<i>No lo se</i>
<i>Distancia</i>	<i>Por la distancia economía y tiempo</i>
<i>Los horarios</i>	<i>Quizá no sea tan interesante para algunas personas</i>
<i>No salgo mucho</i>	<i>Xk es aburrido</i>
<i>No se</i>	<i>Por el dinero</i>
<i>Que estén cerrados por una pandemia</i>	<i>Mala difusión, no hay estudios de producción, todo logos que hacen trabajos realmente no tan buenos o mediocres y que no hay enfoques ni divisiones reales del trabajo.</i>
<i>Costos</i>	<i>Por los costos, o a veces por algunas obras que no llaman mucho la atención del espectador</i>
<i>El tiempo tenga uno</i>	<i>No sabría por que</i>
<i>La contingencia sanitaria</i>	<i>Por qué hay muy pocos y no los promocionan tanto</i>
<i>Me siento mal</i>	<i>Porque na tienen tiempo</i>
<i>Mmm hay muchas razones</i>	<i>No lo se</i>
<i>El trabajo y mi obligaciones en casa</i>	<i>Por qué es caro</i>
<i>Tener algun problema</i>	<i>Por q talbes este caro</i>
<i>que esta muy lejos</i>	<i>por que no le gusta el teatro o por que viven demasiado lejos</i>
<i>la pandemia</i>	<i>por problemas financieros</i>
<i>No es mi actividad favorita.</i>	<i>Talvez no son temas de gran interés para las personas.</i>
<i>No me entero de los eventos</i>	<i>No es parte del interés popular</i>
<i>El que no hay mucha actividad o poca difusión de información acerca de las obras</i>	<i>Por qué siento que no hay mucha difusión de información y la economía la considero también</i>
<i>Tiempo y dinero.</i>	<i>Por pensar que es aburrido y desconocimiento. Porque en su mayoría la gente prefiere el entretenimiento inmediato</i>
<i>La cuarentena</i>	<i>Por la cuarentena</i>
<i>Las malas actuaciones</i>	<i>El nivel cultural en Toluca es pobre</i>
<i>Falta de promoción</i>	<i>Falta de promoción</i>
<i>Económica</i>	<i>Por falta de difusión y situación económica.</i>
<i>Mí economía</i>	<i>Porque piensan que no es interesante</i>
<i>Que no podemos salir por la pandemia</i>	<i>1.Muchos no tienen los recursos para ir 2.Por la pandemia</i>
<i>El costo</i>	<i>Por qué no a todos les gusta</i>

<i>Dinero</i>	<i>Dinero</i>
<i>Distancia</i>	<i>Están cerrados los teatros</i>
<i>Que son las mismas obras con las mismas personas en los mismos discursos siempre</i>	<i>Porque le aburre</i>
<i>Pandemia</i>	<i>Poca difusión</i>
<i>La economía</i>	<i>Piensan que no es interesante</i>

Cuadro 2

Expuestas ambas respuestas del público sobre las preguntas número 18 y 20 enumeradas anteriormente, podemos reflexionar sobre las circunstancias reales que llevan al espectador a acercarse o alejarse del teatro.

Empezamos a conocer a nuestro espectador y sobre todo reconocer sus necesidades e intereses, que se ha mencionado repetidas veces debido a la importancia que esto tiene. Ya no podemos seguir ignorando al público, solo resta tomar cartas en el asunto y mejorar los procesos creativos, las propuestas escénicas expuestas ante el público. Este estudio de mercado busca técnicas y/o estrategias para aumentar la comercialización de un producto escénico- teatral con ello lograr la autosustentabilidad de los teatros o compañías.

La comercialización de un servicio nos lleva directamente a generar ingresos monetarios.

Algunas personas mencionaron que ir al cine es mas barato que asistir al teatro y relativamente podría serlo, sin embargo vamos a considerar algunos aspectos para comprobar si efectivamente es así: en general una entrada al cine cuesta en promedio de \$65.00 MNX (3.26 dólar USA) a \$80.00 MNX (4.01 dólar USA), una entrada a una función de teatro cuesta en promedio de \$80.00 MNX a \$120.00 MNX, con estos dos datos se podría decir que efectivamente sale mas barato ir al cine, bien, detallemos algunos aspectos que no se consideran dentro de este precio. El costo de un boleto para ver una película en el cine es mas barato sin embargo el gasto incrementa por el consumo que se hace dentro de las instalaciones, llamese Cinemex o Cinopolis, comprar productos (palomitas, refresco, dulces, productos para llevar como envases con temáticas de moda, etc.)

sale más caro que el precio de entrada y aún así la gente lo consume. Estas empresas cuentan con estrategias de marketing que benefician económicamente el servicio que venden aunque este no se obtenga directamente del precio de un boleto, generan demanda en el mercado a través de materiales visuales que son atractivos y por ende la comercialización del servicio se vuelve rentable y redituable para cada uno de sus trabajadores. La cuestión es que el cine brinda una experiencia completa.

Buscar estrategias para que el teatro obtenga ingresos además de la venta de taquilla puede ayudar a que empiece a volverse auto sustentable, que no dependa de instituciones gubernamentales, becas, concursos, entre otros, esta oportunidad le ayudaría a generar sus propios ingresos, tema del que hablaremos más adelante.

En la siguiente tabla expondremos información que ayudara a completar el estudio de mercado.

¿Qué te gustaría que vendieran en el teatro a parte del espectáculo?	¿Qué razón tendrías para ir al teatro en Toluca?
<i>Snacks</i>	<i>Disfrutar una tarde</i>
<i>Alimentos</i>	<i>Ver proyectos nuevos e interesantes</i>
<i>Mercancía de la producción</i>	<i>Hay muchas propuestas novedosas que buscan espacios emergentes fuera del teatro universitario.</i>
<i>Dulcería</i>	<i>Entretenimiento</i>
<i>Comida y bebida. Souvenirs</i>	<i>Propuestas escénicas interesantes</i>
<i>Comida</i>	<i>Querer ver algo nuevo</i>
<i>nada en particular, lo que se vende en cines</i>	<i>buena cartelera</i>
<i>Nada</i>	<i>Fin de pandemia</i>
<i>Un drink no estaría mal</i>	<i>Que sea divertido</i>
<i>Nada en particular.</i>	<i>Muchas, me encanta!</i>
<i>El CD con la música</i>	<i>Familia</i>
<i>Botanas y bebidas</i>	<i>Por gusto.</i>
<i>Palomitas</i>	<i>Interés en una obra en específico</i>
<i>Aperitivos y bebidas</i>	<i>Que sea un buen espectáculo</i>

<i>N/a</i>	<i>N/a</i>
<i>Comida ligera</i>	<i>No hay teatros en donde vivo</i>
<i>Artesanias</i>	<i>Bellas actrices</i>
<i>Souvenirs</i>	<i>Apreciar todo lo que conlleva montar un espectáculo</i>
<i>Algún poster de los actores</i>	<i>Que la obra sea de mi interés</i>
<i>Algún souvenir con respecto a la obra o dulces</i>	<i>Alguna obra que realmente quiera ver</i>
<i>Merch de la obra</i>	<i>Todas</i>
<i>Recuerdos de la obra algo conmemorativo</i>	<i>La innovación en las obras</i>
<i>Mercancía de la obra</i>	<i>Para divertirme y disfrutar del teatro</i>
<i>Fotos con escenografía</i>	<i>Obra realmente interesante o entretenida</i>
<i>Golosinas.</i>	<i>Alguna obra buena.</i>
<i>Libros y/ o títeres</i>	<i>Que haya una obra infantil.</i>
<i>Máscaras o vestuarios</i>	<i>Obra musical u obra de teatro</i>
<i>Recuerdos</i>	<i>Por una buena obra</i>
<i>Tal vez comida</i>	<i>Algo de mi interés</i>
<i>Botanas</i>	<i>Que sea algo de mi interés</i>
<i>Souvenirs</i>	<i>Diversión</i>
<i>Snacks</i>	<i>Una buena obra con un gran elenco para toda la familia</i>
<i>Comida</i>	<i>Que fuera bueno</i>
<i>Botana y camisas</i>	<i>Que el tema me interese</i>
<i>No lo sé</i>	<i>Ganas de conocer obras nuevas</i>
<i>Quizá artículos relacionados a la obra</i>	<i>Alguna obra de mi interés</i>
<i>Alguna botana quiza, como palomitas.</i>	<i>Poser ver alguna obra de mi interés.</i>
<i>Souvenirs</i>	<i>Entretenimiento, pasión/amor al arte</i>
<i>Cafetería</i>	<i>Ninguna, lo hago por gusto.</i>
<i>Tal vez los libros de la obra representada (si es que es de algún libro)</i>	<i>Pasar un buen momento o salir de lo cotidiano...</i>
<i>Algo de acción</i>	<i>Cuando tenga tiempo</i>
<i>Experiencias</i>	<i>El tipo de obra que se va a presentar</i>
<i>Algo representativo de la obra</i>	<i>Apoyarlo</i>
<i>Cafe</i>	<i>Que realmente sea un tema atractivo</i>
<i>El elenco</i>	<i>Un show interesante</i>
<i>Idk</i>	<i>Ver obras que sean de mi agrado</i>

<i>Comida</i>	<i>Habria alguna obra interesante</i>
<i>No he ido al teatro nunca</i>	<i>que me guste la obra</i>
<i>Souvenirs de la obra</i>	<i>Me gusta.</i>
<i>Café y/o té</i>	<i>Me gusta y es lo que estudió</i>
<i>Alimentos</i>	<i>Algo que me guste mucho</i>
<i>No lo había pensado jaja quizá café</i>	<i>Que la obra me llame la atención, simplemente desde el título o el cartel</i>
<i>Artesanías (soy fan)</i>	<i>Me gusta, es entretenido ♡</i>
<i>Comida</i>	<i>Obras de interés</i>
<i>Bebidas</i>	<i>Una producción muy creativa</i>
<i>Nada</i>	<i>Acercarme a la cultura y por diversión</i>
<i>-</i>	<i>Distracción</i>
<i>Nada en especial, creo que se disfruta mejor así</i>	<i>Por entretenimiento</i>
<i>Lo relacionado al espectáculo</i>	<i>Diversión</i>
<i>Agua</i>	<i>Pues contar con tiempo y dinero y que en realidad fuera una buena obra</i>
<i>Nada no se</i>	<i>Ver lacrimosa nuevamente</i>
<i>cerveza 🍺</i>	<i>el título de la obra de teatro</i>
<i>Dulces, postre, café refresco, et</i>	<i>Una buena obra, buenos actores y económico</i>
<i>Botanas</i>	<i>Necesidad del arte en mi vida</i>
<i>Comida, souvenirs</i>	<i>Funciones de gente conocida</i>
<i>Comida</i>	<i>Por entretenimiento</i>
<i>Palomitas</i>	<i>Hay variedad</i>
<i>Algún snack para comer durante la función</i>	<i>Pueda ver qué va a ser una buena historia</i>
<i>Comida</i>	<i>Para entretenerme y distraerme un rato</i>
<i>Palomitas</i>	<i>Ir con mi pareja</i>
<i>Palomitas,, botana</i>	<i>Que participe mi niña</i>
<i>Mercancía sobre la obra tal vez</i>	<i>Por cuestiones de la escuela, por entretenimiento, por apoyo</i>
<i>Quizás algún tipo de souvenir referente a la obra.</i>	<i>Me gusta ir al teatro, es emocionante y lo disfruto.</i>
<i>Comidas que no huelan</i>	<i>Un gran espectáculo</i>
<i>Experiencias</i>	<i>Obras de calidad, de mi interés y la difusión que le dieran.</i>
<i>Obras con interacción del público</i>	<i>Tener un día en familia y ver a mi hermana en escenario</i>

<i>Material relacionado al espectáculo</i>	<i>La puesta en escena y las actuaciones me emocionan</i>
<i>Que las puestas en escenas den mensajes que ayuden o traten sobre temas de relevancia en la actualidad</i>	<i>Por una puesta en escena de mi interés</i>
<i>Danza, música, arte, drag</i>	<i>Propuestas escénicas bien planteadas</i>
<i>El espectáculo es suficiente</i>	<i>Placer</i>
<i>Tal vez comida, pero en lo personal disfruto mejor una obra teatral si no como durante ella (atención plena). Las bebidas son una buena opción, ya que no causan mucho ruido, aunque tendría que beber poco a poco para no tener ganas de ir al baño antes del intermedio.</i>	<i>Que sea un tema de mi interés y el precio sea accesible.</i>
<i>Buena pregunta, no lo sé</i>	<i>Ver a mis amigos que están dentro de este campo, ir a ver con mis amigos y quizás participar</i>
<i>Tal vez comida, pero en lo personal disfruto mejor una obra teatral si no como durante ella (atención plena). Las bebidas son una buena opción, ya que no causan mucho ruido, aunque tendría que beber poco a poco para no tener ganas de ir al baño antes del intermedio.</i>	<i>Que sea un tema de mi interés y el precio sea accesible.</i>
<i>Máscaras</i>	<i>Despejar la mente, pasar un buen rato</i>
<i>Arte en relación</i>	<i>Conocer el teatro, fines culturales</i>
<i>Enseñanzas</i>	<i>Obras de teatro llamativas</i>
<i>que sea dinámico y que la audiencia pueda interactuar</i>	<i>si el espectáculo esta siendo hablado en redes sociales de manera positiva y destaca</i>
<i>Una experiencia</i>	<i>La trama que habrá</i>
<i>Merch</i>	<i>Me encanta y si hay oportunidad de que sea en donde vivo, mucho mejor :)</i>
<i>Dulces o palomitas</i>	<i>Entretenerme</i>
<i>Souvenirs</i>	<i>Me encanta sentir emociones diversas, a través de lo presentado</i>
<i>Cafe</i>	<i>Cercanía</i>
<i>Nada</i>	<i>Entretenimiento</i>
<i>Objetos que te recuerden al teatro</i>	<i>Para disfrutar una función y distraerme un rato</i>

<i>Si hubiera oportunidad que aperturarán con un pequeño musical.</i>	<i>Para divertirme, para salir de la rutina.</i>
<i>botana</i>	<i>entretenimiento</i>
<i>*No sé</i>	<i>Para relajarme por algún momento.</i>
<i>Cerveza</i>	<i>Conocer nuevas cosas</i>
<i>Bailes</i>	<i>Salir un poco</i>
<i>Material sobre la obra</i>	<i>Obras interesantes</i>
<i>Ni idea</i>	<i>Buena obras</i>
<i>Café, postre</i>	<i>Divertirme, aprender, disfrutar del espectáculo</i>
<i>Libros o algunos objetos pequeños que estén relacionados con la obra.</i>	<i>Porque la obra que va a presentarse llama mi atención o porque algún actor/actriz me invita a asistir y lo hago por compañerismo, pero sobre todo por interés hacia su trabajo.</i>
<i>Alimentos y bebidas</i>	<i>Sus obras y conciertos</i>
<i>Libros, música</i>	<i>Que me guste la obra</i>
<i>Obras de teatro escritas, bolígrafos y playeras.</i>	<i>Aprender sobre el arte, entretenerme y comprar recuadros, agua y algunas golosinas.</i>
<i>comida y bebidas, que no siga siendo un acto solemne.</i>	<i>Divertirme, ver nuevas propuestas</i>
<i>No se</i>	<i>Me gusta el espectáculo en vivo</i>
<i>Agua</i>	<i>Me gustaría poder vivir la experiencia de una obra de teatro</i>
<i>Café y pays</i>	<i>Que me gusta y me relaja</i>
<i>Tal vez comida, pero en lo personal disfruto mejor una obra teatral si no como durante ella (atención plena). Las bebidas son una buena opción, ya que no causan mucho ruido, aunque tendría que beber poco a poco para no tener ganas de ir al baño antes del intermedio.</i>	<i>Que sea un tema de mi interés y el precio sea accesible.</i>
<i>Icee</i>	<i>El simple hecho de que me gusta</i>
<i>Recuerdos de las obras, por ejemplo cuadros con alguna frase impactante del ó de los personajes</i>	<i>Asistir a una buena puesta en escena</i>
<i>Que dieran folletos con próximos espectáculos y sinopsis</i>	<i>Ir a ver un espectáculo o concierto de mi gusto</i>
<i>Bebidas</i>	<i>Entretenimiento</i>
<i>Un recuerdo del espectáculo</i>	<i>Salí de la rutina y pasar un buen</i>

	rato.
<i>Todo lo que sea golosinas y fruta</i>	<i>Porque es una obra que realmente ha despertado mi interés y es no tan caro</i>
<i>Tacos</i>	<i>Que tenga un tema actual y con comedia y que tenga comida</i>
<i>Comida ligera o bebidas</i>	<i>Ver alguna presentación exclusiva</i>
<i>Dulceria</i>	<i>Que pusieran una obra teatral fascinante</i>
<i>Sencillamente, Las Entradas.</i>	<i>Las Facilidades Que Existan.</i>
<i>Algo representativo de la obra</i>	<i>La obra y la publicidad que le hagan</i>
<i>Botanas ricas, bebidas ricas, algún tipo de recordito de la obra (pluma, separador de libros con alguna frase que se dijo en la obra, etc)</i>	<i>Que salga algún amig@, que me interese la trama.</i>
<i>Botanas</i>	<i>Q sea necesario</i>
<i>Recuerdos</i>	<i>Ver un show de franco Escamilla</i>
<i>Tal vez un libro sobre la obra</i>	<i>Que es importante</i>
<i>Votana</i>	<i>Con la intención de ver una obra de teatro</i>
<i>Palomitas</i>	<i>Pues Nose</i>
<i>Pues libros sobre la obra</i>	<i>Que es importante</i>
<i>Libros</i>	<i>Invitación por pare de la escuela</i>
<i>Libros y historietas</i>	<i>Gusto y interés</i>
<i>Comida</i>	<i>Me gusta y alguna obra que me llame la atención</i>
<i>Botana</i>	<i>Que me recomienden la obra y que el tema sea bueno</i>
<i>Yo pienso que sería bueno basar obras de acuerdo a cosas reales que vive nuestro país que de alguna manera nos enseñará a tener más humanidad</i>	<i>Ver una obra en vivo sería genial. Puedo aprender algo nuevo</i>
<i>Dulces</i>	<i>Amm una obra muy interesante</i>
<i>No lo sé</i>	<i>Mucha</i>
<i>Souvenirs</i>	<i>Me encanta el teatro</i>
<i>No tengo idea, comida</i>	<i>El espectáculo</i>
<i>Articulos de la obra Comida</i>	<i>Para apreciar mas las oportunidades que estan a la mano y aprender mas Ya que suele haber veces que hay obras gratuitas</i>
<i>Figuras y aperitivos</i>	<i>Divertirme y aprender</i>

<i>Dulces y bebidas</i>	<i>Madamas para ver la actuación</i>
<i>Algo para comer o beber como por ejemplo refresco, jugo, etc</i>	<i>Que me interesada alguna obra de musica y accion</i>
<i>Entradas para otras obras</i>	<i>Porque me interesa la función</i>
<i>Boletos para otras obras</i>	<i>Que el título de la obra</i>
<i>Palomitas , jugo</i>	<i>Para entretener o pasar un rato con mi familia</i>
<i>No se</i>	<i>Que sea una puesta en escena llamativa para y no tan costosa</i>
<i>Chucherías</i>	<i>Ver una obra</i>
<i>Experiencias lúdicas con El público previo y después de la obra</i>	<i>Conocer el talento y las propuestas locales</i>
<i>Una experiencia, donde el espectador tenga participación o lo involucren más</i>	<i>Ver una historia llamativa e interesante</i>
<i>Recuerdos</i>	<i>Ninguna</i>
<i>Nada</i>	<i>Conocer algo diferente</i>
<i>Snacks</i>	<i>Una buena obra en escena</i>
<i>Snacks</i>	<i>Una buena obra en escena</i>
<i>Recuerdos</i>	<i>Ninguna</i>
<i>Algun autógrafo de los protagonistas</i>	<i>La puesta en esena</i>
<i>Golosinas</i>	<i>Que hubiera una buena obra</i>
<i>Autógrafos</i>	<i>La puesta en esena</i>
<i>Autógrafos</i>	<i>La puesta en esena</i>
<i>Dulces</i>	<i>Por la escuela</i>
<i>Que vendieran botanas</i>	<i>Para saber cómo es como, son los personajes, y ver lo que asen</i>
<i>Unas palomitas.</i>	<i>Principalmente una tarea de alguno de mis Hijos.</i>
<i>No me gusta que vendan nada, te distrae y no disfrutas.</i>	<i>La razón es el gusto y la pasión por el arte escénico. Siempre es una experiencia fascinante.</i>
<i>Comida</i>	<i>Por qué me gusta</i>
<i>Nada</i>	<i>Que ubiera una obra de mi interés</i>
<i>Una buena interpretación</i>	<i>Un interés verdadero</i>
<i>Buena pregunta, no lo sé</i>	<i>Ver a mis amigos que están dentro de este campo, ir a ver con mis amigos y quizás participar</i>
<i>Comida</i>	<i>Que la actuación sea de comediante</i>
<i>Palomitas</i>	<i>Que estuviera una obra debmi intetes</i>

<i>Algún alimento</i>	<i>Por algún evento único</i>
<i>Comida</i>	<i>Entretenimiento</i>
<i>Nada</i>	<i>Que me gustará</i>
<i>algun recuerdo de la obra</i>	<i>el transporte y el dinero</i>
<i>Nada</i>	<i>Que me guste el show</i>
<i>palomitas</i>	<i>una buena obra</i>
<i>Folletos para saber sobre que trata los espectáculos y ver cual escojer</i>	<i>La curiosidad si están entretenidos sus shows</i>
<i>Comida chatarra</i>	<i>Ninguna</i>
<i>Bebidas o alimentos</i>	<i>Invitar a alguna persona.</i>
<i>Palomitas:3</i>	<i>Ver un espectáculo</i>
<i>Palomitas</i>	<i>X si se trata de la escuela</i>
<i>Fruta</i>	<i>Tarea de mis hijos</i>
<i>Agua, algo de comida para el intermedio, café y o té</i>	<i>Tener dinero y tiempo</i>
<i>Libros, revistas, cuadros, etc</i>	<i>Diversión y entretenimiento</i>
<i>Nada</i>	<i>Para conoser como es una obra de teatro</i>
<i>Libros y artesanías o trabajos realizados por los actores del teatro</i>	<i>Mi tío es estudiante de teatro y constantemente nos invitaba a sus eventos antes de la Pandemia</i>
<i>No</i>	<i>Ninguna</i>
<i>Comida</i>	<i>Por que mi familia me lleva</i>
<i>Nada</i>	<i>Algo interesante y que tuviera los recursos</i>
<i>Votanas y refrescos</i>	<i>Ver las obras teatrales</i>
<i>dulces, aguas</i>	<i>por que va a estas una escena de mi agrado</i>
<i>snack</i>	<i>un espectáculo de mi agrado</i>
<i>Agua o recuerdos.</i>	<i>Una presentación muy especial.</i>
<i>Alimentos y bebidas</i>	<i>Creo que a la filarmónica le funcionaron las entradas gratuitas y eventos "temáticos"</i>
<i>La ser sincero, no se qué mas se pueda vendar aparte del espectáculo</i>	<i>Experimentar y abrir nuevos universos a la actividad del teatro y sus aledaños .</i>
<i>No lo había pensado, pero clases de filosofía para público en general.</i>	<i>Razones tengo varias, pero siento de pronto que las obras ofertadas son pésimas en su mayoría patrocinadas por Televisa. Las universitarias son otro rollo.</i>

<i>Fotos con los protagonistas</i>	<i>Algún espectáculo que me interese</i>
<i>Comida</i>	<i>Entretenimiento y apoyo a la escena</i>
<i>Nada</i>	<i>Absorber energía positiva</i>
<i>Snacks</i>	<i>Si le dejan una tarea a mi hijo, lo acompañaría.</i>
<i>Un recuerdo</i>	<i>Para ver una obra de interés</i>
<i>Recuerdos o palomitas</i>	<i>Saber más sobre el arte</i>
<i>Botana</i>	<i>Por un espectáculo que me gusta</i>
<i>Nada</i>	<i>Que está cerca</i>
<i>Imagenes</i>	<i>Distracción</i>
<i>Experiencias</i>	<i>Que me gusta</i>
<i>Dulcería</i>	<i>Entretenimiento</i>
<i>Algo alusivo ala obra de teatro</i>	<i>Para tener formas de pensar difentes sobre el teatro</i>

Cuadro 3

Lo que siempre hemos buscado vender u ofrecer al publico-espectador es: **una experiencia**, el gremio escenico siempre lo menciona, y muchas veces son ellos mismos quienes cierran las puertas a multiples posibilidades que existen para poder lograrlo; *la experiencia* no se reduce a solo ir al teatro, comprar un boleto, ver una función, tomarse una foto con el elenco y ya, va más allá porque de antemano se busca dejar huella en el espectador, en sus sentidos, en su memoria y por qué no, en su vida, realmente hay un panorama amplio.

Detengámonos a pensar ¿qué experiencia queremos brindarle al espectador a través del teatro?. Si pensamos en alguno de los cines más reconocidos como cinepolis o cienemex, nos lleva inmediataente a un color, botanas, diversión, emociones, palomitas, refresco, amistad, pareja, familia, café, crepas, dinero, olores, sabores. Ahora pensemos en el teatro ¿a dónde nos lleva?

Le hicimos esa pregunta a algunas personas y estas fueron sus respuestas: actores, sufrimiento, amor, sentimiento, angustia, clase, vestuario, ficción, drama, soledad y ausencia, sombrero, silencio, respeto. Además de las cortinas rojas ¿hay algo en concreto que nos remonte a una sala de teatro? ¿Cuál es la experiencia entonces? preguntémosnos ¿a qué huele un teatro? Sus pisos, cuál podría ser su

identidad si podemos plantearlo así, el personal que trabaja ahí, la actitud, energía, atmósferas, etc. Pensemos seriamente en todas estas preguntas y si las respuestas son realmente agradables, si no es así, tenemos ahora la oportunidad de cambiarlas.

Por ultimo, lo que se le preguntó a los participantes fue: qué les gustaría que vendieran en el teatro, además del espectáculo escénico, la mayoría respondió que en efecto, no solo quieren consumir el espectáculo teatral, buscan una experiencia completa y generarla provocaría que el público (consumidor) se convirtiera en un cliente *fan*.

Las seis preguntas abiertas que se realizaron al público muestra nos permite conocer las expectativas que tienen y esperan del teatro en Toluca.

Finalmente con este estudio de mercado realizado ¿Qué nos queda y para qué nos sirve? Lo primero es tomar cartas en el asunto, por supuesto *usar toda la información recabada para mejorar la toma de decisiones, implementar tácticas y estrategias, implementar un análisis FODA o DAFO que permita identificar y contrastar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas*. Se ha expuesto en este trabajo de investigación información concreta, real y verdadera con el apoyo de gráficos estadísticos que permiten observar la información de manera clara y precisa.

Cada persona que tenga la oportunidad de leer este documento dejese emparar de la información recopilada y usela para mejorar el consumo del teatro en Toluca, la experiencia y los productos escénicos, considere las necesidades e intereses del espectador, evalúe constantemente las necesidades de su público.

El *aprendizaje y el entretenimiento* no están peleados, entonces particularmente ¿cuál es la experiencia que queremos brindarle al espectador? ¿cuál es nuestra huella como compañía o teatro?. Valdría mucho la pena preguntarse a uno mismo ¿cómo me gustaría vivir una experiencia de teatro agradable? Que termine de dejarte con muchas ganas de volver. La respuesta a esta pregunta queda a consideración de cada uno de los lectores.

Demanda real

Hay una oferta para cada demanda.

- Florence Scovel Shinn

Alguna vez te has preguntado cuántas veces estarían dispuestos a comprar un producto o servicio, “repetir cuantas veces sea necesario su consumo” y si es algo que te gusta mucho, aún mejor. Después de haber realizado el estudio de mercado con el público muestra, buscamos acercarnos a lo que el espectador busca, contar con información sustancial para saber cuál es su demanda, hacia dónde se dirige su interés en cuanto al entretenimiento y si el teatro es una de sus opciones.

Con el con el estudio de mercado realizado, apoyándonos en una grafica circular podemos observar que el 63.1% (mayor porcentaje) de la gente respondió que asiste al teatro de 0 a 1 vez al año, lo que quiere decir que la cantidad de veces en que están dispuestos a consumir teatro es desfavorable para el gremio escenico.

¿Con qué frecuencia vas al teatro?

206 respuestas

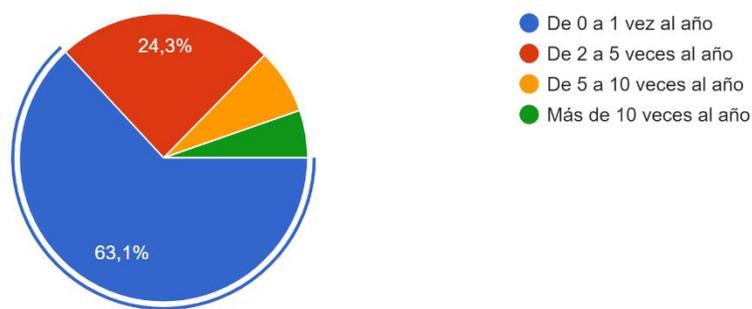


Gráfico 13

Para visualizar a detalle la verdadera problemática que tenemos con esta situación y que es causa-razón de este trabajo de investigación expondremos lo siguiente:

De las 206 personas que contestaron la encuesta 130 dijeron que van al teatro por lo menos una vez al año, 50 personas asisten de 2 a 5 veces al año, 15 de 5 a 10 veces al año, y por ultimo sólo 11 personas van al teatro más de 10 veces al año.

De los 365 días que tiene un año solo once personas van 10 veces al teatro como mínimo, ante esta situación es sumamente preocupante el resultado. Contamos con un público fiel del 5.3% sobre el cien por ciento de los participantes, qué sucede entonces con las 195 personas que no van al teatro de manera frecuente, qué es lo que realmente consumen, porque queda claro que teatro no es.

Al inicio de este trabajo de investigación planteamos la siguiente pregunta: ¿por qué los teatros en Toluca están ausentes de públicos? Ahora, con la recopilación de información podemos observar que esta interrogante contiene verdad y quienes formamos parte del gremio escénico lo sabemos por experiencia propia e incluso nuestros amigos, conocidos y familia lo saben, por esa razón son tan sonadas las frases “te vas a morir de hambre” “del arte no se puede vivir” “es un hobby” “eso no es una carrera” “estudia algo de verdad” etc.

Lamentablemente si consideráramos solo a las 11 personas que concurren al teatro en Toluca, nos damos cuenta de que no basta con el 5.3%. El resto de los encuestados (94.7%) prefieren ver otras cosas, entretenerse de otra manera; su *demand*a no apunta hacia el teatro.

Si no se conoce la demanda cualquier oferta es absurda.

Dentro del mundo empresarial, hay una palabra que fortifica el desarrollo y crecimiento de las empresas en sus respectivos mercados, *mercadotecnia*, tiene como fin desarrollar una serie de actividades y procesos para identificar las *necesidades y deseos latentes de un público* que se determina a partir de algunos factores: sexo, edad, status social, características psicológicas, tradiciones y costumbres culturales, entorno social, contexto, entre otros, así, el objetivo es satisfacerlos de la forma más adecuada y que se obtenga un “ganar-ganar”, por un lado gana el público y por otro la empresa o marca.

Laura Fischer, mexicana, especialista en mercadotecnia, hizo una gran aportación con su libro "Mercadotecnia" donde plantea una serie de estrategias puntualmente para poder llevar la comercialización de una empresa a la cima, habla sobre la importancia de la demanda:

"La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido". (Vega, 2004)

De acuerdo con lo que expone Fischer, podemos exponer de manera convincente que el teatro en Toluca *no cuenta* con una demanda que sea capaz de generarle auto sustentabilidad y dada esta situación muchas compañías se ven obligada a buscar apoyos económicos gubernamentales, becas y festivales para poder realizar sus proyectos escénicos.

Si hablamos de números y tomamos como base los datos del estudio de mercado: 11 personas asisten al teatro mas de 10 veces al año, la demanda aquí es baja y por supuesto no resulta redituable, incluso, a pesar de que al 68.4% de los entrevistados (141 personas) les gusta el teatro, no logra serlo porque esos 141 participantes no van con regularidad al teatro.

Solo al 4.9% dijo de manera clara que no le gusta el teatro, y nos referimos concretamente a **10 personas**.

Un boleto para una función teatral cuesta \$80.00 MNX (4.01 dólares) actualmente, y 11 personas van como mínimo mas de 10 veces al teatro por año, hablamos de 110 personas aseguradas en un año, con este resultado obtendríamos una entrada economica anual de \$8,800.00 MNX (441.55 dolares estadounidenses), para realizar pagos a actores, creativos, técnicos, renta del espacio, generar utilidad economica, etc. La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) aseguró en 2019 que un mexicano gana en promedio anualmente \$37,478.20 MNX (1880.32 dólar estadounidense), con base en el salario mínimo de México (\$102.68) del año 2019.

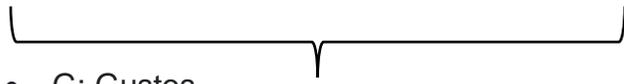
Por supuesto que puede sonar un poco absurda esta comparación, sin embargo en ambos casos se busca tener una calidad de vida socioeconómicamente estable, y un trabajo fijo de 8 horas diarias sí lo proporciona (de alguna manera) pero dentro del quehacer teatral no se logra obtener una mínima parte de ese ingreso anual como en cualquier otro trabajo. Aquí hay algunos factores que intervienen, por ejemplo, no hay un horario fijo para laborar, no hay un establecimiento, el trabajo es subjetivo, no es cuantificable sin embargo sí tiene inherentemente una carga de calidad a pesar de ser intangible. No existe un tabulador donde estén designados o estipulados los salarios (pagos) para cada uno de los integrantes de proyectos escénicos, sin embargo ese trabajo sí tendría que ser remunerado de manera económica como cualquier otra carrera o por lo menos acercarse al ingreso anual del salario mínimo.

Una temporada teatral en Toluca cuenta con un aproximado de 34 funciones, si distribuimos a las 110 personas con el número de funciones, cada una de ellas contaría con un mínimo de 3 personas, **demasiada baja la demanda**, en todo caso es nula, con la asistencia de esas 3 personas a la función se estaría generando un ingreso económico de \$240.00 MXN, ingreso que no puede sustentar gastos, pagos e inversión; al resultado de todo esto la famosa frase tan sonada en el gremio escénico: “pagamos por actuar” situación real que se da en algunos casos, lamentablemente.

La *demanda* es “estar dispuesto a comprar” y la suma de todas las *cantidades* compradas de manera individual de un producto o servicio nos da como resultado la **demanda del mercado**.

Aspectos a tomar en cuenta para determinar la demanda en un mercado:

- D: Demanda
- Q_A : Cantidad
- P_A : Precio
- Y: Renta
- P_B : Precios de otros bienes (servicios P_S)

- 
- G: Gustos

$$Q_A = D(P_A, Y, P_B, G).$$

Con esta formula: demanda x el precio, + la renta, + el precio de otros bienes + gustos = cantidad. De aquí partimos para saber si la venta del servicio es redituable o no.

- **Efecto sustitución (E_S) y efecto renta (E_R).**

E_S : Recoge la incidencia de un cambio en los precios relativos, de forma que, cuando aumenta el precio de un bien, *la cantidad demandada de ese bien se reducirá*, pues su consumo se sustituirá por otro que se ha abaratado.

E_R : Refleja la incidencia de un cambio en la renta real de los consumidores, de forma que ante el aumento del precio de un bien *se consumirá una menor cantidad de todos los bienes*, incluido el bien que se ha encarecido.

Mencionamos estos conceptos por el peso que tienen para determinar la demanda, importantes para beneficiar o perjudicar la venta de un servicio.

Al representar gráficamente la *demand*a de un servicio o producto podemos suponer que todas las variables excepto el precio del servicio permanecen constantes. Hay dos tipos de tablas de demanda que nos pueden favorecer mucho, la individual y la de mercado. La cantidad total de consumo, es el punto principal para poder determinar tanto la demanda individual como la de mercado. Hemos hecho énfasis en el tema de la demanda así como en sus aspectos fundamentales y características, de ello depende que el teatro en Toluca, se posicione en el mercado.

Es verdad que hace falta sumergirse en conocimientos empresariales para fortalecer la comercialización del teatro, lo primero es tener claros los conceptos básicos que llevan a una empresa a posicionarse favorosamente. Si se quiere hacer un cambio en la sociedad en que vivimos, Toluca, se tendría que dejar a un

lado los prejuicios y tabúes con respecto a la comercialización del teatro, el trabajo en equipo, factor importante.

Quizás la gente no esta tan relacionada con la cultura, las razones puede ser muchas pero podemos encontrar caminos para llegar a ellos, a nuestro amado publico, quizás para empezar, aprender a dejar de mirarlos como lo hemos venido haciendo, etiquetándolos de forma negativa, pensar en ellos como si pensásemos en nosotros mismos, atenderlos como lo que son, seres humanos valiosos a quienes podemos regalarles la maravillosa experiencia (única) de conducirlos cuidadosamente por el sendero de la magia, ese sendero llamado escenario, desvivirnos por ellos. No es una cuestión romántica aunque así suene, es inherente a ello, es una situación que nos hace vibrar y nos conecta con nuestro ser profundamente. Creamos universos donde el espectador, el actor y la ficción, se viven por una única vez y que vale tanto la pena como lo vale la vida; el entretenimiento en el teatro puede ser el modo mas efectivo de aprender, de sentir y vivir.

Los actores somos transportadores de momentos donde el maravilloso ser humano puede reconocerse, acariciar su vida, su cuerpo, su alma, conectar con universos, e incluso sentir a Dios a través del arte.

Finalmente, entendamos con nuestras palabras que *entretenimiento* es: el arte de acariciar y vivir momentos, estar presentes en el aquí y ahora. A la *demanda*, como la búsqueda de experiencias donde uno habita y disfruta momentos.

Capítulo 2

Oferta vs Demanda

Tan escaso como es la verdad, la oferta siempre ha sido superior a la demanda.

- Josh Billings

Desde los últimos seis años Toluca, no ha dejado de producir obras teatrales y afortunadamente hay distintas compañías de teatro que trabajan día a día sobre montajes escénicos, teniendo siempre nuevas propuestas escénicas. La pasión que tenemos quienes conformamos el gremio escénico teatral es muy fuerte, es por ello que cuando nos hacen el llamado para participar en algún montaje teatral, aceptamos, sin embargo el hecho de que haya distintas propuestas no asegura que la demanda sea por lo menos promedio (5) si lo pusiéramos en una escala del 1 al 10 donde 1 es bajo y 10 es alto.

A pesar de que hay muchos actores en Toluca, son pocos los que se dedican a hacer teatro y para esos pocos el ingreso económico es insuficiente. La entrada de dinero que se obtiene en una temporada teatral, no alcanza para sustentar gastos y pagos por lo tanto no resulta equivalente al trabajo realizado y el tiempo invertido.

¿Por qué, si tenemos distintas propuestas escénicas, no tenemos demanda?. Antes de analizar esta pregunta, haremos una breve pausa para hablar sobre el término *oferta* entendido como la cantidad ofrecida de un bien o servicio para referirnos a todas las propuestas escénicas que hay por parte de los teatros independientes en Toluca (Teatro Landó y Casa Blanca teatro) así como también las compañías de teatro que siguen activas en Toluca, mencionaremos desde luego algunas de ellas para tener una oferta de la oferta actual: *“O” de madera, Imaginación Teatro, Teatro Lunar, La Casona compañía Teatral, Valija Teatro, Quijotes Teatro, Los hombres Pánico, La Gorgona Teatro, Esfinge Teatro, Argonautas Teatro, Vagabundos Teatro, Prohibido Teatro, EspacioVacio grupo de Teatro, Teatro de la Calle, Caminantes Teatro Independiente, Teatro del Reflejo,*

Infantería de Teatro Clásico, Ohana Teatro, La Corte de los Milagros, El Estuche Producciones, Arti-mañas Compañía Escénica, Miradas Continuas, Suspiro Teatro, entre otras.

Si bien, hablamos de las características que conforman la demanda, una de ellas es el gusto, observaremos con la ayuda de una grafica de líneas las variables que sufre la curva de demanda con respecto a esta variable.

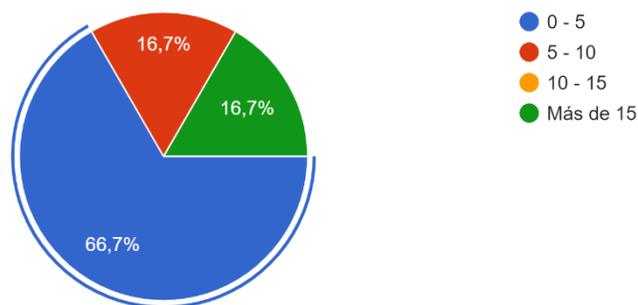


El puntaje mas alto es de 52.9% sobre el 100%, que pertenece a temas o historias comicas, en ese sentido y con esta informacion podríamos decir que lo que más demanda el espectador, son obras teatrales comicas. El puntaje mas bajo, 13.1% pertenece a temas cachondos, por supuesto, si tomamos en cuenta que a nuestro publico le gusta entretenerse en compañía de su familia, acompañado de sus hijos, son temas que probablemente no escogería y eso podría ser un limitante por el cual este apartado salió muy bajo. Hay dos apartados que en puntaje no están bajos, están dentro del promedio, la diferencia entre ellos es mínima, (30.1% y 31.6%); temas espirituales y motivación o superación personal. El ser humano suele buscar el impulso mental e incluso espiritual que le de la fuerza necesaria para iniciar una acción y mantenernos en el camino adecuado, asi como también busca encontrar el sentido de la verdad, el significado de la vida, de la condición humana, distanciarse para contemplar y comprender el mundo, la esencia de las

cosas. La demanda de estos dos últimos temas es muy interesante, el ser humano busca ser mejor, y si el teatro le brinda esta experiencia lograríamos probablemente lo que algunos buscan como objetivo principal, ayudar al ser humano, darle un nuevo panorama sobre la vida, su vida, a través del arte, a través del teatro. Sería ideal lograrlo de la mano del entretenimiento.

A las compañías de Teatro o teatros independiente que están activas actualmente en Toluca se les realizó una serie de preguntas atendiendo con ello al resultado de la rentabilidad que ofrece o no el teatro a cada uno de los participantes.

¿Cuál es el número de integrantes de su compañía?
6 respuestas



La mayoría de las compañías de teatro están conformadas por 5 integrantes, personas que cubren todas las áreas dentro del teatro, en segundo lugar el 16.7% cuenta con dos resultados, por un lado algunas compañías están conformadas con un mínimo 5 participantes y un máximo de 10, y por otro lado con mas de 15 participantes.

¿Cuál es el número de propuestas escénicas que realiza por año?
6 respuestas

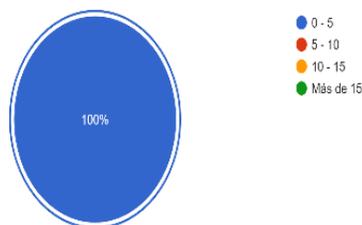


Gráfico 1

¿Cuál es el género más demandado?
6 respuestas

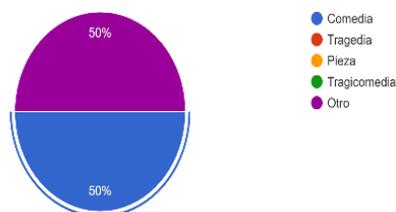


Gráfico 2

¿Cuál es el género menos demandado?
6 respuestas

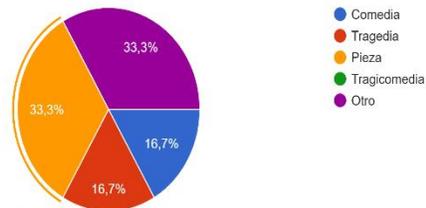


Gráfico 3

Estas tres graficas muestran los resultados con lo que cuentan las compañías acerca de la demanda que tienen de su publico, en el grafico número uno el 100% dijo que solo realiza como maximo 5 propuestas escénicas por año, si esto lo trasladamos a números estadísticos y si tomamos 5 como numero de partida y lo multiplicamos por las 6 compañías que participaron, estamos hablando de 30 montajes anuales a los cuales asisten 11 personas por lo menos 10 veces a alguno de ellos. El genro con menor demanda es la pieza (véase en el gráfico número 3), nuevamente observamos aquí como la comedia es el genero más demandado acompañado esta ocasión por la tragedia.

Si las temporadas constan de 34 funciones, entonces, Toluca cuenta con un total de 1020 funciones aproximadamente, esto solamente de las 6 compañías que respondieron a la encuesta, ahora si tomaramos en cuenta todas las que están activas el número de puestas en escena seria mayor, lo preocupante es el hecho de ver tantas propuestas escénicas y los teatros faltos de público.

¿Cuántas personas asisten en promedio a una de sus funciones?
6 respuestas

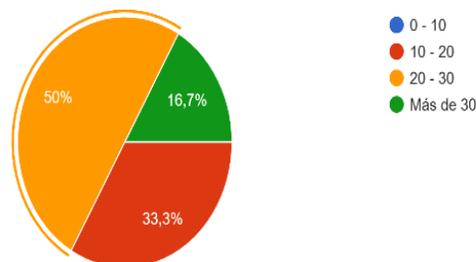


Gráfico 4

La mitad de las compañías que respondieron esta encuesta afirma que a cada una de sus funciones asisten de 20 a 30 personas, un número relativamente bueno, sin embargo esta por debajo de lo que podría ser la demanda promedio para que

el teatro pueda generar ingresos económicos como que retribuyan todos los gastos hechos, inversión y además con ello se obtenga una ganancia.

En cuanto a la asistencia anual, las compañías dijeron que asisten mas de 200 personas al teatro; si estos datos los trasladamos a estos otro contexto como por ejemplo, el cine, podemos ver que en la semana de estreno de una asisten más de doscientas personas, con esta comparación podemos ver la diferencia abismal que existe entre estas dos industrias, y quizás no hay punto de comparación pero lo cierto es que el cine, vende un servicio, una experiencia y sobre todo entretenimiento.

¿Cuántas personas asisten anualmente en promedio a sus funciones?
6 respuestas

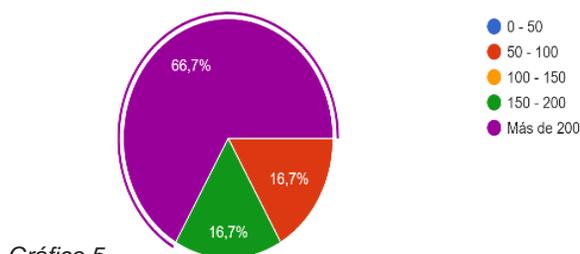


Gráfico 5

“Contamos con una gran cantidad de oferta sin embargo nuestra demanda es muy baja.”

Toluca, tiene una gran variedad de propuestas escénicas, siendo rica en el ámbito artístico, cuenta con mas de 16 compañías teatrales y dos teatros independientes, quienes trabajan día a día en la creación de nuevos espectáculos escénicos, sin embargo la demanda real que existe de estas propuestas esta por debajo de la media a comparacion de la oferta que se tiene. Valdría la pena hacer una evaluación interna en cada compañía tomando en cuenta los datos ya expuesto.

A pesar de la encuesta que se realizó a las distintas compañías los datos no son cien por ciento precisos, son meras aproximaciones o suposiciones.

En este trabajo de investigación se ha dejado material que podría ayudar a mejorar los montajes escénicos; mas allá de conocer y reconor a nuestro público también surge la necesidad de conocer-nos y reconocer-nos como compañía o teatro independiente, para redireccionar las estrategias, modelos, métodos y

equipo de trabajo en pro de una comercialización que haga que el teatro sea redituable para todos sus integrantes o participantes.

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la mas inteligente, sino la que responde mejor al cambio”.

-Charles Darwin

Hablamos de teatros independientes pero en este momento hay mas compañías teatrales, sin embargo ambas crean montajes escénicos, ambas cuentan con equipo de trabajo, la única diferencia entre compañía teatral independiente y teatro independiente es el espacio: una compañía no cuenta con un espacio propio donde pueda vender sus espectáculos teatrales, sin embargo los busca. El teatro independiente tiene un espacio propio donde no solo vende sus producciones teatrales también pone la venta una marca sin depender de nadie.

Finalmente y como síntesis, se expondrán dos graficas de barras donde las preguntas que se realizan son la clave para acercarnos más a nuestro público-espectador-consumidor, estas son: *qué les aburre del teatro y qué les gusta ver en escena*, observaremos con ello el comportamiento de las variables.

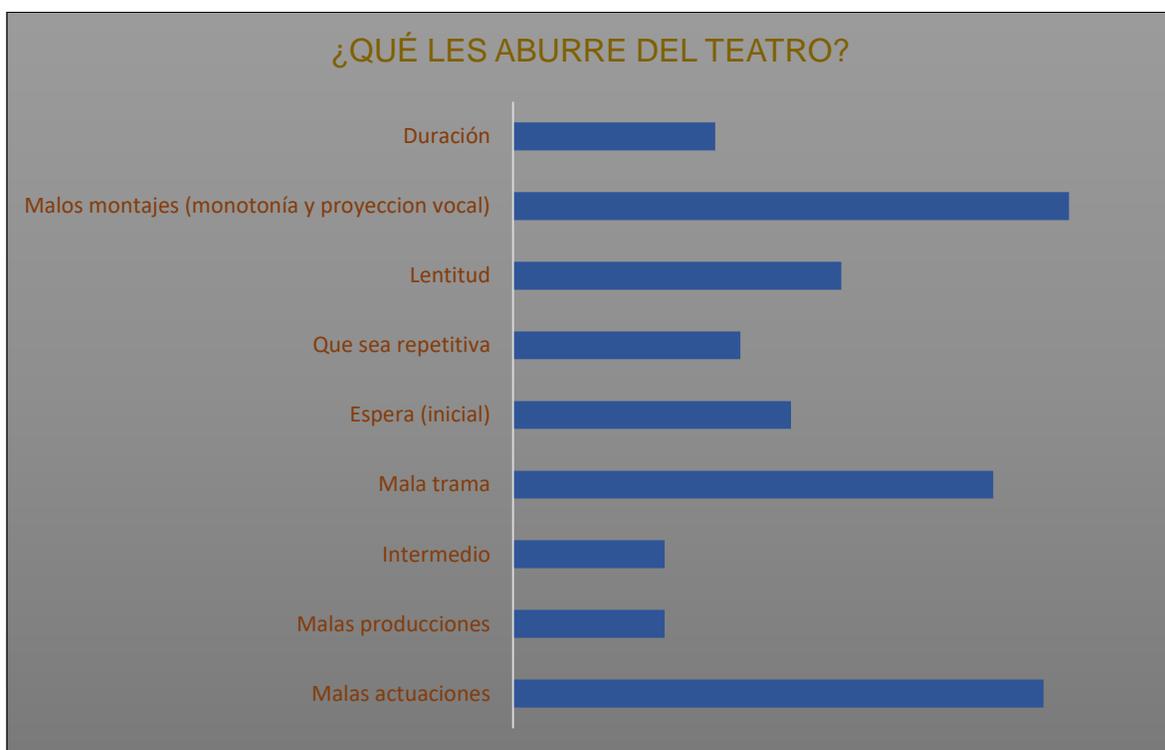


Gráfica 6

Bien, de entre todas las respuestas que se obtuvieron por parte de los participantes, realizamos una clasificación con cada una de ellas, para así obtener la *moda*, demanda real del público, entendamos que el mayor puntaje pertenece al gusto más repetitivo y el menor puntaje a lo menos demandado.

En la gráfica de barra número 6, vemos que el mayor puntaje pertenece a **acción y suspenso**, seguido de **comedia** y **buenas actuaciones**. Tomamos en cuenta solo estas tres posiciones dado que son las que mayor puntaje tienen, sin embargo sería importante tomar en cuenta cada una de las categorías que se mencionaron por parte de los participantes, ya que son el resumen de la demanda real del espectador. Por otra parte es necesario mencionar que algunas respuestas no fueron tan repetidas pero pueden leerse en el *cuadro 1*.

Veamos ahora la siguiente gráfica:



Gráfica 7

En esta gráfica observamos las variables que se presentan de los datos obtenidos por los participantes refiriéndonos lo que les aburre del teatro. El primer lugar está

ocupado por **malos montajes**, (considerando dentro de este aspecto la falta de proyección en los actores que provoca que el espectador pierda el hilo de la historia, y no comprenda la función o tenga que esforzarse por escuchar, así como obras monótonas, que se tornan lineales, en todo sentido) en segundo lugar y no menos importante, las **malas actuaciones**, aquí debemos considerar verdad escénica por parte de los actores, esto se refiere a la sobreactuación. Y finalmente, la **mala trama** donde el hilo de la historia se pierde, las escenas no tienen sentido, entre muchas otras.

Toda esta información sirve para aplicar nuevas estrategias ya sea como compañía teatral o teatro independiente que ayuden a que el teatro se posicione en el mercado, se pretende que el público consuma teatro.

Lo que hoy día busca el público con el entretenimiento es, como mencionamos en un principio, salir de su rutina, divertirse, pasar el tiempo de manera agradable y que mejor si viene acompañado de risas. Ahora podemos asegurar de alguna manera que quizás es por ello que el público busca la comedia, la acción, el suspenso, temas que hacen captar la atención de quien observa, generan placer, hacen olvidar los problemas, las preocupaciones a través de la magia espectacular, de la verdad que plantean los actores y que invita a vivir e en el momento presente ese mundo mágico llamado teatro, donde todo es posible.

Entonces, ahora que contamos con toda esta información que se obtuvo solamente con una parte muy pequeña de la población de Toluca, podemos obtener de manera general algunas respuestas a preguntas que hemos planteado y plantear algunas otras, ejemplo de ello: ¿estoy atendiendo a las necesidades del público? ¿qué estrategias me ayudarían a mejorar tanto de manera interna como externa? ¿qué quiero compartir con mi público? ¿qué quiero vender? ¿cuál es la experiencia que quiero brindar? Etc, cada uno sabrá qué es lo que quiere, qué busca, hacia dónde va, que es lo que lo mueve y lo lleva a la creación de espectáculos escénicos, particularmente montajes teatrales.

La creatividad es la inteligencia divirtiéndose.

-Albert Einstein

Déficit vs superávit

Ganar es un habito, por desgracia, también lo es perder.

- Vince Lombardi

Dentro del mundo empresarial el *estudio de mercado* es un requisito fundamental para que cualquier empresa crezca dentro del ámbito. Se repite con tanta frecuencia sobre la necesidad de conocer al “público-consumidor” porque de ellos depende que un producto o servicio logre comercializarse en gran medida trayendo consigo ganancias y estabilidad económica para la compañía. También ayuda a estudiar y analizar la competencia.

La evaluación interna (como grupos, compañía, sociedad o asociación) ayuda a observar con claridad los puntos débiles que merman el trabajo general e individual; dentro de las compañías de teatro o teatros independientes en Toluca, se propone realizar un análisis DAFO, con el fin de poner sobre la mesa la apacriencia de dicha agrupación, por una parte la situación actual en la que se encuentra la compañía de teatro y por otro lado el planteamiento de estrategias futuras, planificaciones y la búsqueda de metas claras. Conocer y reconocer el error para mejorarlo.

Como artistas es posible que se sea consciente de los errores que se padecen e incluso algunas veces se escuchan de boca de externos sin generar un cambio ante tal consciencia. La mala costumbre de crear montajes teatrales con mala calidad, faltos de profesionalismo, pobres en publicidad y difusión, prematuros, fuera de contexto, y sobre todo, *a pagar por actuar*, ha llevado a seguir errando sobre el mismo error, tropezar con la misma piedra, como si los dioses de la mitología griega también nos castigaran con el mito de Sísifo.

Hay una verdad para el gremio escénico, se ha escuchado un sinnúmero de veces y al mismo tiempo ha sido ignorada o mejor dicho, la costumbre nos lleva a no permutar, a verla como algo positivo y esa verdad es que *el teatro en Toluca no es lo suficientemente redituable para quienes lo hacen.*

Una consecuencia preocupante es el hecho de que los actores terminan *pagando por actuar*, porque el ingreso económico que acumula cada puesta en escena al final de su temporada no es suficiente para cubrir todos los gastos generados, pagar sueldos y generar utilidades (ganancias).

Crear montajes teatrales sin contar de primera instancia con un presupuesto económico para el desarrollo y trabajo que conlleva dicha producción merma la calidad del trabajo. Algunos autores habla sobre estrategias para el desarrollo de espectáculos escnicos proponiendo en primer lugar contar con una *planeación* de presupuesto y de trabajo (repartición de actividades, planteamiento de metas, objetivos), con el fin de *trazar* un camino y un objetivo claro. Valorar todas las posibilidades e incluso considerar los desaciertos que puedan presentarse.

Después de tener una planeación concreta de lo que se busca o se quiere lograr, se necesita el capital económico (presupuesto determinado y estimado en cantidad) para echar a andar el proyecto. Aquí haremos un paréntesis para exponer lo siguiente: si se busca generar ingresos económicos dentro de una compañía de teatro es necesario que esta tenga una mirada con fines lucrativos, esto a su vez provocará que la agrupación, compañía, sociedad o teatro cambie su estructura interna atendiendo a ciertas áreas o departamentos que le ayudaran administrativamente, todas las empresas al decidir constituirse como tal inician con un capital económico llamado **INVERSION** destinado al crecimiento de la empresa.

Existen dos factores importantes para la conformación de la compañía teatral o en su defecto teatro independiente, mismas deben considerarse antes de llevar a cabo algún proyecto: *tiempo y capital*. Al tomar la decisión de conformar una compañía teatral o establecerse en un sitio para constituirse de manera oficial como teatro independiente necesitamos saber que *crecer* significa entre diastintas cosas, posicionarse favorablemente en el mercado, lo que requiere *tiempo, esfuerzo y perseverancia*, así como la capacidad de adaptabilidad al cambio constante, en ese sentido arduas investigaciones sobre el mercado local, Toluca, , a mayor demanda de un servicio mayor rentabilidad tendrá.

El tiempo se puede observar en tres dimensiones; a corto, mediano y largo plazo, con estas medidas de tiempo se podrán plantear objetivos generales y particulares, con el transcurrir del plazo se conseguirá mejorar las estrategias y la profesionalización apoyando al equipo directivo, lograr un sistema de negocios, identificar nuevas oportunidades, nuevos mercados. Importante, si no se toma en cuenta *el tiempo que se necesita la supervivencia* de las compañías se verán afectadas, y terminaran siendo devoradas por el desinterés, la quiebra económica y apatía del público-consumidor, aunado a que algunas de ellas evitan el cambio, de manera que sobreviven en un mercado escaso. La actualidad en la que se vive hoy día exige estar abiertos a los cambios constantes especialmente por la transformación que sufren los clientes-consumidores (público).

En palabras de Carlos Hipolito, actor español:

“El peor enemigo del teatro no es el cine o la televisión sino el mal teatro”
(Hipolito, 2018).

Si tomamos como punto de partida esta frase para hablar sobre los factores que alteran el consumo del teatro en Toluca, podríamos decir que con base a la experiencia brindada al espectador, este decide si vuelve a consumir o no teatro. Por lo tanto, el cine y la televisión no son enemigos de este sino “competencia”. La experiencia que vive el público en una obra de teatro puede abrir las puertas o cerrarlas para siempre. No hay enemigo más letal que el creador que el mismo, y la falsa creencia de que “lo está haciendo bien”, por satisfacer su necesidad egocéntrica cuando a ojos del espectador la representación que observa y al que decidió asistir le resulta falta, aburrido y pésimo.

Regresando al tema de la *constitución o conformación* de una compañía teatral o teatro independiente con una estructura empresarial hablaremos sobre el otro aspecto importante: el *capital* como parte fundamental.

Se debe considerar de primera instancia un *capital inicial*, este será el monto que permitirá poner en marcha la idea a cerca de la conformación de una compañía teatral o teatro independiente como empresa, cubrirá los costos iniciales, una

parte será designada a las inversiones a corto, mediano y largo plazo para aumentar el valor de la empresa; en síntesis, el objetivo de este capital es abarcar todos los gastos iniciales e inversiones para montar un negocio, empresa, compañía con fines lucrativos. Esta información puesta sobre el terreno teatral, nos llevará a fijar, para empezar, un diseño de marca (nombre de la compañía, colores y slogan), infraestructura, equipo, materiales tangibles, intangibles, recursos humanos, entre otros. A esta disposición económica la llamaremos a partir de ahora *presupuesto de capital*, su uso será para determinar y calcular todos los gastos de gestión iniciales para la consolidación empresarial.

Posteriormente, con el paso del tiempo este *capital inicial* se irá elevando de acuerdo al porcentaje destinado a la utilidad anual que se obtenga, en este sentido son las utilidades logradas al finalizar cada una de las temporadas teatrales llevadas a cabo. Ahondaremos en el tema más adelante.

¿Por qué hablamos sobre presupuesto de capital ya sea de gastos o de inversión?, la importancia reside en que si lo visualizamos de manera profesional se debe llevar un *control de dinero*, el manejo del dinero no sólo se ve reflejado en los negocios, es importante hacerlo de manera particular. Hay una mala costumbre en querer gastar, sin saber a dónde va específicamente el dinero, y como bien dice Lombardi, “ganar es un hábito, por desgracia, también lo es perder”, esta premisa puesta sobre lo económico ayuda a vislumbrar cuán necesario es tener conocimientos básicos acerca de administración, contabilidad o finanzas personales. Algún día alguien dijo que las personas solemos gastar el dinero antes de invertirlo para lo cuál formuló una: “si alguien se gana un millón de pesos ¿Qué es lo primero que haría? Piensa sobre la posible respuesta que darías tú ante esta situación , toma el tiempo de reflexionarla.

La mayoría habría dicho que compraría una casa, un automóvil, se iría de viaje, estudiaría, etc, pero la minoría dijo que lo invertiría para multiplicarlo. Como la parábola que usó Jesús en el nuevo testamento en el evangelio de Mateo capítulo 25 versículo 14-30: *La parábola de los talentos*.

Pero ¿por qué hablamos de todo esto?

Es necesario comprender cuál es la importancia de contar en primer lugar con estos conocimientos y en segundo lugar llevarlos a cabo para que el teatro pueda ser redituable por sí solo, tenga una visión más amplia, ambiciosa y profesional en cuanto a su crecimiento y desarrollo a nivel comercial, económico e incluso artístico.

antes de iniciar con este apartado se mencionaron dos conceptos: **Déficit vs superávit**. Dentro del teatro y de manera inconsciente se hace uso de estos dos conceptos, aún sin conocerlos o estar relacionados de manera directa con ellos.

Cuando hablamos de *Déficit* nos referimos a la situación que se genera cuando hay escasez de algo necesario, en finanzas, se entiende por déficit cuando los **gastos** superan a los **ingresos** o sea que existe escasez de dinero.

El déficit existe cuando el balance de una organización o persona cuenta con saldo negativo, es decir, es deficitario. En este escenario, los ingresos no son suficientes para afrontar los gastos, o dicho de otro modo, la capacidad de recaudación de ingresos es menor que las cargas con las que se cuenta. (Arias, 2016)²⁴

Déficit: **Ingresos < Gastos**

En un escenario de la vida real, la creación de montajes teatrales en Toluca no cuentan con un presupuesto destinado estrictamente a la producción del montaje escénico, (no es una regla para todas las compañías, hay algunas que sí tienen su presupuesto inicial para desarrollar sus puestas en escena). Este capital es una inversión porque existe la probabilidad de que se recupere. Expliquemoslo de la siguiente manera: para montar Hamlet, contamos con un presupuesto de \$30,000.00 MNX, dinero con el cual se van a cubrir los siguientes gastos, pagar a creativos, escenografía, actores, vestuarios, publicidad, etc, esperando que ese capital sea suficiente, de momento lo llamaremos *gastos* porque aun no se recupera sin embargo la inversión es un “gasto” que se hace pero que con el tiempo logra ser retribuido.

²⁴ Economipedia: Déficit.

Tenemos dos escenarios para poder determinar si sufrimos un déficit.

Uno, empecemos por plantear que el presupuesto salió de la bolsa del director, o de algún patrocinador, suponiendo que los gastos revasan los \$30,000.00 y asciende a \$35,000.00 el director estaría poniendo de su bolsa nuevamente o por única ocasión (en dado caso de que haya logrado obtener los treinta mil pesos de patrocinadores) \$5,000.00, estos cinco mil pesos tendrían que ser recuperados al final de la temporada, aunque de momento por la elevación del gasto, ya estamos sufriendo un Deficit, el gasto supero el ingreso (presupuesto disponible) de momento están en números rojos los cinco mil pesos. No sería tan preocupante puesto que podría lograr recuperarse con la temporada. Ahora bien, con los \$35,000.00 se logró culminar el montaje escenico y está listo para estrenarse a publico con una temporada de 34 funciones, al finalizar, el ingreso que se obtuvo de taquilla fue de \$20,000.00, indicador de que se sufrió un déficit, veamos por qué: los gastos superaron el ingreso, no se recuperó la inversión realizada, hay un adeudo de **-\$15,000.00** perdidos. En otro supuesto escenario si se hubiese obtenido un ingreso económico en taquilla de treinta y cinco mil pesos, diríamos que no obtuvimos ganancia ni perdida, sin embargo en una evaluación general podríamos decir que el proyecto no fue favorable puesto que no generó ingresos económicos y agradecer por otro lado que tampoco nos desfalcó.

El segundo escenario, se basa en contar con una entrada económica a taquilla de \$45,000.00 lo que por supuesto indica que se superó el costo de inversión y se obtuvo una ganancia de \$15,000.00, los gastos fueron cubiertos, y la utilidad aumentó con la temporada de ese monateje. Aquí tenemos un *superávit*, en donde los ingresos son mayores que los gastos.

Finalmente como tercer escenario hipotético, podríamos hacer que el gasto de nuestro montaje de alguna manera fuese una inversión a largo plazo para no terminar con perdidas, y ¿cómo funcionaría? Lo primero sería inscribirla a algún festival de teatro, en alguna convocatoria de gobierno, o en todo caso que una institución x independiete y privada comprase una función. Si se logra obtener

algunos de estos beneficios se recuperaría de entrada la inversión y quizás más adelante se pudiese hablar de ganancia ya sea a corto o mediano plazo. El largo plazo queda descartado porque implicaría gastos y costes sobre el crecimiento y desarrollo del montaje, lo cual haría crecer la inversión de presupuesto que se hizo en un principio.

El contraste que existe entre *déficit* y *superávit* es la situación que se genera cuando hay exceso de algo necesario, en ese sentido y relacionado con las finanzas se expone de la siguiente manera: si el ingreso supera a los gastos, existe un exceso de dinero.

El superávit existe cuando el balance de una organización o persona es positivo, es decir, es superavitario. En este escenario, los ingresos cubren de sobra los gastos, o dicho de otro modo, la capacidad de recaudación de ingresos es mayor que las cargas con las que se cuenta. (Arias, 2016)

La situación hipotética del escenario número dos, plantea que la venta del servicio, el espectáculo teatral obtuvo al finalizar su temporada un ingreso económico de \$45,000.00 MXN solo en taquilla, además ganará una beca de \$35,000.00 MXN, esta suma de estas dos cantidades da un total de \$80,000.00, por lo que observaríamos como los ingresos superaron los gastos, es aquí cuando se habla de sufrir un superávit. El desglose de la inversión que se hizo en un principio de \$30,000.00 MXN se recuperó, dinero que podría ser rotativo porque ese capital puede ser destinado a la creación de nuevos montajes escénicos. Regresando a los \$80,000.00 MXN obtenidos, vamos a restar la inversión (\$30,000.00) o \$35,000.00 en dado caso de que se haya aportado una cantidad extra, restarían \$50,000.00. Se realiza pago a actores y creativos, pago de renta de espacio, etc. hablamos hipotéticamente de un costo de \$25,000.00. El dinero restante tendría dos fines, por una parte un porcentaje determinado se destina a la reserva de la compañía para aumentar su valor y la otra parte se considera ganancia o utilidad neta.

La importancia de conocer estos conceptos radica en tener vislumbrado el camino hacia una mejor administración de los ingresos y gastos que realizan las compañías de teatro o teatros independientes. Son muchos factores, herramientas y nuevos conocimientos los que se deben considerar para lograr una mejora; cambiar las estrategias y estar dispuestos al cambio. Hemos oído decir que los artistas de Toluca, específicamente *teatros* son “*todoólogos*” y se tiene bien puesta esa camiseta, porque se intenta hacer de todo para crear un nuevo montaje escénico, algunas veces se debe a la falta de presupuesto para realizar pagos a las personas correctas que se encarguen de áreas específicas. Por un lado, afortunadamente, ya hay vestuaristas, diseñador de publicidad, escenógrafos, áreas que están bien cubiertas por el personal a cargo, sin embargo hay otras que se omiten y se llevan a cabo por actores o por el mismo director., estas son el área administrativa o contable, no hay quien las cubra, de ahí el origen de las pérdidas económicas a lo largo del tiempo. No hay nada mejor como tener un profesional a cargo del área, pero como no se cuenta con el dinero suficiente para pagar estos gastos se opta por hacerlo uno mismo aunque se desconozca sobre el tema y se realice con improvisación o como Dios da a entender.

“Las empresas excelentes no solo creen en la excelencia, también en la mejora continua y el cambio constante”.

- Tom Peters

Marketing teatral

“El marketing no consiste en las cosas que haces, sino en las historias que cuentas”.

- Seth Godin

Los teatros son un lugar donde los actores son el reflejo mismo de la sociedad, un espejo de los seres humanos, cuentan historias, encarnan personajes a quienes les dan vida, los actores en escena prestan tanto su cuerpo físico, mente, sentimientos y ser interior en todo su esplendor para ser la viva representación de un otro.

Hoy en día las artes escénicas en general están inmersas en un mundo cada vez más competitivo donde la creación y el desarrollo de públicos es clave para el crecimiento económico y la demanda en el mercado.

En definitiva, las artes necesitan una buena gestión y el marketing cultural puede ser un perfecto ingrediente para potenciar la cultura en nuestra ciudad, Toluca.

Por otra parte en el país hay muchas personas o agrupaciones con un trabajo planificado que han demostrado que “del arte se puede vivir”, aunque muchos no lo crean así, se requiere simplemente de mayor aprendizaje, organización y adentrarse sin miedo a una palabra heredada de otro idioma y necesaria desde hace mucho tiempo en el campo artístico: el marketing. (Briceño V. V., 2006)

Empecemos con con la cita anterior. La usaremos como punto de partida para enfatizar en el hecho de que del arte sí se puede vivir, y efectivamente se necesita de organización, planeación y estructuras bien dirigidas, así como tener claros cuales son la misión, visión y objetivos de dicha compañía teatral o teatro independiente.

Toluca cuenta con muchos actores y actrices hasta hoy día; afortunadamente algunos de ellos siguen ejerciendo sobre “las tablas” y lamentablemente la otra

parte se han visto forzada a abandonar el escenario, hay multiples razones de ello, cada uno sabra la suya.

La adquisicionde nuevos aprendizajes resulta atractivo para cada empresa, la mayoría de ellas busca innovar día a día y sobre todo que las personas que forman parte indispensable de ello tengan ambición y deseo de dar lo mejor de sí mismos. Buscan a los mejores. En el ámbito teatral, se necesitan más que actores y directores, el personal profesional que se requiere esta dentro del area “administrativa” (si bien *administración* y *contabilidad* son las carreras mejore pagadas en los países primermundistas por la habilidad, estrategias y profesionalismo que desarrollan dentro de una CIA para hacer crecer o controlar su economía). Dentro de las compañías de teatro o teatros independientes, el área de administración o contabilidad, están abandonadas, cubrir esos departamentos por gente profesional ayudará a trazar un mejor camino hacia el crecimiento, desarrollo y posicionamiento en el mercado, atendiendo a las necesidades del publico. Estas áreas son factores indispensables dentro del mundo empresarial, porque cualquier empresa que venda u ofresca algún producto o servicio cuenta con todo un equipo para ir a la guerra.

Apostemos por la presima que plantea Briceño, “del arte se puede vivir”, si simplemente se implementa dentro del gremio escenico una palabra tan necesaria como lo es el comer todos los días, *el marketing*.

La finalidad del marketing de acuerdo con Briceño es *planear, fijar precios, promover y distribuir* productos satisfactores de necesidades entre el mercado objetivo que se proponga y las metas de la compañía, empresa u organización. Ahora bien, tendremos que estudiar y analizar las posibilidades de intercambio que satisfagan tanto al público como a la agrupación teatral: de primer instancia debe planearse y ejecutarse un proyecto escénico, en segundo lugar fijar precios al consumidor, en tercer lugar promocionar el espectáculo, como cuarto lugar atender al cuidado de la sala o teatro, en donde se llevarán a cabo las funciones. Es importante tomar en cuenta que nada, absolutamente nada se debe minimizar,

atender minuciosamente a cualquier detalle por insignificante que parezca, por supuesto todo debe ser inteligentemente contemplado con antelación (en el desarrollo de la planeación de trabajo).

El marketing cultural busca informarse acerca de lo que requieren los consumidores y captar su atención, de ahí la importancia del *estudio de mercado* que va de la mano con el *marketing*; mejorar la relación entre público y organización para generar confianza y credibilidad, aumentar la sensibilización del público hacia la cultura para sentirse atraídos, identificar nuevos nichos de mercado que se hacen presentes con el paso del tiempo, oportunidad constante ante el cambio en los patrones de comportamiento de la sociedad, incrementar los canales de comunicación y distribución para los productos escénicos. Para lograr todo lo antes mencionado lo primero es plantear el objetivo: **incrementar la audiencia en un determinado tanto por ciento y fidelizar la audiencia.**

El *estudio de mercado* que se realizó con anterioridad ayudará a conseguir el objetivo, con la información obtenida se direcciona el trabajo y crean nuevas estrategias para la resolución de algunas preguntas. Si se busca conectar con el consumidor, se debe observar desde el terreno real de la demanda, identificando y clasificando al público, según edades ingresos e incluso género. Una de las premisas en el estudio de mercado fue *escuchar al espectador*, conocer qué es lo que ellos valoran en la actividad cultural.

La herramienta del “marketing” es responsable de generar rentabilidad a las empresa (desde un punto de vista empresarial), para este proceso lo importante es el cliente (público, consumidor), es por eso que se enfoca en buscar y encontrar sus necesidades para satisfacerlas de la mejor manera. El marketing puede ser un gran aliado para las empresas, logrando así aumentar sus ventas, imagen, y proyección en el mercado.

Esta ciencia o disciplina cuenta con cuatro elementos indispensables para lograr su fin: *producto o servicio, precio, distribución y comunicación:*

- *Planear*
- *Fijar precios*

- *Promover*
- *Distribuir productos* (Briceño V. V., 2006)²⁵

Briceño, en su trabajo de investigación para la maestría, expone cuatro aspectos (antes enlistados), considerados como *fundamentos del marketing*, llevar el orden de ellos es de suma importancia. La *planeación* va a servir para definir los momentos mas importantes del proyecto, así como los recursos que se van a necesitar, determinar y delegar actividades, con este proceso de planificación se podrán identificar las necesidades y requerimientos de un espectáculo, desde lo general como lo particular, así mismo se detallarán actividades como la planificación de elementos relativas al financiamiento, plan de comunicación, plan de tareas y sobre todo evaluación continua del proyecto. Esta planificación implica decisiones sobre la conveniencia de tomar riesgos que no impidan el avance o estancamiento del proyecto en caso de que los resultados no sean los deseados.²⁶

Además de los elementos señalados por Briceño, paréntesis: las grandes empresas también implementan dentro de su marketing de servicios un término llamado 7 p's. Philip Kotler, economista estadounidense, especialista en mercadeo expone "*el mix de las 7 p's*": **producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y presencia física**, están relacionadas directamente con la premisa que espone Briceño para identificar y trabajar sobre las estrategias. Si agregásemos *planeacion* al mix de las 7 p's de Kotler, podríamos obtener un conjunto aun mas completo para desarrollar mejor las taticas del marketing.

Agreguemos entonces a la "combinación táctica de marketing"; **planeación**.

Trabajaremos desde las **8 p's**: *planeacion, producto (servicio), precios, plaza, promoción, personas, procesos y presencia física*.

Rafael Peña Casado en su libro "Gestión de la Produccion en las artes escénicas" plantea un manual de trabajo otorgando con ello un desarrollo positivo a los procesos y resultados de productividad que cualquier proyecto escénico ha de contemplar, tomando aspectos como objetivos económicos, sociales, organizacionales, artísticos o de cualquier otra índole. Para ello es necesario

²⁵ Marketing teatral: la aplicación del merchandising.

²⁶ Gestion de la producción en las artes escénicas (pág 86-88), Rafael Peña Casado.

organizar y desarrollar una serie de pasos, ejecutarlos en tiempo y forma. La **planeacion** esta compuesta por distintos factores.

Casado, plantea una estructura general de puntos importantes a considerar para favorecer el desarrollo y crecimiento de la compañía teatral (lease en las páginas 104-112, “gestión de la producción en la artes escénicas”). La planeacion está dividida en dos partes, por un lado tenemos *planeacion de presupuesto*, considerando gastos generales, gastos auxiliares y costos directos de mano de obra. Por otra parte, *planeacion del trabajo general* (el proyecto).

La importancia de la planeacion es tener claro cuál es la meta y objetivos a alcanzar en determinado tiempo con x proyecto, contar con de ante mano con esta informacion escrita asegura por lo menos un control y una dirección guiada, previniendo acontecimientos que puedan susitarse sobre la marcha los cuales se resolverían rápidamente con soluciones pensadas con antelación, también se podrán identificar las necesidades y requerimientos del espectáculo considerando las condiciones de tiempo, recursos económicos, materials y humanos.

El segundo aspecto **producto o servicio**, en este apartado nos referimos específicamente a lo que se está vendiendo, “un montaje escenico (obra de teatro)”, el producto final a la hora de ser expuesto a un publico para lograr su mercantilización. Al buscar comercializar el productos escenico se debe pensar en dos cosas: las cualidades que posee y las utilidades clave que los clientes buscan o necesitan. En este punto el producto lo es todo, Kattia Chacón utiliza el termino *merchandising*, que es parte del marketing y tiene por objeto umentar la rentabilidad en el punto de venta mediante estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final. Se busca crear la mejor relación entre producto/servicio-cliente.

La calidad es un aspecto a considerar previamente durante el consumo del servicio, y se pueden encontrar dos vertientes; una de ellas es la calidad objetiva que esta ligada al criterio de los expertos, (lo que nos hace pensar si en Toluca contamos con este tipo de publico), críticos profesionales en las artes, una de ellas el teatro; que expongan su opinión objetiva, sin embargo no se cuenta con este tipo de públicos. Con lo que sí se cuenta es con la segunda vertiente, la

apreciación subjetiva, que esta relacionada con las expectativas de las personas que consumen el producto artístico, la marca de la compañía que lo produce. Cuando un producto o servicio es de calidad logra satisfacer las expectativas creadas sobre algunas de sus partes, otra de las cosas que debe cuidarse es la imagen del producto o servicio, basándonos en la descripción de Briceño. Apoyarse e incluso implementar “Técnicas de venta para ser un vendedor profesional” de Orlando Planos Osorio, sobre el hecho de que el proceso de venta interviene principalmente la *comunicación visual*, puesto que la vista representa un 80% de la percepción humana, y es fascinante como incluye los otros cuatro sentidos dándole peso a cada uno de ellos sin dejar de lado que todo entra por la vista, si nos regresamos al estudio de mercado, algunos de los participantes dijeron que lo que les gustaría ver en escena son cosas espectaculares, sin embargo no hemos terminado de cubrir totalmente esa necesidad visual, persuasiva para llamar la atención del cliente y con ello brindar espectáculos de calidad que satisfagan necesidades.

“La vista representa el 80% de la percepción humana, el oído un 10% y el 10% restante lo ocupa el olfato, el gusto y el tacto. Como se dice comúnmente, “todo entra por la vista”. (Briceño V. V., 2006)

Precio, aquí se van a buscar las estrategias para determinar precios en el producto o servicio y cómo afectará directamente el consumo del servicio. Primero debemos identificar cuánto está dispuesto a pagar el público por consumir un espectáculo escénico, (información con la cual ya se cuenta); la mayoría de los encuestados en el estudio de mercado que se realizó dijo, que está dispuesto a pagar de \$100.00 MXN a \$200.00 por un espectáculo escénico de su interés (28.6%). Cabe aclarar que este dato es uno de los importantes para obtener rentabilidad de manera autónoma, sin la ayuda y el apoyo de becas, gobierno, festivales, etc. En segundo lugar saber cuánto margen de utilidad (ganancia) se necesita para cubrir los gastos y costos evitando caer en déficit.

Para establecer el precio de un producto escénico se deben considerar distintos factores: gastos, costos, tiempos, recursos humanos, tiempo de vida del proyecto, explotación del mismo y para lograr obtener dentro del mercado una ventaja

competitiva podemos aplicar algunas estrategia como descuentos, promociones, cupones, etc.

Varios factores son determinantes en la fijación de precios de la creacion artística respecto a la demanda: el estilo de la misma, en expansión o regresión.; el prestigio de la organización artística, del autor, de los interpretes...; la estacionalidad o temporada de comercialización o el interés del tema.

Aunque el precio este dweterminado en gran medida por elemtos externos, es necesario que la organización artística considere un precio “ideal” para la comercialización de sus creaciones. (Casado, 2002)

“Mercandinsing” comercialización.

El precio otorgado hacia un producto o servicio es un elemento importante dentro de la estrategia del marketing, va de de la mano con la distribución y promoción del bien ofrecido. *El precio*, por lo tanto es la estimación cuantitativa que se efectua sobre un producto atendiendo a la capacidad de satisfacer necesidades.

Para determinar un precio se deben considerar dos áreas: *área interna y área externa*.

En el área interna se contemplan costes, cantidad, precios, beneficios fijados y medios de producción; en el área extena, se cuentan mercados, tipos de clientes, zonas geográficas, canales de distribución y promoción. Sin embargo una política de precios “racional o considerable” debe hacerse bajo diferentes circunstancias tomando en cuenta: objetivos de la empresa, costes generales y particulares, elasticidad de demanda, valor del producto o servicio ante los clientes y no menos importante la competencia (los precios que ofrece a sus cnsumidores).

Algunas empresas empiezan a calcular sus precios partiendo del numero de unidades que deben vender (la demanda que planean obtener) para que los ingresos totales puedan superar los gastos realizados, (lograr el superávit vs déficit) a esto le han denominado “*punto muerto o umbral de rentabilidad*” es decir, el volumen de ventas que se debe realizar para que la empresa determine sus beneficios y por debajo de la misma determinen algún tipo de pérdida.

Para poder alcanzar el umbral de rentabilidad o punto muerto debe contemplarse la siguiente formula:

$$B = It - Ct = It - (CF + CV) = q \times p - (CF + CVU \times q)$$

Beneficio = B *(la ganancia que se conseguirá)*

Ingresos totales = It

Precio unitario = p

Unidades vendidas = q

Costes totales = Ct

Costes variables totales = CV

Costes fijos totales = CF

Coste variable unitario = CV

Las ventajas del punto muerto son obtener informacion sobre los riesgos derivados de las variaciones en los volúmenes de la producción así como proporcionar una visión clara de los efectos en el aumento de los costes fijos y determinar el cambio en los beneficios ante los cambios de precios y costes de los productos o servicios.

Se busca con este trabajo de investigación y con la exposición de estos conceptos hayar un punto clave donde se pueda implementar dentro del teatro esta formula para que tenga una visión mas objetiva de la inversión, gastos, costes, precios y ganancia que puede obtener en determinado plazo, por ende el teatro sería rentable por si sólo.

Promoción, su fin es dar a conocer, hacer comprender y valorar los productos escénicos de la compañía u organización artística. Actividades que deben emplearse para que los consumidores (el publico) se acreque, conozca la marca, identidad, proyectos, el servicio y la experiencia que ofrece determinada compañía. La promoción se basa en la **publicidad**, métodos de venta, y

promociones incentivas, en síntesis marketing directo o las tácticas de marketing. La promoción no genera directamente la venta, lo que hace es *que un mercado potencial se entere de cuál es la oferta*. Con la promoción adecuada se llega al objetivo final, la comercialización (el merchandising) de productos escénicos para mejorar la demanda de un servicio.

La publicidad como medio de comunicación sirve para transmitir un mensaje con una intencionalidad relacionada directamente con el montaje (proyecto). Esto se logrará mediante el uso de espacios fijos donde se colocaran carteles, espectaculares, valla, etc, aunado a ello se deben estimar aspectos como originalidad, claridad, concreción, credibilidad e imagen de calidad así también espacios de medios de comunicación masivos; televisión, radio, prensa, o medios alternativos, revistas, volantes, internet. Algunos de los objetivos de la publicidad son informar, persuadir, despertar el deseo de compra o adquisición.

Se puede hacer uso de estrategias para mejorar la promoción un espectáculo escénico, a través de descuentos, deducciones fiscales, presentaciones especiales y otras, rifas, cupones, regalos, etc.

Ahora que hemos avanzado en el tema observamos como cada segmento que conforma al marketing es imprescindible para el crecimiento, desarrollo e innovación de nuevas formas de trabajo basándonos en la demanda real del público. toca hablar del sitio en donde se llevara a cabo el consumo del producto o servicio, este también es un factor importante, el lugar, es el sitio en donde se venderá la experiencia.

Plaza, es el lugar donde el público va a acceder al servicio. Como ya se mencionó, se buscamos ofrecer una experiencia completa al público, para ello es importante captar su atención y una forma de lograrlo es basando el 80% en el material visual (es el primer sentido por donde es captada la atención), 10% al oído y el otro 10% restante en los tres sentidos faltantes; atendiendo a esta información se busca salir de la cotidianidad de un servicio, se obtendría identidad.

Importante es hablar sobre el **personal** (equipo de trabajo), cada uno de ellos es un eslabón clave, puesto que su actitud ante el trabajo ayudará a que la empresa crezca y se desarrolle o en caso contrario, haya caos, desinterés, apatía y esto merme la compañía y por ende desaparezca como muchas otras. Pocos son los que se ponen exquisitos con el personal que invitan o aceptan dentro de sus compañías o en caso particular <en proyectos escénicos>, sin embargo contemplar algunos factores mejorará la calidad del equipo de trabajo a nivel general como particular. La premisa para lograr un trabajo de calidad y extraordinario es *exigir al otro dar lo mejor de sí mismo*. Esta en manos propias hacer que espectador vuelva a consumir el servicio ofrecido o que lo deteste. Trabajar con las personas adecuadas no solo logrará hacer que la empresa, organización o compañía crezca y se desarrolle, también logrará que exista una comunión irrompible que generará una especie de imán donde el consumidor se sentirá atraído por la energía que se está generando en conjunto.

Alguna vez se escucho decir sobre trabajar con las 7 mejores personas, cada uno de ellos tendría que ser un haz en lo que hace, en su virtud, que causará un impacto extraordinario sobre la empresa, primero porque se trabaja a partir de la pasión, seguido de la disciplina, la responsabilidad, el compromiso y el respeto para con uno mismo, con la compañía y sobre todo con el público porque son ellos la razón para hacer teatro, para crear.

Hay 7 virtudes celestiales que si se llevan a un laboral y se aplican de manera objetiva traerían consigo ventajas para la conformación de una empresa teatral o en su defecto compañía teatral profesional. La primera virtud es la *humildad*, personas o en singular “persona” que está dispuesta a meter las manos a cualquier sitio y a reaprender todo el tiempo una persona soberbia busca contienda. En segundo lugar una persona generosa, que da sin esperar nada a cambio, ojo, no se confunde con sacrificio, tan solo es el hecho de dar; darse en el escenario, dejarse fluir, un actor debe ser generoso con su compañero y consigo mismo. La virtud número tres es la paciencia, personas dispuestas a pasar por el proceso de manera sincera y que no se apresure a querer llegar al resultado para

ser aplaudidos. Aquí es importante preguntarse por qué quiero hacer teatro y para qué, ser honesto con uno mismo sin pretencion alguna, dentro del teatro estas son las mas importantes pero también podemos es importante tener las demás, gente acompañada de *templanza, diligencia, caridad, y castidad*. Conformar un equipo de trabajo con las personas correctas tarera éxito rotundamente, el talento no lo es todo, tampoco la disciplina.

Servir, es dejarse llevar por quien te mira; el teatro trabaja para el espectador, a el es a quien se tiene que gustar. Hay un bello momento dentro del teatro, es escuchar decir del público “gracias por contar mi historia”. No se trata del yo, sino del ellos.

Los **procesos** con los que cuenta un montaje escenico terminan hasta que la temporada finaliza, es indispensable cuidar todo el tiempo el proceso, de ello depende la demanda que se logre, además este cuidado aumentará la eficiencia ahorrando tiempo y dinero.

Examinar el proceso significa evaluar aspectos como el embudo de ventas, sistemas de pagos, procedimiento de distribución, gestión de las relaciones con los clientes. Los métodos que se elijan para estos procesos deben usarse de que minimice los costos, el tiempo y el valor para el cliente. Evaluación, ajuste y optimización de diferentes partes en los procesos garantizan que los métodos esten actualizados con las tendencias actuales. Carlos Cuahtemoc habla sobre las 5 cosas que debes hacer para optimizar el trabajo y desarrollar un mejor proceso creativo.

Como punto final, la **presentación**, aquí se compactan todos los aspecto mencionados con aterioridad y se expone el servicio, de ahora en adelante solo se espera que quien observe quede maravillado.

Las empresas que ofrecen servicios deben contar con evidencias físicas de que el servicio fue otorgado, además el diseño y creación de un contexto o espacio físico debe ser una acción bien planificada. Aquí interactuan la marca y el consumidor, es el fin del principio y el principio del fin.

Si vemos al teatro como algo romántico podríamos perdernos en el romanticismo de decir que los actores son quienes se desviven por actuar y el director por crear, así cada uno en su respectiva área. Sin embargo al ser expuestas las 8 p's para el desarrollo y crecimiento de una empresa, observamos que dentro del ámbito teatral estas no han sido cubiertas en su totalidad, no se tiene dominio sobre ellas e incluso no están trabajadas. Mas allá de ver al marketing como algo lucrativo que desprestigia al teatro, esa creencia puede redireccionarse con el fin de lograr una consolidación empresarial para el teatro que le permita ser auto sustentable y redituable como compañía teatral y para cada uno de los integrantes que conforman el equipo de trabajo.

Dentro del ámbito teatral el *marketing* significativa hacer lo que nos apasiona en evitando los errores, la mediocridad, la falta de profesionalismo, calidad, de creatividad, buscando la excelencia en todo momento, dar lo mejor, tratar a los seres humanos como nadie allá fuera los trata, es hacerles sentir que son lo mejor y merecen lo mejor, es que sin ellos el teatro no existe, recordemos que no se trata de un nosotros sino de ellos, busquemos amarlos, darles lo mejor de sí mismos a través del arte que nos apasiona, dándole valor a nuestro trabajo. Del arte se puede vivir solo necesitamos organización y nuevos aprendizajes así como la capacidad de adaptación al cambio e innovación.

Empresa teatral vs compañía teatral.

“Hay muchas malas razones para empezar una empresa. Pero solo hay una buena razón y creo que sabes cuál es: para cambiar el mundo.”

- Phil Libin

La utopía para los artistas es que los teatros en nuestra ciudad esten rebosantes de público, el hecho no solo es por los ingresos monetarios que se pueden lograr o conseguir. Es el compartir con alguien la magia que se crea en conjunto, la satisfacción que se vive a la hora de confrontarse con el público sobre todo cuando la sala está llena, la energía cambia, la experiencia, todo se intensifica y se vive extraordinariamente con todos los que ahí se encuentran presentes.

En Toluca hay más compañías teatrales que teatros independientes. Estas compañías surgen por varias razones, una de ellas es buscar un lenguaje propio o querer hacer teatro partiendo de la iniciativa propia por falta de trabajo, entre muchas otras.

Alexis Moreno siempre nos dijo, cuando estábamos en tercer año, que si queríamos hacer teatro, la única manera era formar nuestras propias compañías... si queríamos hacer algo teníamos que hacerlo nosotros mismos. (Compañía Lucidez Infante) (Alarcón, 2012)

Las compañías teatrales son conformadas a partir de las necesidades que se presentan en colectivo o de manera independiente, cada una de ellas plantea su propia forma de trabajo y debido a que no hay un documento que dicte “cómo” se debe trabajar o de qué forma, cada uno hace según su perspectiva. Con el paso del tiempo se han planteado algunos parámetros que hacen que una compañía teatral se vuelva funcional y que con el tiempo prevalezca dentro del sector o gremio artístico, creen su propia reputación e identidad, sean conocidas y reconocidas.

Algunos de estos elementos funcionan en pro de las compañías: plantear objetivos, determinar una estructura legal, establecer logros y desafíos hacia el

futuro, aspectos que de principio son fundamentales para poder crear una compañía teatral, ya dominados y trabajados estos elementos deberán considerarse los demás.

¿Cómo se forma una compañía teatral?.

Se pueden distinguir dos modalidades de surgimiento de compañía, La primera de ellas consiste en la conformación de la compañía a partir de una inquietud grupal por desarrollar un proyecto artístico conjunto. La segunda responde a la voluntad individual de un artista que desea indagar en un lenguaje propio, para lo cual convoca a otros integrantes. (Alarcón, 2012)

Alarcón, en su trabajo de investigación expone datos verídicos que llevó en su país. Gracias a las entrevistas realizadas podemos conocer algunas de estas razones reales por las cuales los ciudadanos de Santiago, toman la iniciativa de fundar sus propias compañías teatrales, las cuales no están alejadas de nuestra realidad en Toluca. Las entrevistas que realiza Alarcón tiene el objeto de conocer a detalle los mecanismos de gestión y las problemáticas que están asociadas a las compañías de teatro.

La conformación interna de una compañía teatral y las áreas que tienen que cubrirse así como los roles que deben desempeñarse se basan en lo siguiente: *director, productor/gestor, diseñador gráfico, diseñador escenográfico, dramaturgo, encargado de prensa o difusión e interprete musical, actores.* Estos roles tendrían que estar fijos a la hora de conformar una compañía teatral, (acontinuacion para dirigirnos a los estos cargos usaremos la palabra “áreas” o “departamentos”) no pueden ser abandonadas, son pilar importante dentro de la creación de un montaje escenico. Dentro de la conformación de la compañía teatral tambien existen otros factores, además de los ya mencionados, pero principalmente existe uno al que la mayoría de las compañías teatrales en Toluca, no le presta mucha atención, hacemos énfasis en compañías puesto que tienen un mecanismo de trabajo un poco diferente al teatro independiente.

El aspecto fundamental a tomarse en cuenta es nada mas y nada menos que “la estructura legal”, con esto no se quiere decir que las compañías teatrales en Toluca, esten obligadas a hacerlo, sin embargo podría ser un indicador de luz verde para lograr lo que se busca, rentabilidad en el teatro, partiendo solamente de la creación, gestión y producción de productos ecenicos.

Actualmente, son pocas las compañías teatrales en Toluca que cuentan con una consolidación jurídica, algunas de las razones por las cuales las otras agrupaciones no están jurídicamente consolidadas es por desconocimiento acerca del tema, complejo y costoso, tedioso, existen prejuicios sobre el tema, falta de tiempo, desinterés o falta de visión lucrativa.

Con la premisa “fin lucrativo” podemos observar el tabú que existe entre el arte y el dinero, situación predominante y preocupante en nuestra ciudad ya que las compañías que no están constituidas bajo una consolidación jurídica, tienen la idea errónea de que si se gana dinero por ofrecer un servicio artístico deja de ser arte y se convierte en otra cosa, menos en arte.

Esta situación es un circulo vicioso que se viene repitiendo pero que afecta directamente los ingresos económicos del teatro. Una solución ante esta situación es implementar aprendizajes y manejar una compañía teatral con un sistema organizacional empresarial. Buscar que el arte sea redituble, ofreciendo espectáculos teatrales que satisfagan las necesidades del espectador a través de lo que más consume y disfruta, el entretenimiento.

Algunos autores como Alarcón, Camila Moyano, y Jaime Torija Aguilar, hacen uso de una palabra clave para el crecimiento de una compañía teatral, además de la estructura jurídica con la cual debería contarse, **profesionalización**.

Si se planteamos una estructura nueva para la conformación de una compañía teatral tomando en cuenta estrategias y herramientas empresariales podríamos obtener lo que buscamos, que el teatro sea redituable.

Apuntalamos hacia una visión que puede dar luz verde a esta hipótesis, obtener autosustentabilidad dentro del teatro a partir de la venta de servicios, montajes escénicos (espectáculos teatrales) partiendo del entretenimiento.

Dejaremos de lado “compañía teatral” y de ahora en adelante usaremos el termino *empresa teatral*, más a delante explicaremos el uso de este término “empresa” y cómo podría beneficiar el crecimiento tanto económico como de mercado.

Como punto numero uno tenemos *la idea del negocio y el plan de la empresa*.

Todo proyecto empresarial se desarrolla en torno a una idea central, posteriormente se hace la elección del tipo de negocio, tomando en cuenta los distintos factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio en concreto.

Antes de hablar sobre el Plan de Empresa, es importante hacerse las siguientes preguntas :

- ¿Se trata de una idea realista?
- ¿Es viable técnicamente?
- ¿Es viable desde el punto de vista económico?
- ¿Se está en condiciones de poder realizarla?
- ¿Su **rentabilidad** justifica los esfuerzos necesarios para ponerla en marcha?

Responder a estas preguntas ayudarán a ponerlas sobre un terreno realista para evitar errar de manera desconsiderada, evitar una perdida económica, de tiempo, de recursos materiales y humanos severa. No quiere decir que al atender a las preguntas el proceso sea fácil porque claro que habrá dificultades, sin embargo adelantarse un poco a todos los escenarios posibles, siempre se debe buscar ir un paso adelante. El líder como parte fundamental debe tener: *confianza en si mismo y fe en el proyecto, saber elegir a sus colaboradores, capacidad para organizar y coordinar medios económicos, humanos y materiales, capacidad para dirigir y motivar al personal, capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos, finalmente*

iniciativa y espíritu innovador. Todas estas cualidades son importantes, si el líder de la empresa cuenta con ellas el proyecto ira por buen camino, si no es así el resultado final de la idea podría tardar más tiempo en lograrse, con ello no estamos diciendo que no se logrará, solo decimos que requerirá más tiempo puesto estos aspectos son fundamentales en el líder o empresario.

Para iniciar el plan de acción debe tenerse un “plan de empresa” que será útil en muchos sentidos, primero nos dará una identidad empresarial, para saber quienes somos y qué vamos a ofrecer. Poniendo de manifiesto el rigor y la profesionalidad del líder, la empresa puede pertenecer a una sola persona o a una agrupación de socios. La *profesionalidad* es de suma importancia dentro de la visión empresarial.

El *plan empresarial* esta conformado por distintos factores, de primera instancia debe ser claro y dinamico, con posibilidades de actualización a medida que la idea avanza, lo ideal es que esté impreso en un papel puesto que básicamente es el mapa, en el se trazará y detallará el camino para lograr hacer real la empresa.

Debemos tener claros los **objetivos del proyecto** empresarial teatral, a dónde se quiere llegar, definir las características generales del proyecto, tener un resumen general del proyecto (inversión total, recursos propios y ajenos, proyección de ventas, resultados estimados, localización, mercado, sectores, etc.). Determinar la **actividad de la empresa**, saber de antemano qué ofrece, producto o servicio. (Ya antes se mencionaron las carectiristicas de la venta de servicio), definir cuáles son sus características, el mercado al que va dirigido y las necesidades que cubrirá, características diferenciadoras de la competencia, las normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio y finalmente la protección jurídica.

Estimando el **mercado**, en el que se va a posicionar la empresa teatral habrá oportunidad de estimar la dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial. Realizar un estudio de mercado para preveer su evolución, antes de establecerse físicamente, conoer la competencia, la posición que tiene en el mercado, considerar ventajas e inconvenientes que la

competencia tiene para mejorar la experiencia completa e innovadora, del servicio que se ofrece satisfaciendo al consumidor.

La **comercialización** (merchandising) de nuestro servicio será el punto culminante para lograr posicionarnos en el mercado y crecer empresarialmente, así como generar otros beneficios, ya sean internos o externos. Se debe tener claro lo siguiente, presentación del producto o servicio, determinación del precio de venta, penetración en el mercado, canales de distribución, redes comerciales, acciones de promoción; publicidad, catálogos, descuentos, previsión de ventas, garantías, servicio técnico, servicio post-venta. ¿Por qué es importante atender a estos puntos dentro de la comercialización? Es simple, de ello depende que el consumidor nos elija o no.

Ahora, dentro de la realización del servicio que ofrecemos debemos contemplar como punto de partida la **producción**, con ello vamos a determinar el proceso de fabricación, incluso realizar un plan de trabajo (planeación del montaje escénico), selección de instalaciones donde se llevaran a cabo las funciones, escenografía, vestuario, utilería, música, etc, los equipos necesarios, materias primas (material tangible), diseñadores y realizadores, control de calidad.

En caso de que se decida establecerse en un sitio en concreto y propio se deberá considerar la **localización**, instalaciones, comunicaciones e infraestructura.

Personas, establecer quién se va a encargar de cada área y cuales serán sus responsabilidades, distribución por categorías y asignación de departamentos, perfiles de las personas a contratar tomando en cuenta profesionalidad, conocimientos y experiencia, selección del personal (optar por las opciones que más aporten a la empresa), estipular las formas de contratación y plantear previsiones de crecimiento de empleo.

En la **financiación**, tener contemplado una planeación para este rubro, se deben observar con mucha anticipación las necesidades económicas del proyecto, se visualizar los recursos propios y ajenos, las ayudas públicas, identificar y seleccionar fuentes de financiación, realizar una evaluación sobre la rentabilidad del proyecto considerando, compras, gastos e inversión. Buscar de primera

instancia solventar la empresa con una inversión propia, sin embargo al ser una empresa teatral que a penas está despuntando y constituyéndose se pueden buscar distintas ayudas y subvenciones para lograr establecerse.

Finalmente informarnos sobre cuales son los **aspectos formales** del proyecto, elección de la forma jurídica. Dentro de este rubro es importante conocerlos todos y saber cómo funciona cada uno, seleccionar el mas apropiado y conveniente para el proyecto teatral empresarial, así como la realización de los trámites administrativos, la constitución oficial, conocimiento de las obligaciones de la empresa ya sean contables, fiscales, laborales o de otra índole.

Bien, ahora que hemos aboradados los puntos fundamentales para la creación de una “empresa”, es importante evaluar por otra parte el funcionamiento de la compañía teatral, porque es aquí donde se encuentra la falla para no ser redituable, por eso se propone llevar a cabo el proyecto empresarial, atendiendo a todas las formalidades ya antes mencionadas y trabajandolas con sumo esfuerzo, dedicación y calidad.

Lo cierto es que es un trabajo arduo que necesita dedicación, perseverancia, esfuerzo y un equipo de trabajo dispuesto a remar hacia el mismo lugar. Como requiere de tiempo y paciencia, muchas de las compañías de teatro que están activas hoy día, no cuentan con planeaciones consistentes que atisben alguna utilidad económica o benefica dentro de las propuestas ecenicas que se llevan a cabo en Toluca, la mayoría de estas no cuenta con una estructura organizacional empresarial, hay una carencia de profesionalismo y lo podemos observar desde la palabra “todólogos” los artistas queremos atender a todas las áreas por falta de recursos económicos y humanos desconociendo totalmente la labor que estas conllevan.

Se requiere de un gran esfuerzo y cambio mental para dejar de ser compañía teatral y psocisionarnos bajo el nombre de “empresa teatral” sobre todo por el trabajo que demanda, sin embargo es una puerta que esta abierta a la espera de quien decida tomarla con los riesgo que involuca, de ahí la necesidad de que un líder cuente con cualidades citadas.

Compañía teatral vs empresa teatral se convierte en un medio para alcanzar un fin, este es la reantabilidad y autosustentabilidad del teatro en Toluca. Abandonar la estructura de compañía teatral para dejar de generar pérdidas económicas, de tiempo, de actores, etc. El gremio escénico tiene ampliamente la posibilidad de poder vivir del arte, solo se necesita como Briceño dice: aprendizajes nuevos, agregaríamos a esta premisa el hecho de estar abiertos a nuevos conocimientos e innovación en el mercado, las metodologías y estrategias de trabajo individual y del trabajo en equipo, buscando en todo momento satisfacer las necesidades del público consumidor. Esto dará el éxito.

“Los teatreros en Toluca, podríamos abandonar nuestro quehacer escénico por consecuencia no por gusto, la consecuencia es no tener público, situación que nos orillaría a abandonar el escenario y por ende dedicarnos a otra cosa. Si no hay público no hay razón alguna para la creación de espectáculos teatrales. Debemos buscar ser generosos con el espectador y brindarles calidez de forma agradable y divertida, logrando darles una experiencia única que satisfaga sus necesidades mejorando con ello su calidad de vida”. (Blanca Sanval, 2021)

Estrategias para el logro de la rentabilidad teatral, gestión de públicos, desarrollo y crecimiento de audiencias.

Un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocio.

- Michael LeBoeuf

Experiencia. Situación que se vive por única vez, la cual puede ser agradable o desagradable pero que sin duda alguna queda grabada en la memoria mental, sensitiva y corporal.

Lo que hemos venido buscando con este trabajo de investigación es respondernos a la pregunta que se planteó como premisa ¿por qué los teatros en Toluca están ausentes de público?, con lo que hemos ido encontrando distintos *lapsus*, equivocaciones que se han cometido por falta de atención.

Al contar con una compañía teatral ya tenemos un trayectoria e identidad, sin embargo este termino “compañía teatral” carece de algunos beneficios. Al ser compañía teatral, en Toluca, dependemos de dependencias educativas a la hora de llevar a cabo un montaje escenico, concretamente nos referimos a que como no se cuenta con un espacio independiete donde se puedan presentar las obras teatrales, estamos indudablemente obligados a depender de un tercero que se vuelve primero.

Un ejemplo claro: la mayoría de las compañías teatrales en Toluca se presentan en dos de los teatros “universitarios” mas recurridos, Jaguares y Esvon, al pertenecer ambos a la universidad ya tenemos condicionada la planeación, ensayos, horarios y temporada. Intervienen muchos factores para poder lograr la culminación de una obra teatral en alguno de estos espacios, además de los gastos que se realizan para solventar el mantenimiento del teatro, etc.

La importancia de contar con un espacio independiente, un teatro propio, trae consigo distintas ventajas, entre ellas saber que tenemos un espacio para realizar libremente nuestros montajes escénicos trae consigo ahorrarno tiempo, dinero y trabajo. Además de la libertad creativa que se tiene a dispososicion espacial.

Las compañías de teatro que no cuentan con un espacio propio se enfrentan a la gran problemática de buscar algún espacio para ensayos, trabajo de mesa, estreno, etc, esta situación hace que se generen algunas pérdidas que con un teatro propio podrían evitarse. Algunas ventajas que se tienen por tener un teatro propio de primera instancia es organizar y estructurar un plan de trabajo a nivel empresarial, con esto se ahorrarían gastos que tal vez se invertirían en nuestro teatro pero que con ello se obtendrían beneficios a largo plazo, dejaría de ser un gasto para convertirse en una inversión, habría un control absoluto sobre el uso del tiempo y los horarios no estarían a cargo de terceros; establecerse en un lugar fijo daría mayor reputación puesto que los consumidores a la hora de buscarnos, buscar la marca, sabrían donde encontrarla.

El solo hecho de contar con un espacio propio trae consigo oportunidades. Si como empresa teatral nos planteamos brindar una experiencia atractiva y divertida a partir de todos los sentidos, vista, oído, tacto, gusto y olfato, será fácil acondicionar nuestro espacio (teatro) para que esto suceda, se tendría la libertad absoluta de hacer o deshacer atmósferas modificando el espacio mismo. Hablemos de experiencia, páginas atrás se plantea la siguiente pregunta ¿Cómo me gustaría que fuera mi visita al teatro? Con las respuestas obtenidas en el estudio de mercado y a grandes rasgos considerando la demanda que hubo sería; *que sea divertida, agradable, corta, que me invite a regresar*, para lograrlo se pretende trabajar primero en el material visual para que cuando el público visite las instalaciones se sumerja en la experiencia a partir de todo lo que observa considerando que este aspecto este sujeto al cambio, la innovación y readaptación dependiendo del montaje que se presente.

En segundo considerar el sentido del oído para atrapar al espectador antes desde su primer paso dentro del teatro. El objetivo es hacer que el espectador viva al cien por ciento una experiencia que abra todos sus sentidos.

Experiencia, imprescindible para un servicio. Cuando se piensa en el teatro, comúnmente no hay una imagen mental, auditiva, de gusto que nos remita a algo

agradable, sino a un lugar sombrío, silencioso, reservado, e incluso clasista, esto dicho por participantes de la encuesta que se realizó.

Es cierto que los ingresos que se obtienen a través de taquilla no responden a la rentabilidad deseada dentro del teatro, para ello es necesario buscar y diseñar estrategias que ayuden a llegar a la autosustentabilidad. Algunos ejemplos o ideas bien pueden funcionar (cada uno haga la valoración de su situación según sea el estado actual de posición en el mercado y el reconocimiento de las necesidades de su público).

Las estrategias que se pueden implementar para relacionarse con el público es generar confianza, comunicación y de preferencia brindarle “privilegios”, que se sientan importantes; una idea espontánea es contar con tarjetas VIP, para clientes frecuentes, tarjeta Golden, con descuentos en productos, entradas gratuitas a clientes con tarjeta fidelidad que son quienes asisten a todos los monajes, rifas de productos de tiendita (estrategia que también manejaremos y explicaremos en unos instantes), regalos con empresas con quienes se tenga convenio pueden ser restaurantes, parques de diversiones, entre otros. Estas son solo algunas ideas para buscar ingresos adicionales. Mencionamos “tiendita” la cual será un espacio divididos en dos secciones; por un lado, venta de productos tangibles, ya sea que esten relacionados con el montaje, con el arte o con el entretenimiento en general, y retomando el tema de entretenimiento, podríamos aprovechar este aspecto sobre todo con los infantes. Integrar productos divertidos que llamen la atención de los niño, como burbijas, libros para colorear, juguetes, etc, estas pueden estar o no vinculadas con el montaje escenico que este en temporada, por otro lado, llevar a cabo la venta de alimentos, snacks, que tengan una identidad propia del teatro y que más allá de ser vendidas por el simple hecho de generar ingresos tengan relación con la obra de teatro, formen parte de, por ejemplo, que se vendan alimentos en los intermedios, o antes de iniciar la función, e incluso durante la función, preguntemonos realmente cuál es la experiencia que queremos brindar, y cual es la identidad de “nuestro teatro”, teniendo estas dos cosas claras se puede arriavar hacia una estabilidad económica deseada dentro del teatro.

También contar con intermedios divertidos, que no generen aburrimiento en el espectador, buscar todo el tiempo cuidar su atención.

Nuestro teatro debería tener además de un nombre, una identidad visual, sonora, de gusto, tacto, olfato. Que el espectador sepa en todos los sentidos quiénes somos.

Al atender a la “experiencia” dada al espectador y cubrir sus necesidades, se logrará un objetivo: hacer que ellos sean quienes nos busquen y que por su demanda “nuestro teatro” se posicione en el mercado, genere reputación positiva dentro del mercado y ante la competencia, considerando también montajes escénicos para cada edad, con una misión y visión objetiva hacia el público, ¿a quién va dirigido, cuál es el mercado potencial? Solo así la audiencia podrá crecer, se mejoraran las estrategias de gestión de públicos con evaluaciones constantes y con la atención directa hacia él, como estar en contacto, saber cómo fue su experiencia con la función, quizás al final de cada montaje realizarles encuestas para encontrar errores y solucionarlos, mejorar. Es importante contar con un directorio de público y un registro del historial de edades, género, gustos, etc. preguntas que ya se plantearon al principio.

El objetivo es lograr que el teatro en Toluca se vuelva redituable y autosustentable, para no tener la necesidad de esperar becas, apoyos de gobierno o instituciones independientes, buscar ser una necesidad más que una opción, planear estrategias que sean divertidas para la empresa teatral, el equipo de trabajo y el espectador.

Brindar y ofrecer un servicio teatral, divertido, atractivo y al alcance de todos. Ese es el fin.

Capítulo 3

Empresa teatral, rentabilidad y auto sustentabilidad basada en una estructura empresarial

Cuando algo es lo suficientemente importante, lo haces incluso cuando las probabilidades están en tu contra.

- Elon Musk

Se ha buscado por mucho tiempo alcanzar una "utopía" y tal vez tardará un poco más ser alcanzarla, porque ser conscientes de las distintas problemáticas a las que se enfrenta uno dentro del mercado teatral y el gremio escénico en Toluca, requiere mucho tiempo, paciencia, trabajo en equipo, investigación de mercado, nuevos aprendizajes, desarrollo de métodos para la gestión de públicos, marketing, comercialización entre otros factores que si bien hemos trabajado de manera general habría que darle el tiempo necesario cada uno de ellos para fortalecer esas áreas y con ello lograr de primera instancia que los teatros estén repletos de público, que la sociedad (en el lugar donde nos encontremos) tenga dentro de sus primeras opciones de entretenimiento **ir al teatro**, esto por consecuencia y gracias a la demanda de los proyectos escénicos (obras de teatro) se volverán redituables y auto sustentables dando a las "compañías" teatrales la oportunidad de posicionar su servicio en el mercado y que este obtenga una demanda deseada en gran medida. El problema de que el teatro en Toluca no es redituable para actores, directores, creativos, etc, ha llevado a muchos de estos participantes a abandonar el teatro, su quehacer escénico.

Lamentablemente se han vivido muchas pérdidas económicas dentro del teatro, problema que no solo ha afectado a Toluca sino que también ha sido arrastrado por la mayor parte de América Latina. Cada uno debiera preguntarse hacia donde se está dirigiendo y ser consciente del camino que elige, las circunstancias hipotéticas a las que se podría enfrentar al seguir hacia esa dirección. Pero preguntamos ¿el teatro verdaderamente puede ser redituable y autosustentable?

Por supuesto que lo puede ser y se puede vivir de ello, la prueba clara esta en las empresas que venden distintos tipos de espectáculos escénicos; en este momento el teatro comercial, los musicales, son los que mas demanda han sufrido y esto se debe efectivamente, a que las empresas saben qué vender por eso su producto-servicio les generan ganancias económicas, pero esto se logra gracias a todo el trabajo que hay detrás. Como bien dijimos, son empresas que saben lo que el público busca, porque ya han realizado mucho de lo que hemos mencionado en este trabajo de investigación, por ejemplo, estudios de mercado, desarrollo de mercadotecnia, espectáculos profesionales, espectaculares, comedia, etc. y cuentan además, con personas a cargo de áreas en específico, responsables para llevar a cabo tareas en concreto; son empresa, se organizan y mueven como tal.

Es importante aprender a ver al teatro desde otro lugar, y esa mirada es contar con las bases fundamentales de una empresa, por ejemplo su estructura organizacional, en ese sentido, vamos a tomar herramientas fundamentales y necesarias para que funcione correctamente.

Una de ellas es integrar la palabra “empresa” en su totalidad.

Empresa:

Identificar organizaciones que se encuentran conformadas por elementos distintos (humanos, técnicos y materiales) cuyo objetivo es la constitución de algún beneficio económico o comercial, satisfaciendo las necesidades de los clientes a traves de la oferta de bienes o servicios. Estas organizaciones son creadas con multiples finalidades, entre ellas destaca identificar correctente y satisfacer las necesidaees demandadas en el entorno. También esta el contribuir con el desarrollo de la sociedad actual. (Pérez, 2021)

Hemos hablado sobre satisfacer, a través del teatro, las necesidades de un público-consumidor con la demanda que tienen hacia el entretenimiento.

Los elementos a utilizar son la base imprescindible para que se cimente con firmeza, al mismo tiempo es pieza clave para la mejora del trabajo en cada uno de

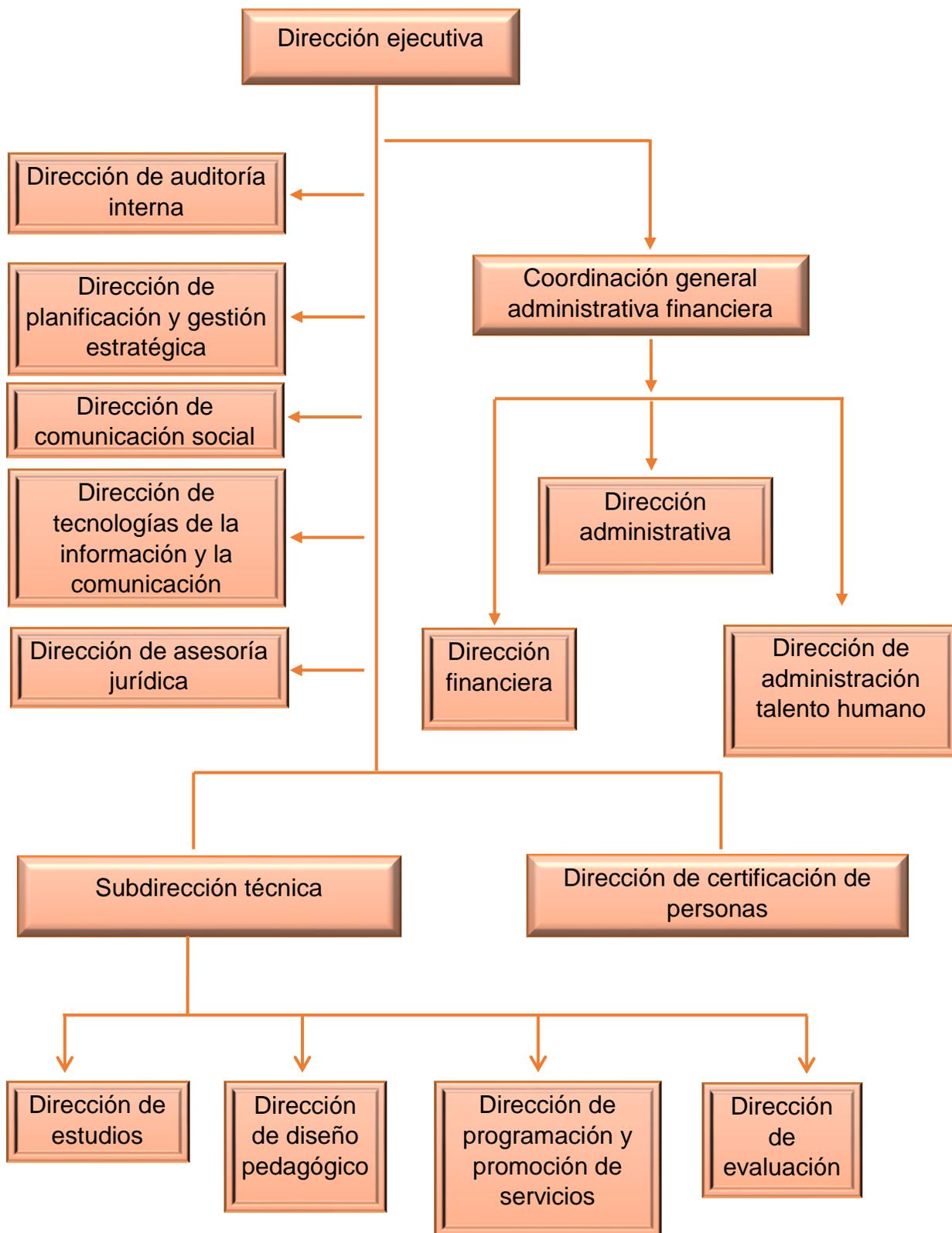
los integrantes y del equipo en general. El teatro desde otra perspectiva será abordado a partir de una *estructura organizacional empresarial*, misma que es usada en el mundo de los negocios (o empresas con fines lucrativos) obteniendo con ello una mejora en su economía y en el mercado.

Lo primero que debemos saber es cómo funciona una empresa y la estructura sólida que tiene internamente; departamentos y jerarquías. Uno de los elementos fundamentales para este tipo de compañías, son los “diagramas jerárquicos”.

El esquema es, prácticamente, una lista organizada de relaciones jerárquicas, descripción de los puestos de trabajo que se estructuran organizados de acuerdo a las responsabilidades y tareas de cada individuo. Se muestran los niveles de poder y cargos en las partes superiores del diagrama así como la distribución de recursos humanos; a continuación, un ejemplo visual de un diagrama de jerarquía. Utilizaremos un organigrama que es empleado por las empresas que se dedican a la venta de servicios, ya que por su estructura y objetivos se puede utilizar dentro de las compañías de teatro o teatro independientes. Algunas acciones simples como conformar de manera profesional un equipo de trabajo dentro del teatro, a veces resulta complejo por la mala costumbre de querer ser “*todoólogos*”, y esta situación derivada del hecho no tener el capital económico para solventar gastos de recursos humanos que se necesitan.

Con la ayuda del diagrama jerarquico se podrá observar cuáles son las áreas, la importancia de su intervención que obligaran a crear nuevas estrategias y buscar otras posibilidades para el crecimiento de la demanda teatral en Toluca.

El primer paso... organigrama jerarquico:



El ejemplo de arriba es uno de los organigramas jerárquicos que utilizan las empresas expertas en la venta de servicios. Toda la estructura y manejo de responsabilidades hacen que el trabajo sea favorable para la compañía, así como para los que forman parte de ella; cada uno de los individuos que la conforman son responsables de un área en específico donde deben trabajar y desarrollar su máximo potencial, porque ese es el objetivo de que estén a cargo de un departamento; tal persona debe ser experta en el tema para que pueda desarrollar estrategias junto con su equipo de trabajo y juntos lograr el cumplimiento de metas, objetivos, misión y visión de la empresa.

Es importante saber cómo realizar un organigrama, lo imprescindible es basarse en las necesidades del servicio, considerando esto, se podrán estipular los departamentos que necesitarán ser cubiertos. Un organigrama debe tener las siguientes bases, este será el punto de partida para desarrollar el *organigrama jerárquico* para una compañía teatral o teatro independiente.

Punto número uno, *la cadena de mando*, aquí se establecen los departamentos que se van a requerir para delegar responsabilidades a cada grupo de personas de manera que sus tareas estén entrelazadas entre las distintas áreas; es importante que todos sepan que trabajan para lograr un mismo fin, un producto final (servicio); El organigrama se *elabora de arriba hacia abajo* para ir desplegando al personal que estará a cargo de cada grupo y la importancia de su participación.

Se debe buscar con el organigrama, *mostrar una visión general* de toda la compañía y comprobar que mejora la toma de decisiones, siendo así, su estructura deberá ser fácil, divertida e intuitiva para todo el equipo de trabajo.

La importancia del organigrama jerárquico dentro de una empresa radica en las ventajas que se logran conseguir a mediano o largo plazo. El trabajo ordenado, profesional y de calidad siempre debe estar apuntalado hacia la meta y cada uno de los integrantes es parte fundamental para este logro.

No solo ayudará a definir los objetivos generales y específicos de cada departamento sino que también *mejorará la comunicación* entre las distintas áreas y el personal de trabajo, consiguiendo motivación del trabajador.

También como ventaja se podrá *detectar errores o problemas* de manera rápida y eficaz, debido a la optimización de las funciones.

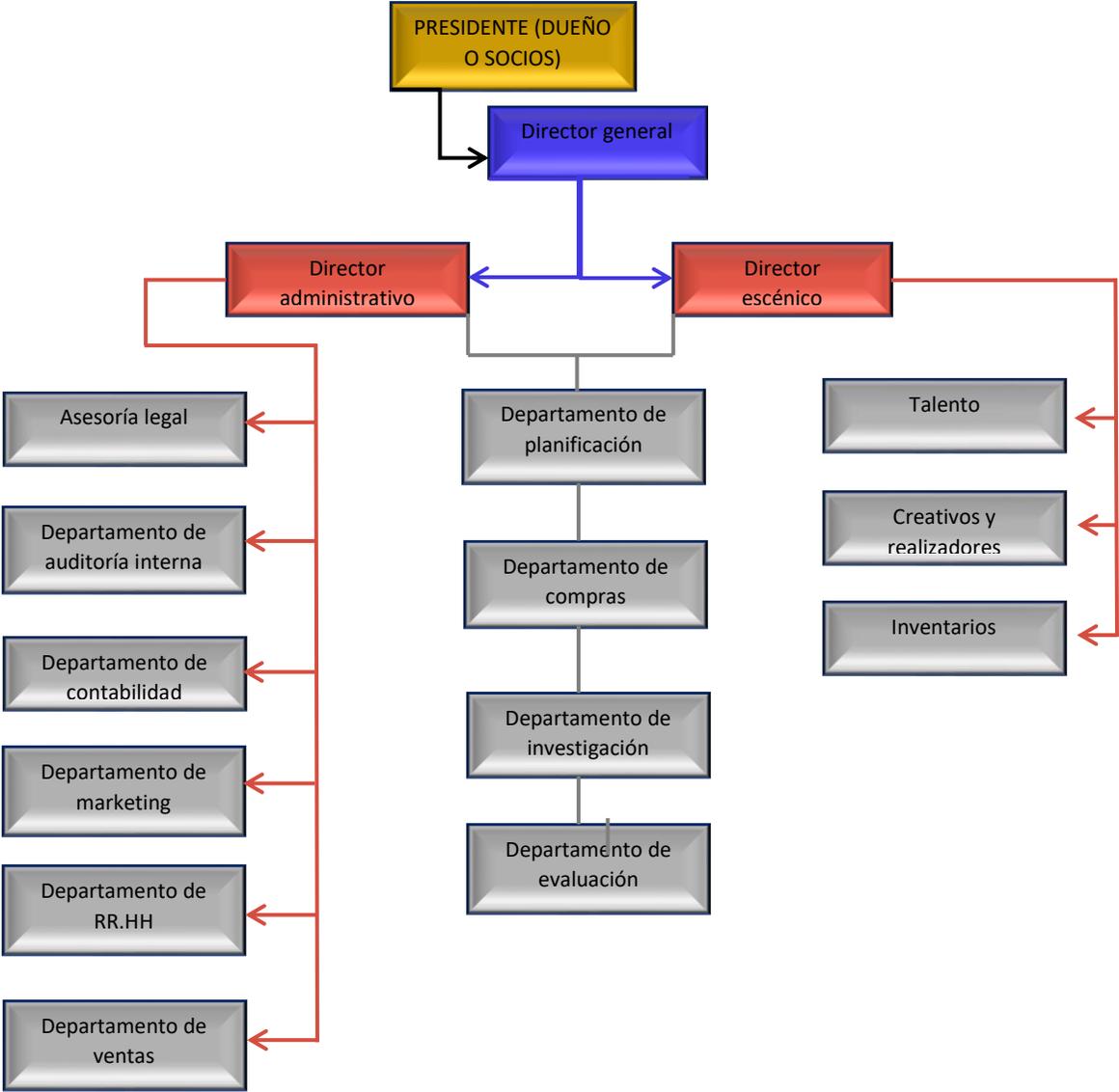
Al implementar como base fundamental la *estructura empresarial* en la conformación de una compañía de teatro en Toluca, aún sin contar con un espacio independiente se pondrá sobre tela de juicio la problemática de que **“el teatro en Toluca, no es redituable”**, sin embargo se puede lograr con la implementación de esta estrategia y ¿por qué? Apuntalando a que sea un hecho, sería porque detrás de todo el montaje escénico hay un grupo de personas que no son parte del gremio escénico de manera directa (actores, directores, creativos) y sin embargo su participación es crucial; en ellos recae la responsabilidad de dar solución a problemáticas que los directores de teatro e incluso actores siempre buscan resolver dentro de la construcción de los montajes escénicos y de la producción general que requiere. Otro de los problemas radica en que quieren tomar la responsabilidad de ciertas áreas aún sin tener conocimiento básico sobre el tema, por ejemplo, administración, contabilidad, marketing, logística, etc. Estas áreas/departamentos deben estar a cargo de personas profesionales que con sus conocimientos y experiencia aportarán grandes beneficios a la compañía. De ahí la importancia del *diagrama*.

El organigrama plasmado con anterioridad es muy acertado en la venta de servicios en general, pero en Teatro, con las deficiencias que se han visto a lo largo de este trabajo de investigación, propongo de manera muy particular una propuesta de esquema que esté a doc atendiendo a las necesidades actuales, centrado en el contexto, Toluca.

Plantearé un organigrama jerárquico funcional (hipotético), pretendiendo con ello, llevar al teatro hacia la rentabilidad abriendo al mismo tiempo camino a la auto-sustentabilidad; es hipotético porque es una posibilidad para alcanzar la utopía tan perseguida y deseada por los hacedores escénicos (gremio artístico). Habrá que

ponerla en práctica, obteniendo experiencia y resultados reales que confirmen este planteamiento o lo niegue en su totalidad. El organigrama siempre debe estar abierto a reestructurarse en pro de la compañía, empresa u organización.

**Organigrama jerárquico
para una compañía de teatro o teatro independiente
sede, Toluca:**



La estructura que se plantea en esta PROPUESTA de diagrama jerárquico, atiende a las *necesidades* que se pretenden cubrir dentro del teatro con el objetivo de que una compañía teatral o teatro independiente en Toluca logre, con el tiempo, ser redituable por sí sola y autosustentable.

Esta estructura jerárquica, de primera instancia puede ser vista como una utopía imposible de alcanzar, porque sí, la demanda de trabajo es exhuberante. Luego, si intentamos inevitablemente compararla con la forma de trabajo que desarrollan las compañías teatrales en Toluca para crear, montar y vender sus espectáculos teatrales podremos darnos cuenta de la abismal falta de recursos, trabajo, tiempo y equipo que existe actualmente dentro de los teatros independientes y las compañías teatrales, por ende, no generan ingresos económicos de manera autosustentable y tampoco es un servicio rentable.

La amplia demanda de departamentos es para establecerse como empresa, en el diagrama jerárquico están expuestos los siguientes: *presidencia, dirección general, dirección administrativa y dirección escénica, asesoría legal, auditoría interna, contabilidad, planificación, marketing, recursos humanos, talento, creativos y realizadores, inventarios, ventas, compras, investigación y evaluación.*

Muchos han hablado de estrategias para mejorar los ingresos económicos del teatro en general, sin embargo a pesar de todas las recomendaciones y estudios que se han hecho, persiste el mismo problema. El teatro no es tan redituable, monta prematuros y carentes de profesionalismo, desconocimiento sobre los interés y gustos del espectador, además, falta de recursos económicos.

Necesidad e importancia de los departamentos:

Primero surge la idea “empresa teatral” luego esta empresa puede ser creada por un solo individuo o un grupo de personas llamadas *socios*, ellos son quienes ocupan **la presidencia**, todos se ciñen a él/ellos. Ahora bien, el presidente ya tiene la idea clara de la empresa teatral que quiere constituir, el servicio que quiere brindar a partir de espectáculos teatrales, por lo cual necesitará un equipo de trabajo ya que por la demanda del mismo no podría atender todas las áreas

además de la falta de conocimiento en cada una de ellas, (cabe mencionar que los departamentos posteriores a la presidencia no serán cubiertos de manera inmediata, requerirá tiempo, dinero, esfuerzo, paciencia y fe). El siguiente departamento esta dividido en dos, es así porque por un lado atenderemos la administración y control interno de la empresa y por otro lado la venta del servicio y sus creaciones escénicas (espectáculos teatrales); **dirección general escénica y dirección general administrativa**. La importancia de que este departamento este dividido radica en que una persona no puede hacerse cargo de dos áreas importantes, que necesitan de conocimientos avanzados, específicos para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

La empresa teatral, debe contar con el departamento de dirección general dividida en dos áreas, administrativa y escénica, necesitamos a dos directores que trabajen de manera independiente, teniendo a su cargo distintos departamentos, uno centrado en los números y el otro en el servicio. Por lo tanto como la demanda de estos departamentos es excesiva, las dos personas necesitarán conocimiento general y particular de las áreas que tendrán bajo su cargo.

Por un lado, el director administrativo, controla; *aseoría jurídica, auditoría, contabilidad, investigación, ventas y recursos humanos*. Departamentos que si bien observamos no tienen relación alguna con la creación del montaje escénico sino con el funcionamiento estructural de la empresa, generar ingresos y que se vuelva redituable. En la otra vertiente el director escénico tendrá bajo su cargo, además de la *dirección escénica, el departamento de talento, creativos y realizadores*.

Estos dos directores tienen que convergir en tres departamentos, compras, planificación, investigación y evaluación, además deben tener mucha comunicación para generar estrategias que posicionen a la empresa en el mercado a través de la comercialización de su servicio, misma que por consecuencia generará demanda, ingresos económicos, posicionamiento y satisfacción ante los intereses del público consumidor. Ambos puestos no deben ser cubiertos a medias; una sola persona no puede hacerse responsable de

todos los puestos. Usualmente los teatreros en Toluca queremos hacer de todo logrando al final resultados a medias. Lo ideal es prestarle atención absoluta a una sola área, así funciona dentro de las grandes empresas, ejemplo ello es que no vemos al de recursos humanos haciendo ventas o revisar el área de contabilidad, cada uno se centra en lo que le corresponde.

La función de cada uno de los departamentos siguientes tiene la labor de cubrir una necesidad específica para que la empresa teatral funcione en su totalidad.

Departamento de **asesoría jurídica**: nos sirve para contar con la información y el asesoramiento necesario para la aplicación de normativas, constitución de la empresa, regímenes, contratos legales, la correcta forma de llevar a cabo la ampliación del capital así como todos los aspectos legales que entran en juego.

Auditoría interna: observar minuciosamente y vigilar el cumplimiento de los controles internos, dar recomendaciones para corregir las debilidades del control interno y para mejorar la eficacia en los departamentos, este trabajo está determinado para asegurar el funcionamiento identificando riesgos, información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos, los trabajadores (colaboradores) actúan conforme a las políticas y valores de la empresa, los recursos son utilizados de manera eficiente, los programas, objetivos, planeaciones son alcanzados y desarrollados de manera oportuna, calidad y mejoras continuas, y por supuesto temas significativos en materia legal, que impactan de manera directa a la empresa. En pocas palabras control de auditoría interna es la lupa de la empresa.

Contabilidad: Necesaria para ofrecer una imagen transparente y fiel sobre el estado económico de la empresa, cuánto \$ tenemos, cuánto \$ ganamos, en qué se ha gastado, controlar la administración de efectivo, inventarios, cuentas, gastos y pasivos; comprender el pasado, presente y prever el futuro de la empresa, tener un conocimiento y control absoluto del dinero, mejorar la toma de decisiones e ir siempre un paso adelante para evitar cualquier factor que suponga un riesgo. También calcular impuestos y bajar toda la información a estados contables fidedignos, designar presupuestos para financiar los proyectos que estén en

puerta o planeados a futuro, en pocas palabras llevar un control de dinero y administrativo sobre lo que se gana, se gasta, se invierte y finalmente con lo que se cuenta.

Planificación: Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, elegir los medios y sobre todo las estrategias que se usaran para alcanzarlos. Fijar de manera palpable qué se va a hacer, cómo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto va a costar. En este departamento se deben considerar dos tipos de planificaciones, una enfocada en lo administrativo y otra al desarrollo del montaje escénico (es por eso que en el esquema jerárquico este departamento al igual que, compras, investigación y evaluación trabajan juntos). El objetivo de ambas es buscar el mejor camino para posicionar a la empresa en el mercado con la venta del servicio (espectáculos teatrales) y tener un control sobre la ejecución del trabajo.

Marketing: Buscar estrategias utilizando diferentes medios y herramientas para agregarle valor al servicio que se ofrece con el fin de persuadir al consumidor (espectador) para que opte por consumir el servicio que ofrecemos. Garantizar la máxima satisfacción en los consumidores. Presentarse ante el consumidor (público) como una empresa de calidad que ofrece su servicio para satisfacer sus necesidades, gustos e intereses.

Recursos humanos: Encuentra, recluta y capacita a los trabajadores de la empresa (colaboradores) en sus distintas áreas, trabaja de manera emocional, psicológica y social con cada uno de ellos, tomando en cuenta el área administrativa como el área creativa. Motivar y hacer crecer la creatividad y productividad de cada participante para juntos alcanzar los objetivos. Prever cualquier situación que perjudique el ambiente laboral así como brindar compensaciones, beneficios, y mantener un orden, mejorar sueldos, y aspectos profesionales de cada uno. Recursos humanos es el corazón y la razón por la que cada trabajador elegirá trabajar dentro de nuestra empresa.

Creativos: Diseñadores y realizadores de la estética general que tendrá la obra (montaje escénico) y el material visual tangible, intangible y sonoro.

Talento: Actores, técnicos, tramoya y asistente de dirección, equipo que se vende como parte del servicio, son el material humano, el instrumento.

Producción e inventarios: Departamento encargado de llevar un control de el material tangible con el que se cuenta, equipo de audio, escenografía, vestuario, herramientas, transportes, etc. Son propiedad de la empresa y le pertenecen de manera directa.

Ventas: Área que busca oportunidades dentro del mercado para poder ofrecer el servicio, busca mantener buenas relaciones entre la empresa y el consumidor, su objetivo es la comercialización “el merchandising”. Promover la compra del servicio para ello debe desarrollar e implementr un protocolo para la realización de la venta y conectarse a personas que pudiesen estar interesadas en el servicio y lograr convertirlos en clientes. Buscar oportunidades en diferentes sectores para la venta.

Compras: Destinada a realizar todas las compras de materiales tangibles que se requieran en la administación y en los montajes escénicos. Papelería, escenografía, herramientas, etc.

Investigación: Su objetivo es mantenerse actualizado sobre la competencia que existe en el mercado, los intereses cambiantes del público (estudio constante de mercado) y la evaluación de resultados sobre los montajes escénicos que se realizaron, mostrar resultados fidedingos sobre los resultados de demanda que hay sobre el servicio que se ofrece y plantear estrategias para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Esta estructura organizacional además de ser sumamente demandante también plantea una posibilidad para que se genere un cambio dentro de las producciones de teatro que se llevan a cabo en Toluca. Llegar al espectador a partir del entretenimiento que bien puede ser ofrecido a través del teatro.

CONCLUSIONES

Las cadenas de la esclavitud solamente atan las manos: es la mente lo que hace al hombre libre o esclavo.

- Franz Grillparze

Si después de haber vivido una vida estresante al ser humano no le dan ganas de escapar habría que preocuparse.

Este trabajo nace a partir de la necesidad de querer ayudar, por una parte al gremio escénico y por otra a la sociedad en general, porque el teatro desde mi perspectiva busca compartir para ser mejores.

A pesar de que por mucho tiempo el teatro en Toluca no ha sido un lugar seguro para que el gremio escénico (actores, directores y creativos) puedan obtener ingresos económicos suficientes para poder vivir una vida de calidad, quiero expresar con este trabajo de investigación y gracias a los resultados obtenidos en el estudio de mercado que esa utopía soñada de que “del arte se puede vivir” puede hacerse real.

Toda la información aquí recabada es para encontrar las debilidades y fortalecernos como compañías de teatro o teatros independientes en Toluca. Para mí ha sido muy triste ver como muchos actores se han visto obligados a abandonar los escenarios porque el sueldo que ganan en una temporada de tres meses no es suficiente para poder vivir cómodamente, es más, ni siquiera para buscar sobrevivir. Abandonar el teatro por trabajar como “godín” para los actores puede ser terrible, y me atrevo a hablarlo desde este terreno porque lo conozco, hoy día se que si abandono los escenarios no me provocará la muerte sin embargo me llevará a vivir una vida frustrada y triste (ya estuve ahí).

Al final del día la conclusión es que no hemos poder vivir del teatro porque nos hace faltamuchos que aprender, dejar de hacer las cosas de manera *amater*, porque para eso nos evitamos estudiar una carrera por cinco años y hacemos como que hacemos (como dirían algunos profesores). Se debe buscar el profesionalismo en el teatro. Es un arte, claro, sin embargo todo evoluciona y es

momento de que Toluca viva esta revolución teatral, el teatro tiene mucho que ofrecer a los Toluqueños, solo (como dirían coloquialmente) hay que saber llegarles. Saber tocarlos, transmutar con ellos, y por qué no, hacerlo a partir del entretenimiento.

Si estos dos se fusionan “teatro y entretenimiento” se puede crear una magia maravillosa en los escenarios que volverá locos a los espectadores. Será como al inicio, todos querrán ser parte de estos espectáculos. Pagaran por ello. Mejorarán su calidad de vida (hablando del espectador) y la calidad de vida de los hacedores de teatro (en general a todo el gremio escénico).

El objetivo es alcanzar la rentabilidad y autosustentabilidad del teatro en Toluca

Lamentablemente con la falta de recursos económicos e incluso conocimiento nos hemos visto obligados, los “artistas”, a convertirnos en “todólogos”: todos hacemos un poco de todo, tratando de cubrir la mayor parte de las responsabilidades y necesidades plasmadas en el organigrama. Para ser sinceros podemos decir que los artistas Toluqueños no somos expertos en esas materias, sin embargo siempre tratamos de solucionarlo para poder hacer lo que nos apasiona, teatro, aunque al final no logramos la rentabilidad que deseamos.

¿Qué es lo que debemos de hacer entonces? Nuestra realidad es que carecemos de primera instancia de recursos económicos para la constitución de una empresa teatral, sin embargo cabe decir que se puede generar el capital para su constitución y poco a poco empezar a conformar los departamentos de la *empresa* incluyendo la participación de cada uno de los integrantes que al final serán elementos importantes dentro de la organización.

Los departamentos que se plantean en el organigrama jerárquico existen con el fin de constituir y conformar de manera profesional una empresa teatral que logre generar ingresos económicos a través de la comercialización de su servicio, la venta de espectáculos teatrales, venta de productos tangibles, etc.

Hoy en día nuestro mercado no cuenta con una demanda sustentable, el teatro sigue prevaleciendo gracias a nuestros amigos, familiares, conocidos y conocidos

de nuestros conocidos, desafortunadamente ese público no es suficiente. Tal vez en este punto ya deberíamos tener una mirada ambiciosa y pensar en multitudes, pensar en que el teatro en Toluca puede ser una muy buena opción de entretenimiento para todos aquellos que desean salir de su rutina, desestresarse después de sus largas jornadas laborales en el trabajo, en casa, en escuelas, etc. nuestra misión ahora, es romper nuestros paradigmas y empezar a trabajar de manera seria sobre nuestras compañías de teatro llevándolas hacia una base empresarial, donde pongamos en practica toda la informacion ya entes expuesta.

Es un trabajo arduo, el éxito no se logra de la noche a la mañana, sin embargo no es imposible.

Cada palabra aquí escrita es clave para lograr un cambio. Empecemos por cambiar nosotros mismos, el cambio que buscamos no está en el exterior sino en el interior, a partir de las creencia mentales que hemos venido arrastrando por mucho tiempo; recordemos que somos seres cambiantes y complejos por lo tanto romper con nuestras estructuras mentales resultara caotico sin embargo al hacerlo, romperlas, llegaremos a un mejor lugar, la vida es un riesgo, todo el tiempo, por lo que no debemos permitirnos estar en un lugar cómodo.

La vida como la escena, un actor debe buscar la incómodidad estando en el escenario.

Buscar la conformación de la **“empresa teatral”** nos tomará años, pero nos dará buenos resultados, y el miedo será un gran compañero de viaje, pero al mismo tiempo nuestra luz verde, porque cuando nos de miedo saltar es entonces cuando debemos hacerlo.

Revolucionemos el teatro con nuestro quehacer escenico, lleguemos a la vida de las personas con amor y empatia. Lograremos eso, dándoles lo que buscan dia a dia con necesidad, entretenimiento; mejoremos su calidad de vida, y hagamos por consecuencia que su paso por este mundo les permita estar presentes en el ahora, porque solo quien no vive su presente es porque no le gusta el lugar en el que esta parado y ese lugar es “su aquí y

su ahora". Recordemos que todos los seres humanos no tenemos una vida, somos una vida, por lo démosle la oportunidad a la vida de vivir a través de nosotros.

El teatro es un medio para un fin, el fin es dejar de existir para empezar a vivir. (Blanca Sanval 2021)

Termino este trabajo de investigación deseando que por lo menos una persona tome esta información y la haga suya , se apropie de cada palabra, y camine hacia la utopía, que encuentre en alguna de estas líneas el fuego que necesita para arder artísticamente y hacer del arte teatral un lugar seguro para los actores. Camino sobre ese sueño, y si lo buscan tanto como mi corazón lo desea quizás nos encontremos ahí. En alta mar.

Hago teatro porque es un acto de amor, deseo compartir mi arte, mi magia, mi alma, vibrar con el otro, ser huella, resonar con palabras ajenas y propias en el interior del espectador. Hago teatro porque es una de mis formas de vivir y uno de los lugares donde encuentro libertad y me encuentro a mí misma.

- Blanca Sanval

Dedicado también a todos mis colegas, esta búsqueda inicia y termina por amor. Por amor démosle un valor monetario al teatro.

Bibliografía y referencias

(s.f.).

Alarcón, P. C. (01 de Noviembre de 2012). *Gestión de compañías teatrales, : diagnostico y desafíos*. Santiago, Santiago de Chile, Chile.

Alfeirán, L. J. (2019). La cultura como fuente de entretenimiento. *Red Forbes*, 2.

Arbaláez, L. J. (21 de Abril de 2021). *Google*. Obtenido de https://www.academia.edu/1826208/Modelos_te%C3%B3ricos_de_desarrollo_de_audencias

Arias, A. S. (17 de 01 de 2016). *Google*. Obtenido de www.economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/deficit.html>

bINCa. (mx c de mc v de zsc). hdfvujbvd. kxndvkn dsk, kxndvnsd, mcvknxdbv .

Brecht, B. (20 de 02 de 1948). *El pequeño organon para teatro*. Obtenido de *Google*: https://www.academia.edu/28729534/EL_PEQUE%C3%91O_ORGANON_PARA_TEATRO_ESCRITO_EN_1948_3

Briceño, V. V. (01 de junio de 2006). *Marketing Teatral: la aplicación del Merchandising*. Costa Rica, Costa Rica, Costa Rica.

Briceño, V. V. (Junio de 2006). *repositorio.uned.ac.cr*. Obtenido de *Google*: <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/828/Marketing%20teatral%20la%20aplicacion%20del%20merchandising.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cano, J. M. (21 de Diciembre de 2017). *Google*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/19883/1/T-UCE-0002-ART-052.pdf>

Casado, R. P. (2002). *Gestión de la producción en las artes escénicas*. Iztapalapa: Escenología, A.C.

Estrada, G. (11 de 11 de 2013). "La necesidad del entretenimiento es un requerimiento que surge con la misma fuerza que cuando se tiene la de comer.". *La Jornada*, pág. 1.

Flores, J. I. (13 de 04 de 2010). *El Marketing de la Cultura y las Artes: Una Evolución*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3698479.pdf>

Flores, J. I. (18 de Septiembre de 2014). *Google*. Obtenido de dialnet.unirioja.es/download/articulo/3698479.pdf

Galeano, S. (04 de 27 de 2020). *M4rketiNg4ecommerceMx*. Obtenido de *Google*: <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-de-servicios-que-es-y-que-implica/>

Hipolito, C. (01 de 21 de 2018). *Youtube*. Obtenido de BBVA: <https://youtu.be/63xykUftVcY>

<https://www.mheducation.es/>. (s.f.).

Management, T. (03 de 11 de 2020). LA TECNOLOGÍA Y LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO. *TopManagement, alta gerencia en la red.*, pág. 1.

- Merino, J. S. (09 de 07 de 2021). *Google*. Obtenido de Eprints:
https://eprints.ucm.es/id/eprint/11231/1/Introduccion_a_la_Investigaci%C3%B3n_de_Mercados.pdf
- Olivares, J. J. (11 de 11 de 2013). La necesidad de entretenimiento surge con la misma fuerza que la de comer. *La Jornada*, pág. 1.
- Olivares, J. J. (11 de 11 de 2013). La necesidad de entretenimiento surge con la misma fuerza que la de comer. *La Jornada*, pág. 1.
- Pérez, M. (6 de 10 de 2021). *ConceptoDefinición*. Obtenido de Google:
<https://conceptodefinicion.de/empresa/>
- Rider, B. (2021). *Patente nº 1*. México.
- Sánchez, K. (2019). Cultura condensada: De definiciones de cultura y ballenas blancas. *Letras Libres*, 2.
- Sánchez, K. (2 de 8 de 2019). *Letras Libres*. Obtenido de Cultura condensada: De definiciones de cultura y ballenas blancas: <https://www.letraslibres.com/mexico/cultura/cultura-condensada-definiciones-cultura-y-ballenas-blancas>
- Silva, E. D. (08 de 05 de 2021). *Google*. Obtenido de <https://magentaig.com/que-es-y-como-se-hace-un-estudio-de-mercado/>
- Tapia, W. d. (08 de 04 de 2014). Ocio productivo, entretenimiento e industria cultural: del ocio tradicional al ocio digital. Colombia.
- Thompson, I. (01 de septiembre de 2009). *Marketing-Free.com*. Obtenido de <https://www.marketing-free.com/producto/definicion-producto.html>
- Vázquez, C. (10 de 11 de 2018). *No solo entretenimiento: 9 beneficios de ir al cine y ver películas*. Recuperado el 28 de 05 de 2021, de [eldiario.es](https://www.eldiario.es/consumoclaro/salud/solo-entretenimiento-beneficios-cine-peliculas_1_1854104.html):
https://www.eldiario.es/consumoclaro/salud/solo-entretenimiento-beneficios-cine-peliculas_1_1854104.html
- Vega, L. E. (0 de 0 de 2004). *Google*. Obtenido de Academia.edu:
http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1207/3/PG%20175_Capitulo%20II.pdf