



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Plan de negocio para la circulación de espectáculos teatrales en la provincia de Santa Fe

---

AUTOR: NATALIA JUDITH DEAN

TUTOR: RAÚL SANTIAGO ALGÁN

Abril 2023

---

## **Dedicatoria**

A Mateo, que me llevó a hacer esta maestría para esperarlo.

## **Agradecimientos**

A Raúl Santiago Algán, por el entusiasmo que motiva y acompaña. A Carolina y Karina, por resolver todo y las observaciones para avanzar. A Hector Schardorodsky por los caminos por donde buscar. A mis compañeros de cursada, que estaban presentes cuando ya no queríamos seguir.

A cada uno de los entrevistados desperdigados por toda esta linda provincia de Santa Fe, por haberme regalado su tiempo, sus anécdotas, sus logros y alegrías, pero también sus incertidumbres, dudas y fracasos, que con todo esto crecemos y aprendemos todos los días.

A mi hermana Lorena, por haberme enseñado a escribir. Al Pancho, por las eternas escuchas ronroneantes de mi cabeza. A mis viejos, por seguir estando cerca y resolver la cotidianidad. A mi hermano Marcelo, por ser el espectador modelo. A mis sobrinos por oxigenarme.

A Pablo Solari, Marcos Ramos y Pablo Sarnari, por ser mis guías espirituales. A los amigos que supieron comprender las ausencias. A mis alumnos que me exigen seguir pensando, creando y aprendiendo.

## **Resumen**

El presente trabajo final de maestría tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocios para la circulación de espectáculos teatrales en ciudades entre 10000 y 50000 habitantes de Provincia de Santa Fe, que tengan salas teatrales para 300/500 espectadores.

Para concretar el objetivo planteado se siguió una metodología ya definida para planes de negocios, partiendo por la elaboración del análisis del mercado, y concretando con la estructuración de planes específicos y una evaluación económica financiera del proyecto de negocios.

Del análisis estratégico se logró determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto propuesto, comprobando que el sector presenta importantes oportunidades de negocio.

Del plan comercial se desprende la importancia del trabajo diferenciado para cada uno de los públicos, definidos para el presente trabajo como: Teta Teatro, Choco Teatro, Coca Teatro, Birra Teatro, Malbec Teatro, Gim Teatro y Vermu Teatro.

En el plan de operaciones se definieron los procesos necesarios para la realización de la circulación propuesta, considerando la calidad artística y los distintos públicos para los cuales se orienta. Por otra parte se definió la estructura de RRHH necesaria para concretar dichos procesos.

Finalmente del plan económico financiero se concluyó que el proyecto es económicamente viable, presentando un VAN de \$2.916.911,91, con un Periodo de Recupero de 2 años y una TIR del 144% para un período de evaluación de 3 años.

De todo lo anterior se concluye la viabilidad del proyecto, teniendo siempre en consideración las recomendaciones que se desprenden del presente trabajo.

Este tipo de trabajos permite realizar aportes en las prácticas cotidianas de la actividad de las artes escénicas de la región, brindando recursos y herramientas al desarrollo profesional de la actividad.

## **Palabras Claves**

Plan de Negocio / Circulación / Artes Escénicas

## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Contexto</b>	<b>6</b>
2.1. Presentación breve de la situación problemática	6
2.2. Objetivo del Trabajo Final	11
<b>3. Análisis de la situación</b>	<b>12</b>
3.1. Análisis PEST(A)	12
3.2. Análisis de mercado	15
3.3. Análisis de consumidor o cliente	15
3.4. Análisis de la competencia	16
3.5. Análisis de la organización	18
3.6. Diagnóstico FODA	19
<b>4. Marco referencial para el abordaje conceptual</b>	<b>21</b>
4.1. Definición de los objetos de estudio	21
4.2. Estado del arte	28
4.3. Proyectos y experiencias que sirvieron de antecedentes	32
4.4. Perspectiva propia	34
<b>5. Formulación estratégica / desarrollo de las estrategias</b>	<b>45</b>
5.1. Bases estratégicas	45
5.2. Definición de objetivos estratégicos cuantificables	49
5.3. Viabilidad	50
<b>6. Modo de acción (Plan táctico)</b>	<b>51</b>
6.1. Producto / Servicio	51
6.2. Precio	52
6.3. Plaza	53
6.4. Promoción	56
6.5. Desarrollo de marca	57
<b>7. Plan de recursos humanos</b>	<b>69</b>

<b>8. Plan de Operaciones</b>	<b>72</b>
<b>9. Factibilidad económica y financiera</b>	<b>78</b>
<b>10. Cronograma</b>	<b>84</b>
<b>11. Factores críticos del éxito</b>	<b>85</b>
<b>12. Plan de Control</b>	<b>86</b>
<b>13. Plan de Contingencia</b>	<b>88</b>
<b>14. Consideraciones finales</b>	<b>90</b>
<b>15. Referencias Bibliográficas</b>	<b>92</b>
<b>16. Anexos</b>	<b>96</b>
Anexo N°1: Teatros en la Provincia de Santa Fe	96
Anexo N°2: Fiestas populares en la Provincia de Santa Fe	102
Anexo N°3: Estadísticas de Escena Santafesina	105
Anexo N°4: Entrevista a críticos teatrales de la Provincia de Santa Fe.	108
Anexo N°5: Entrevistas a los Directores de los Institutos Provinciales de Teatro de Santa Fe.	113
Anexo N° 6: Entrevista a Gabriela Bertazzo - Representante Provincial de Santa Fe del Instituto Nacional del Teatro	122
Anexo N° 7: Entrevista a Paulo Ricci - Secretario de Desarrollos Culturales del Ministerio de Innovación y Cultura de la Provincia de Santa Fe.	127
Anexo N°8: Datos AADET	135
Anexo N° 9: Dosieres de los espectáculos que se proponen como ejemplo de programación.	137

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Cantidad de subsidios para producciones versus subsidios para giras.	7
Ilustración 2: Porcentaje de gira/obras	7
Ilustración 3. Cantidad de espectadores por cada ciudad de la Provincia de Santa Fe.	18
Ilustración 4. Mapa de ciudades de implementación del plan de negocio propuesto.	54
Ilustración 5. Desarrollo de marca.	59
Ilustración 6. Organigrama.	69
Ilustración 7. Procesos / Espectáculos.	73
Ilustración 8. Procesos / Salas	73
Ilustración 9. Procesos / Instituciones.	74
Ilustración 10. Procesos / Empresas.	74
Ilustración 11. Procesos / Base de datos.	75
Ilustración 12. Procesos / Mediación.	75
Ilustración 13. Procesos / Financiamiento.	75
Ilustración 14. Cronograma.	87
Ilustración 15. Datos AADET.	139

## **Índice de tablas**

Ilustración 1. Cantidad de subsidios para producciones versus subsidios para giras.	8
Ilustración 2: Porcentaje de gira/obras	8
Ilustración 3. Cantidad de espectadores por cada ciudad de la Provincia de Santa Fe.	19
Ilustración 4. Mapa de ciudades de implementación del plan de negocio propuesto.	55
Ilustración 5. Desarrollo de marca.	60
Ilustración 6. Organigrama.	70
Ilustración 7. Procesos / Espectáculos.	74
Ilustración 8. Procesos / Salas	74
Ilustración 9. Procesos / Instituciones.	75
Ilustración 10. Procesos / Empresas.	75
Ilustración 11. Procesos / Base de datos.	76
Ilustración 12. Procesos / Mediación.	76
Ilustración 13. Procesos / Financiamiento.	76
Ilustración 14. Cronograma.	88
Ilustración 15. Datos AADET.	140

## **1. Introducción**

Este trabajo final de maestría se propone desarrollar un plan de negocio coherente con las dinámicas de la producción de bienes y servicios culturales. Su intención es canalizar la gran oferta existente de producciones teatrales en la provincia de Santa Fe y poder abrir nuevos mercados por los cuales puedan circular estas producciones.

Se parte del interés de abordar una problemática histórica detectada en las prácticas cotidianas de las artes escénicas en la provincia de Santa Fe, que plantea la abundante producción teatral que se realiza cada año y la escasa circulación de dicha producción. Para visualizar dicha problemática, se considera información extraída de la base de datos de la representación provincial del Instituto Nacional del Teatro. Se compara la cantidad de pedidos de subsidios para producción de obra frente a la cantidad de subsidios de pedidos para giras.

Frente a estos datos, se propone como objetivo general desarrollar un plan de negocio para la circulación de espectáculos teatrales en la provincia de Santa Fe, para ciudades entre 10000 y 50000 habitantes, que poseen salas teatrales con capacidad para 300/500 espectadores. Para lograr este objetivo es necesario considerar cuatro objetivos específicos que resultan fundamentales en el desarrollo de este proyecto: proponer un desarrollo territorial, generar nuevos públicos, considerar la calidad artística y analizar la perdurabilidad del plan de negocio.

Interesa indagar sobre la circulación de los espectáculos teatrales en la provincia de Santa Fe, debido a que se considera puede ayudar a la profesionalización de la actividad. Ser presentada en el mayor número de escenarios posibles, y poder llegar de esta manera al mayor número de públicos, puede dar herramientas para la profesionalización de la actividad teatral de la provincia. Desde este lugar se partió para conocer y proponer a partir de allí alternativas que ayuden al sector de las artes escénicas.

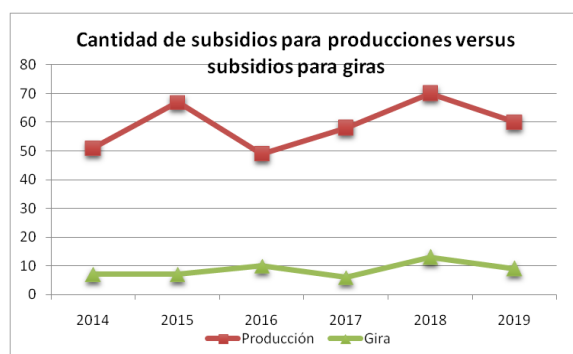
Este trabajo pretende, desde un punto de vista tanto teórico como práctico, brindar herramientas necesarias para pensar y desarrollar estrategias que posibiliten el crecimiento y la profesionalización del sector de las artes escénicas en la provincia de Santa Fe.

## 2. Contexto

### 2.1. Presentación breve de la situación problemática

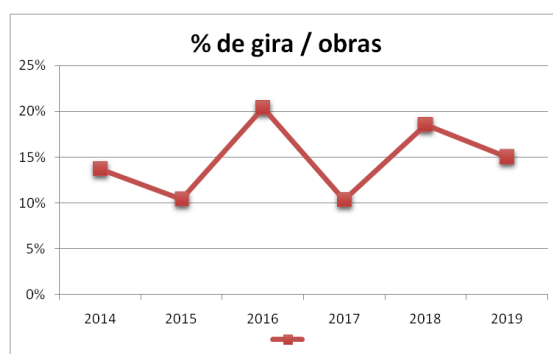
La producción teatral en la provincia de Santa Fe tiene una larga e importante historia. Cuenta con muchos profesionales altamente formados en los distintos rubros de la producción teatral. Se genera al año gran cantidad de espectáculos teatrales de muy buena calidad y de una gran diversidad de estéticas, poéticas, géneros, destinados a diversos públicos. Pero la gran mayoría de las veces estos espectáculos teatrales no logran alcanzar el máximo de ese público para el cual fue creado, quedando en el camino un tendal de obras de teatro que no logran alcanzar su máximo potencial de público, generando a su vez una producción abundante y una escasa explotación, lo cual trae aparejado la imposibilidad de la profesionalización del sector. Se puede visualizar esta situación a partir de los datos analizados de la información extraída de la base de datos de la representación provincial del Instituto Nacional del Teatro, la cual muestra la siguiente información:

**Ilustración 1. Cantidad de subsidios para producciones versus subsidios para giras.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información extraída de la base de datos de la representación provincial del Instituto Nacional del Teatro.

**Ilustración 2: Porcentaje de gira/obras**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información extraída de la base de datos de la representación provincial del Instituto Nacional del Teatro.

Se parte de esta perspectiva y se define el mercado como “el lugar de encuentro entre la oferta y la demanda” (Vargas Belmonte, 2013, 115) y se toma a Algán (2019), quien define al mercado teatral como “un espacio simbólico constituido por agentes e instituciones. Existe una producción (oferta), una circulación (mercado), y una recepción (demanda), todas trabajan en conjunto para desarrollar este mercado. Esta estructura se sostiene gracias a los diferentes apoyos públicos y privados” (p. 125). De esta manera se define el mercado sobre el que se desarrolla el plan de negocio para este trabajo final.

Se distinguen en la actividad teatral tres circuitos económicos que poseen características que los diferencia entre sí, pero a pesar de ello, mantienen relaciones. Se encuentra “un circuito público, un circuito comercial y un circuito alternativo” (Berstein, Schargorodsky, 2009, 61). Esta categorización resulta pertinente a los fines de este trabajo ya que posibilita identificar en el recorte espacial que se realiza, es decir, en provincia de Santa Fe.

El circuito público está integrado por las salas y teatros gerenciados directamente por la administración pública, sea ésta nacional, provincial o municipal. Las actividades de este circuito están guiadas por los objetivos que guían las políticas culturales. En la provincia de Santa Fe, no existe circuito público a nivel nacional, ya que en la Argentina solo existe el Teatro Nacional Cervantes bajo jurisdicción de la nación, que se encuentra ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y es un “organismo descentralizado y autárquico con personería jurídica e individualidad financiera, con capacidad de actuar en el ámbito del derecho público y privado” (Decreto N°318/96).

En el circuito público provincial, cuenta con tres teatros. El Centro Cultural Provincial<sup>1</sup>, en la ciudad Capital; Plataforma Lavardén<sup>2</sup>, en la ciudad de Rosario y el Teatro Ideal en la ciudad de Venado Tuerto<sup>3</sup>. Tres espacios arquitectónicos importantes para el patrimonio y la historia de las distintas ciudades, los cuales fueron recuperados y puestos en valor. En los tres espacios cuenta con una cartelera de programación amplia y variada, además de haberse convertido en importantes centros de capacitaciones en los distintos lenguajes artísticos ligados a las artes escénicas.

---

<sup>1</sup> Véase: [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/113877/\(subtema\)/93703](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/113877/(subtema)/93703)

<sup>2</sup> Véase: [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/113879/\(subtema\)/93703](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/113879/(subtema)/93703)

<sup>3</sup> Véase: [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/113881/\(subtema\)/93703](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/113881/(subtema)/93703)

A nivel del circuito municipal, en la provincia se encuentran distintos tipos de teatros. Ya sea los tradicionales teatros de las asociaciones de españoles e italianos inmigrantes que poblaron la provincia, que en las últimas décadas algunos pasaron a manos de las municipalidades, como también las Casa del Bicentenario inauguradas en la última década, las cuales quedaron a mano de los distintos municipios (Se puede visualizar en el Anexo N°1 el listado de las salas con su respectiva información obtenida del Sistema de Información Cultural de la Argentina - SInCA). Estos son verdaderos lugares de encuentro de la comunidad en la cual se hallan situadas. En su programación, además de funciones teatrales se realizan eventos sociales de todo tipo, actos escolares, reuniones políticas, sociales y culturales. En estos teatros municipales muchas veces se da una articulación entre los tres circuitos. Ya que suelen ser alquiladas para espectáculos comerciales y cedidas a menor costo, o en forma gratuita, para producciones locales del circuito alternativo.

El circuito comercial está guiado, como cualquier actividad empresarial, por el afán de lucro, se busca, más allá de la calidad artística de un espectáculo, el éxito y la mayor recaudación posible. La actividad teatral comercial en la provincia de Santa Fe es escasa y solo se da en las dos ciudades más grandes de la provincia, es decir Rosario y Santa Fe Capital. Casi la totalidad de los espectáculos del circuito comercial que se presentan en la provincia de Santa Fe, son producciones que se realizan en la ciudad de Buenos Aires, que luego salen de gira por todo el país. En relación con esta situación Berstein y Schargorodsky exponen que:

“no obedece a un único factor, el principal de ellos es que los pueblos y ciudades del país no ofrecen posibilidades de desarrollo (o de supervivencia) a los actores profesionales. Las producciones de cine y televisión que requieren de actores para su realización son producidas en la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores, con lo cual fuera de esta región no hay fuentes de trabajo para éstos. Los productores teatrales locales en las provincias procuran acercarse a sus ciudades tanto los títulos exitosos en la ciudad de Buenos Aires como los actores que la población reconoce y estima por su labor en la televisión”(2009, 63).

Según los datos informados por AADET<sup>4</sup>, la provincia de Santa Fe es la segunda de importancia, después de la Provincia de Buenos Aires, en los porcentajes de funciones del circuito comercial. En relación a los porcentajes de mayor actividad teatral comercial por ciudad, encontramos a Rosario (Santa Fe) en el primer lugar y a la ciudad Capital (Santa Fe) en el tercer puesto.

---

<sup>4</sup> <http://www.aadet.org.ar/>

Por último, encontramos el circuito alternativo, que también es conocido como “*off*” o independiente, conviven emprendimientos privados y asociativos, “desde el punto de vista económico este circuito se sostiene mediante la combinación de diversos factores como subsidios públicos, apoyos privados y principalmente la autoexplotación de aquellos que trabajan en él” (Berstein, Schargorodsky, 2009, 73).

Para la producción y el mantenimiento de salas y grupos teatrales del circuito alternativo de la provincia de Santa Fe, otorgan fondos el Instituto Nacional del Teatro<sup>5</sup>, el Fondo Nacional de las Artes<sup>6</sup>, dos organismos que dependen del Ministerio de Cultura de la Nación<sup>7</sup>. A nivel provincial, desde el Ministerio de Cultura, desde el programa Fomento<sup>8</sup>, también se otorgan becas y subsidios. Además algunas municipalidades otorgan ayudas a la producción local. Berstein y Schargorodsky (2009, 63) exponen que los subsidios directos del Estado alimentan el circuito alternativo y que a pesar de que este flujo de fondos es constante, sus exiguos montos y la baja frecuencia con la que un grupo determinado puede conseguirlos no bastan para desarrollarlos, aunque sí para contribuir a su supervivencia.

La provincia de Santa Fe cuenta con 156 salas, de las cuales 73 pertenecen al circuito alternativo/independiente, de las cuales 28 reciben subsidio del Instituto Nacional del Teatro (20 en la ciudad de Rosario, 4 en Ciudad de Santa Fe, 1 en Venado Tuerto, 1 en Rafaela, 1 en San Jorge). Se puede visualizar en el Anexo N°1 el listado de las salas con su respectiva información obtenida del Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA)<sup>9</sup>.

A partir del año 2014, se implementaron en la Provincia de Santa Fe, múltiples políticas que influyen sobre el sector que se está trabajando en el presente plan de negocio. Se pone en marcha Jornada Ampliada, “propuesta curricular a través de la cual se extiende dos horas la jornada escolar en las escuelas primarias, promoviendo la pedagogía emprendedora y el aprendizaje de artes e idiomas”<sup>10</sup>. A partir de este proyecto, muchas de las escuelas comenzaron a tener teatro, sobre todo las de menores recursos económicos. En el nivel

---

<sup>5</sup> Véase: <http://inteatro.gob.ar/>

<sup>6</sup> Véase: <https://fnartes.gob.ar/>

<sup>7</sup> Véase: <https://www.argentina.gob.ar/cultura/institutos-y-organismos>

<sup>8</sup> Véase: <https://www.industriascreativas.gob.ar/fomento>

<sup>9</sup> Véase: <https://www.sinca.gob.ar/DatosBasicosEntidades.aspx?Id=289#>

<sup>10</sup> <https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/190727>

secundario se crearon escuelas con orientación específicas en teatro y en muchas escuelas en el tercer año se implementó la materia teatro. A nivel terciario se crearon los profesorados de teatro tanto al sur (Venado Tuerto) como al norte (Reconquista) de la provincia, ya que solo existían en Rosario y ciudad de Santa Fe. Esta situación generó un movimiento muy importante de la actividad teatral en los últimos años, los cuales fueron reforzados con la creación de Escena Santafesina quien en su página se propone:

“acompañar de una forma innovadora el desarrollo de programaciones y circuitos de artes escénicas y performáticas de la provincia, en especial de teatro, danza, circo, clown, títeres y música, promoviendo el intercambio y la movilidad de las producciones en todo el territorio provincial, el cruce de lenguajes, la experimentación y la investigación, como modos de acercamiento a nuevos públicos”<sup>11</sup>.

Escena Santafesina ayudó a la circulación de las producciones, pero hubo una falencia muy marcada en esta circulación. No se llegaban a cumplir los objetivos ya que no se trabajaba en esa mediación entre el espectáculo subsidiado que se cruzaba la provincia completa para mostrar su producción y la convocatoria local de los espectadores, era muy común espectáculos con escasos espectadores o suspender funciones debido a la poca y muchas veces nula difusión.

A partir del análisis de este contexto, y de identificar una problemática arraigada desde décadas, se decidió realizar este plan de negocio que implica la construcción de una red de teatros en la Provincia de Santa Fe en ciudades que tienen entre 10000 y 50000 habitantes, las cuales cuentan con un teatro con caja italiana, estos suelen pertenecer a las asociaciones de españoles e italianos que llegaron a la provincia en el siglo pasado y algunos de ellos pasaron a manos de los municipios. La capacidad de estos teatros son entre 300/500 butacas y son alquilados para eventos sociales. En estas ciudades arriban espectáculos de las grandes urbes solo en forma esporádica y algunas de estas ciudades cuentan con una movida local de teatro independiente. El sector de la música y la danza, sobre todo folclórica, suelen estar mucho más desarrollados que el sector del teatro.

Es muy importante la planificación precisa de fechas, ya que competir con otros eventos que se desarrollen en el mismo día o cercanos podrían afectar gravemente nuestra propuesta al ser ciudades relativamente pequeñas donde la capacidad de público se agota rápidamente.

---

<sup>11</sup> [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/229527/\(subtema\)/222558](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/229527/(subtema)/222558)

Por estas razones este plan de negocio busca comenzar a dar respuesta a esta antigua problemática, la circulación de la abundante producción teatral de la provincia y ocupar un lugar vacío, el de mediar entre quienes producen y quienes consumen, el cual es un rol sumamente importante para lograr la plena profesionalización del sector de las artes escénicas.

## 2.2. Objetivo del Trabajo Final

Desarrollar un modelo de negocio con el propósito de ampliar la circulación de espectáculos teatrales en la provincia de Santa Fe, en ciudades entre 10000 y 50000 habitantes que tengan salas teatrales de 300/500 espectadores.

Se recurre a la definición de Osterwalder e Yves (2010, 14-15), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. De esta manera, se desarrollará el plan de negocio para alcanzar sus objetivos y metas en el mercado. Se construirá las estrategias a implementar para generar valor económico a partir de una oportunidad de mercado, se incluye el análisis de la oportunidad detectada en términos de demanda no atendida, y la correspondiente generación de oferta, se combina la visión estratégica con el plan táctico-operativo que resulta en una actividad viable, rentable, sostenible y respetuosa del ambiente natural y humano.

Es importante aclarar que los modelos de negocio también son útiles para las organizaciones no lucrativas, organizaciones benéficas, entidades del sector público y empresas sociales de carácter lucrativo, “cualquier organización que cree y proporcione valor debe generar los ingresos suficientes para cubrir gastos y, por consiguiente, tiene un modelo de negocio” (Osterwalder e Yves, 2010, 264).

### 3. Análisis de la situación

#### 3.1. Análisis PEST(A)

##### *Político / Legal*

A nivel nacional, en el sector de artes escénicas, si bien surgieron programas para reactivar la actividad luego de la situación de pandemia, siempre terminan siendo escasos en relación a los montos otorgados, determinados por los largos plazos de tiempo para hacerlo efectivo, además, la situación inflacionaria que complica aún más, ya que los montos no se actualizan al ritmo de la inflación.

A nivel del gobierno provincial actual se puede visibilizar en el ámbito de la educación y la cultura un retroceso de los avances realizados en los años anteriores. Desaparece la fuerte presencia del estado provincial en estos ámbitos, lo cual podría generar una importante oportunidad que queda vacío. Poder posicionarse como entidad del “tercer sector” para satisfacer demandas no atendidas ni por el Estado, ni por el Mercado, mediar entre ambos, brindando sustentabilidad y permanencia.

Se detalla a continuación las legislaciones que influyen en el plan de negocio, muchas de las cuales crean importantes oportunidades y beneficios al sector de las artes escénicas:

- En la Constitución Nacional, se consideran los Artículos N°41, N°75 y N°125.
- La constitución de la provincia de Santa Fe protege a la cultura a través de su preámbulo y su artículo 22 en el cual establece que “la Provincia promueve, estimula y protege el desarrollo y la difusión de la cultura en todas sus formas, tanto en sus aspectos universales como en los autóctonos, y la investigación en el campo científico y técnico. En particular, facilita a sus artistas, científicos y técnicos el desenvolvimiento de sus facultades creadoras y el conocimiento popular de sus producciones”. Es decir que, desde el estado provincial se aboga por la protección y promoción de la cultura en sus diversos aspectos.
- Ley Nacional del Teatro N°24800 y Decreto reglamentario N°991/97.
- Legislación laboral: Ley 25.877.

- Convenio Colectivo de Trabajo N°307/73
- Ley 11.723. Régimen Legal de la Propiedad Intelectual. Todas las creaciones que se realicen se registrarán para evitar plagio (dramaturgia, coreografías, puestas en escena, música, escenografía, vestuario, iluminación, caracterización, entre otros.)
- Ley Nacional N° 20337/73 y las resoluciones del INAES. Marcos reguladores de las Cooperativas de trabajo.
- Contratos: Toda actividad que se desarrolla entre dos o más partes debe estar constatada por escrito por medio de contratos. Muchas de las actividades que realicemos con nuestros clientes y proveedores serán registradas por escrito y firmadas por las partes interesadas. Las regulaciones para llevar a cabo un acuerdo entre partes, se encuentran tipificadas en el Nuevo Código Civil y Comercial.
- Seguridad en el trabajo: Para el desarrollo de los trabajos, se debe tener en cuenta la seguridad laboral. El personal y los interesados en realizar la actividad deben contar con los elementos necesarios para el correcto funcionamiento del mismo, evitando posibles peligros. Asimismo, se debe considerar el espacio de trabajo, en el cual habrá que tomar medidas de prevención necesarias. Se deberá contar con las contrataciones de los seguros que correspondan.

### *Económicos*

La crisis que se vive tanto a nivel nacional<sup>12</sup> como internacional genera una precarización de la economía familiar que puede influenciar en que los primeros recortes que se realizan son en relación a los consumos de cultura. Lo cual afectaría la posibilidad de comercialización de nuestros servicios. En la provincia de Santa Fe no existe el mecenazgo y son escasas las empresas de la región que cuentan con responsabilidad social empresaria, además de ingresar en una complicada situación económica que afecta líneas de financiamiento tanto a nivel internacional, nacional y provincial.

Algunas legislaciones vigentes como la Ley de Cooperativas de Trabajo, las resoluciones del INAES, La Ley Nacional del Teatro, entre otras, plantean algunas excepciones tributarias favorables para la actividad que se propone desarrollar en el presente plan de negocio, razón

---

<sup>12</sup> “El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 7,7% en marzo de 2023, y acumuló en el primer trimestre del año una variación de 21,7%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 104,3%”. ([https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_23411BFA2B5E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf)).

por la cual es importante realizar una exhaustiva planificación tributaria para aprovechar dichos beneficios.

### *Socio-Culturales*

La actividad teatral de la región plantea actualmente un quiebre entre la vieja y la nueva generación de producción, hay un ámbito propicio para generar un cambio en la forma en que se produce y lo que se produce. Por otro lado, como ya se expuso, en los últimos años se abrieron nuevos ámbitos de recepción de la actividad teatral a nivel provincial a partir de las distintas políticas culturales que se fueron implementando.

En relación a los cambios sociodemográficos, durante muchos años los pueblos del interior santafesino sufrieron la migración de los jóvenes a las grandes ciudades. En la última década, la posibilidad de un terreno para construir la casa propia, acompañados de créditos que lo posibilitaron, los temas de seguridad, en busca de mejoras en la calidad de vida, la revalorización del aire libre con la cuarentena, propiciaron que muchas pequeñas localidades recuperen o incrementen su población y se reactive su economía<sup>13</sup>. Esta situación crearía condiciones favorables para el actual plan de negocio.

### *Tecnológicos*

Los hábitos sociales/culturales atravesados por las nuevas tecnologías cambian los hábitos de consumo y los tiempos de percepción del público. Encontrar los espacios, los tiempos y los temas acordes a las necesidades y demandas actuales, actualizándose permanentemente con los cambios tecnológicos, es el desafío para que el proyecto se desarrolle, realizando una diferencia sustancial con las antiguas formas de producción teatral de la región.

### *Ambiental*

Es importante posicionarse frente a los cambios climáticos en el mundo, por lo cual los eventos propuestos están proyectados para favorecer la menor movilidad y se trabaja con materiales y formas de producción que favorezcan el cuidado del medio ambiente.

---

<sup>13</sup><https://www.lacapital.com.ar/la-region/buscan-familias-jovenes-que-se-radiquen-cinco-localidades-santa-fe-n2664170.html>

### 3.2. Análisis de mercado

La mayor apuesta del proyecto CIRCUITO es ofrecerlo en un mercado que en principio no tiene competencia, además de la multiplicidad de circuitos con estas características por los que puede circular. En este punto interesa recuperar el concepto de “el recoveco” (Sbard, 2016), es decir un lugar al que no llega un grande, porque no le interesa o porque todavía no se enteró que existe, hay que tener en cuenta que si este recoveco crece, seguro querrán ingresar nuevos interesados. Localizar recovecos implica desarrollar diferenciales en la oferta, crear propuestas únicas y originales para un público no atendido. Muchas veces la oferta diferencial, puede no estar en el producto sino en el estar presentes donde otros no llegan. Además, se considera que siempre es más fácil venderle un producto a quien ya compró, que a quien no nos conoce. Esto funciona siempre y cuando hayamos “sobrecumplido” (Sbard, 2016), es entonces cuando ese cliente se constituye en el mejor canal de nuevas ventas. Sorprender en cada acción y asombrar con cada gesto, es decir, hacer más de lo esperado.

La calidad y estructura que se ofrece en este plan de negocio es difícil de lograr para un sector donde la precariedad es una de sus cualidades. Además se propone la diversificación de las propuestas para llegar a un sector mayor de clientes. De esta manera, se construye una plataforma que permite a sectores acceder al producto sin la necesidad de pago. Por otro lado se trabaja con una amplia red de clientes actuales y clientes potenciales, grupos teatrales con los que se trabaja, sponsors, patrocinadores, entre otros.

### 3.3. Análisis de consumidor o cliente

En este plan de negocio se apunta abarcar todos los rangos etarios (bebés, niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores), con espectáculos pensados para cada segmento y con la comunicación necesaria para llegar a cada uno de estos sectores, conociendo las particularidades de cada uno de ellos.

Los porcentajes de consumo expresados por el SInCA (Sistema de Información Cultural de Argentina), reflejan un 11% de asistencia a espectáculos teatrales según el último relevamiento realizado en el año 2017. Además entre los distintos consumos culturales, el teatro figura como uno de los últimos en relación al gasto promedio por mes.

Si se analizan los datos del SInCA, entre el 2013 y el 2017 significó una caída de casi el 40% de asistencia a espectáculos teatrales, pasando del 19% al 11%. Netamente este dato se relaciona con las fuertes caídas de la economía del país, donde siempre se retraen en primera instancia este tipo de consumos superfluos, priorizando los de primera necesidad. Cabe aclarar, que en la región centro, el porcentaje de asistencia a espectáculos teatrales es de 17,7%, según censo 2017, superando ampliamente el porcentaje a nivel nacional.

Otro dato relevante son los porcentajes de predominio de asistencia femenina, de alto nivel educativo y socioeconómico, dato que se mantiene con el correr de los años.

Se sabe que los jóvenes lideran todos los consumos artísticos, excepto el teatro, según los datos informados por el SInCA (Sistema de Información Cultural de Argentina)<sup>14</sup>. En los grupos etarios jóvenes se verifica la menor asistencia al teatro 8,7% y resulta llamativo que tanto en las clases bajas (6,7%) y en las clases altas (6,9%) tiene casi el mismo nivel de asistencia al teatro, en cambio en las clases medias aumenta a 10,6%. Por estos datos este proyecto se propone realizar una fuerte apuesta en el área de formación de públicos, como una apuesta de construcción a largo plazo.

### 3.4. Análisis de la competencia

Al momento de construcción de este plan de negocio, no encontramos propuestas con las características de CIRCUITO que puedan generar amenazas en la competencia de la experiencia ofrecida. A futuro pueden aparecer amenazas de nuevos competidores entrantes, pueden ingresar propuestas sueltas del ámbito autogestivo, empresas comerciales de espectáculos que busquen nuevos mercados y/o espectáculos públicos. Se considera que estos nuevos productos pueden aparecer en nuestro nicho de mercado, por esta razón se toman dos conceptos de Sbdar (2016) para desarrollara en el trabajo cotidiano, el primero tiene que ver con poder pensar y trabajar en negocios perdurables, es decir, “renovar permanentemente los diferenciales cuando estos caducan” (Sbdar, 2016, 14), entendiendo por diferencial “un elemento único y original que forma parte de nuestra oferta en relación a la competencia” (Sbdar, 2016, 35), estos diferenciales se pueden construir a partir de las palancas de una empresa, ellas son: las personas, los procesos, los activos y los socios. Y en segundo lugar es

---

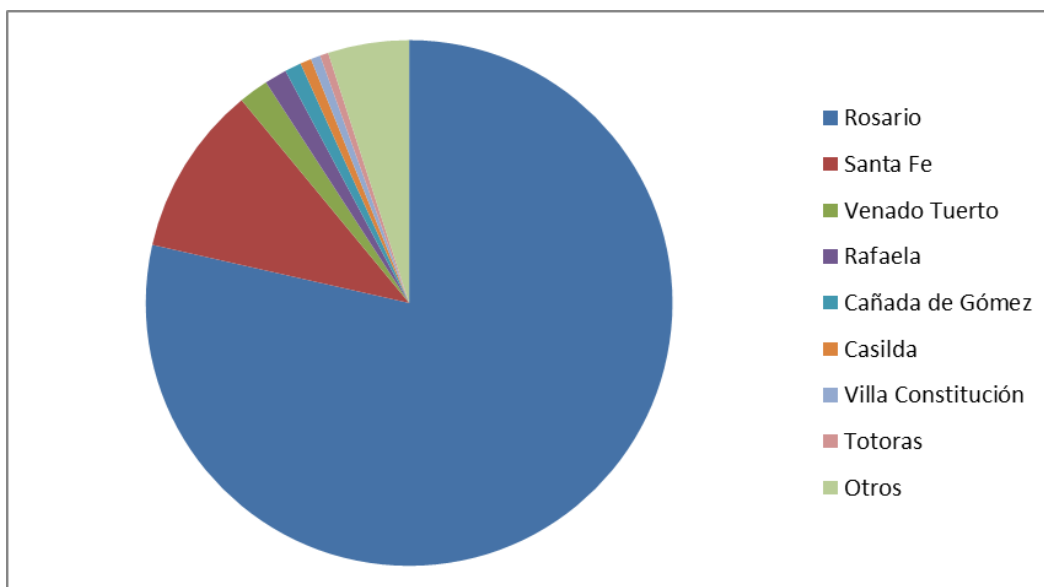
<sup>14</sup> <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

“el sobrecumplir”, es decir, hacer más de lo esperado. CIRCUITO propone trabajar la innovación tanto de los procesos como en la organización.

Es importante considerar otras amenazas de competencia tales como son los productos sustitutos, es decir, restaurantes, conciertos musicales, netflix, entretenimiento varios, otros gastos, entre otros.

Interesa detenerse en este punto y visualizar información obtenida de la base de datos de AADET. En el siguiente gráfico se ve la cantidad de espectadores por cada ciudad de la provincia de Santa Fe, en el periodo 2014-2019, la concentración se da en Rosario y en ciudad de Santa Fe, muy por debajo tomas las otras ciudades. En el Anexo N°8 se puede visualizar con más detalle los números por ciudad. Este gráfico confirma la poca llegada de los espectáculos comerciales a las ciudades con las que se considera trabajar.

**Ilustración 3. Cantidad de espectadores por cada ciudad de la Provincia de Santa Fe.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos otorgados por AADET.

Es posible que al observar el nicho en el que se está trabajando muchos competidores ingresen al mercado, pero ninguno puede alcanzar la gran estructura de funcionamiento, la diversificación de la propuesta, los profesionales que dan respuesta para obtener la calidad que se propone. Los competidores que puedan aparecer pueden dar respuesta a una parte de la propuesta ofrecida, lo cual se trabaja justamente para que el consumo del teatro crezca a través de nuestro programa de formación de públicos. Lo importante a tener en cuenta es que

no coincidan las fechas con otro gran evento local. Shows públicos, productoras de espectáculos, salas teatrales.

### 3.5. Análisis de la organización

El aporte al desarrollo sostenible de la organización se cimienta en prácticas de responsabilidad social y principios que están vinculados a las expectativas y necesidades del ámbito de la actividad de la organización, y construye su ética desde estos principios:

- Respetar las leyes vigentes del ámbito donde se desarrolla la actividad de la organización.
- Cumplir con las prácticas de transparencia administrativa.
- Defender los Derechos Humanos y condenar el trabajo de menores y en condiciones de maltrato.
- Construir desde la diversidad y previniendo la violencia de género.
- Promover un entorno laboral sostenido en la igualdad de oportunidades y el respeto por la diversidad.
- Adoptar hábitos de respeto a la naturaleza y de reducción del impacto ambiental.
- Condenar todo tipo de práctica fuera de la ética.
- Dar a conocer las actividades realizadas de manera veraz y con controles internos y externos que promuevan la mejora sostenida.

### 3.6. Diagnóstico FODA

Tabla 1. Diagnóstico FODA.

<b>Debilidades</b>  Sin base de datos de clientes. Nueva marca en el mercado. No es la actividad central de los socios.	<b>Amenazas</b>  Nuevas pandemias. Crisis económicas a nivel mundial y local. Reducción del gasto del ocio. Nuevos competidores.
<b>Fortalezas</b>  Equipo profesional de trabajo altamente capacitado, con amplia experiencia y comprometido. Red de contactos. Excelente organización. Estrategia comercial activa. Cercanía / Proximidad. Canal bidireccional. Servicios adicionales que se pueden sumar al modelo inicial. Comunidad.	<b>Oportunidades</b>  Apoyo al desarrollo de economías locales. Poco desarrollo de espectáculos de artes escénicas en las ciudades seleccionadas.

Fuente: Elaboración propia.

#### *Síntesis FODA*

Como conclusión al análisis FODA realizado, se detectan varios puntos fuertes de CIRCUITO. En primer lugar, el hecho de que la zona geográfica sea una zona poco explotada, acompañada de una estrategia comercial activa, que en el inicio de la actividad resulta fundante para fortalecer la organización. Además, la doble ventaja competitiva en su

búsqueda de apertura de diálogo bidireccional tanto con sus públicos específicos como con los espectáculos.

Por otro lado, el equipo altamente profesional que lleva adelante CIRCUITO posibilita la apertura de áreas de consultorías y capacitaciones que aportaría al crecimiento de la organización ofreciendo servicios adicionales.

Estos valores diferenciales identificados para CIRCUITO, pueden suponer la creación de un pequeño “océano azul” (Osterwalder e Yves, 2010) que permita actuar sin competencia al menos durante un periodo de tiempo.

Resulta importante considerar las debilidades estratégicas de CIRCUITO, ellas son las derivadas de ser una nueva marca en el mercado y su falta de reputación. Y la falta de una base de datos de clientes.

## **4. Marco referencial para el abordaje conceptual**

### 4.1. Definición de los objetos de estudio

Este trabajo final de maestría se propone desarrollar un plan de negocio para canalizar la gran oferta existente de producciones teatrales y poder abrir nuevos mercados por los cuales puedan circular estas producciones. Para lograr este objetivo es necesario considerar cuatro objetivos específicos que resultan fundamentales en el desarrollo de este proyecto: Proponer un desarrollo territorial, generar nuevos públicos, considerar la calidad artística y garantizar la perdurabilidad del plan de negocio.

#### *Proponer un desarrollo territorial*

El territorio condiciona las posibilidades de desarrollo del proyecto artístico, es decir que según Bonet y Schargorodsky (2016, 101) el territorio comprende el conjunto de contextos que condicionan y al mismo tiempo posibilitan el crecimiento del proyecto artístico y desarrollan una dimensión espacial del territorio, que es aquella formada por la geografía física y humana que le rodea y otras dimensiones sociales, artísticas o simbólicas.

Consolidar implicancia con la comunidad donde se lleva adelante el proyecto, con las distintas organizaciones, en particular con las que comparte el objetivo de ampliar el capital cultural y social de sus miembros, pueden ser entidades culturales, educativas o de la sociedad civil.

Cooperar con organizaciones similares que pueden desarrollarse en tres niveles, con las entidades sociales, educativas y culturales del entorno más próximo, con el medio profesional y a escala internacional. Es importante distinguir entre alianzas estratégicas que están relacionadas con objetivos a mediano y largo plazo y alianzas tácticas, que obedecen más a situaciones puntuales o inmediatas que atraviesa en un contexto determinado.

Desarrollar el sector escénico local, tanto sus bases sociales como su ámbito profesional, esto puede ayudar a desarrollar el conjunto del sector escénico, aumentar las oportunidades de trabajo, aprovechar mejor los recursos potenciales disponibles, e identificar y acompañar a talentos emergentes. El sector escénico local condiciona el propio proyecto e incide en la formación del público, es muy importante poder trabajar en contacto con las escuelas de formación artística y de oficios escénicos con el objetivo de desarrollar proyectos conjuntos, destinar tiempo y recursos en conocer las nuevas propuestas emergentes, con el objetivo de

forjar relaciones con sus artistas, para generar nuevas oportunidades y colaboraciones futuras.

### *Generar nuevos públicos*

Teatro y públicos es un binomio indisoluble, así lo sostiene Jiménez López (2010, 27), quien afirma que la sustentabilidad del teatro y la danza depende esencialmente de la conexión con sus públicos y no se reduce solo a la economía, por el hecho de pagar una entrada, sino que aportan vitalidad, crítica, estímulo, matices, interpretaciones, sueños o ratificación de la complicidad estética con el artista, estos públicos también pueden hacer inexistente la obra con su ausencia. Durán (2016, 101) propone que es necesario hacer un cambio de paradigma que vaya de las organizaciones centradas en el producto a poner el centro en el desarrollo de los públicos. Sellas y Colomer (2009) proponen trabajar en las barreras y las resistencias al consumo, y las definen de la siguiente manera:

Las principales barreras al consumo son:

- Actitudinales: los prejuicios ante la cultura, como el elitismo, el esfuerzo, el desplacer o la falta de interés.
- Culturales: las dificultades de descodificación cultural de una expresión cultural determinada a causa de una formación insuficiente o por la pertinencia a otros códigos culturales.

Las resistencias al consumo son:

- Económicas: poder adquisitivo insuficiente.
- Informativas: falta de información suficiente sobre la oferta.
- Geográficas: distancia excesiva, falta de transporte.
- Sociales: falta de acompañante, estar al cuidado de personas dependientes, falta de conciliación de horarios.
- Inseguridad: falta de garantía de satisfacción de intereses.

(Sellas y Colomer, 2009, 56)

Kotler y Scheff exponen que para poder desarrollar la apreciación del arte es fundamental comprender las formas artísticas en sí mismas y en este sentido proponen que “la educación es clave para que el arte se convierta en algo esencial, importante y necesario” (Kotler y Scheff, 2004, 809). Para Hanna “el ritual teatral es un conjunto de acciones que se aprenden, conforme las personas participan del rito” (2019, 48). En esta línea es importante recordar el concepto de “habitus” de Bourdieu (1972), es decir, el habitus programa el consumo de los individuos y las clases, aquello que van a sentir como necesario. Para lograr estos objetivos Hanna propone una estrecha relación entre educación y cultura:

Se propone una necesaria vinculación entre las áreas de educación y cultura para el buen desarrollo de políticas democratizadoras ya que las desigualdades socioeconómicas condicionan la formación de hábitos y gustos generando diferencias en la apropiación de la cultura, y el cambio podría producirse mediante programas regulares que intervengan en las causas que generan la desigualdad económica y cultural (Hanna, 2019, 45).

En esta vinculación entre educación y cultura resulta necesario recurrir a la mediación cultural, la cual Abouddrar y Mairesse (2018) la definen como:

Un conjunto de acciones que apuntan, a través de un intermediario (el mediador, que puede ser un profesional, un artista, un animador o un par), a vincular a un individuo o a un grupo con una propuesta cultural o artística (una obra de arte original, una exposición, un concierto, un espectáculo, etc.) con el objetivo de favorecer su aprehensión, conocimiento y apreciación (p. 15).

Ibacache (citado por Hanna, 2019) considera al sistema escolar, los medios de comunicación y la infraestructura cultural, como los tres agentes de la mediación cultural. Este autor focaliza en la importancia de conocer el territorio sobre el que se va a trabajar, siendo necesario realizar un diagnóstico para poder comprender el tejido entre las dimensiones simbólicas, culturales y físicas. Belén Parrilla (citado por Durán, 2016) sostiene que “el oficio de mediador tiene que ver con conocer profundamente los dos puntos que se quiere unir” (p.88), es decir, la obra y su público. Para la formación de públicos, Colomer (2010, 166) asegura que resulta sumamente más importante focalizar en la calidad de las experiencias escénicas que en la cantidad de representaciones consumidas.

De esta manera, se puede visualizar algunos ejes fundamentales al momento del trabajo de formación de públicos, es decir, la calidad de la experiencia, la importancia del rol del mediador y el desarrollo territorial.

### *Considerar la calidad artística*

Para Kotler y Scheff (2004) la calidad es el factor más importante para el éxito o el fracaso de un producto artístico y es mucho más importante que ciertas herramientas de marketing. Para estos autores “las estrategias de marketing pueden atraer clientes, pero si la experiencia no es satisfactoria, no habrá técnica promocional que les haga repetir, gastar dinero en publicidad y promoción de un producto inferior es inútil, cuando no contraproducente” (2004, 832). En esta misma línea, pensar un plan de formación de públicos que no tenga una alta calidad

artística en sus propuestas, resultaría perjudicial en los mismos objetivos básicos que se persiguen.

En cada momento histórico, cada sociedad establece sus principios de legitimación del valor artístico. Estos están dados por un consenso entre la academia, los críticos, periodistas, especialistas, festivales, concursos, programadores, entre otros. Aguilar y Fernández Torres (2005) consideran que “es posible y necesario efectuar una valoración cualitativa de todos los hechos escénicos, cuando se enfrentan con la escala de valores que son comúnmente aceptados en nuestra cultura” (p. 31).

Muro (s/f) afirma que no es posible conseguir cuantificar la calidad, definir con precisión contable el nivel de calidad de una obra de arte, pero sí podemos avanzar en los criterios que intervienen para lograr que una obra pueda tener calidad. Aguilar y Fernández Torres (2005, 32) proponen que existiendo la herramienta adecuada y teniendo en cuenta ciertos valores y parámetros, se puede y debe tasar cualquier obra escénica, tanto por la calidad de su conjunto como por las cualidades de sus distintos componentes.

Schraier (2008, 17-18) expone que la calidad de un espectáculo está dada por la naturaleza y complejidad artístico-técnica del proyecto, en relación directa con los otros dos factores que son los plazos y los costos. Desde este lugar se piensa a la calidad artística como variable independiente, que no podemos manipular, pero se puede influir en los otros dos factores, los plazos y los costos, que son variables dependientes y que ellos pueden influenciar notablemente sobre la calidad. Es decir, que para mantener o agregar calidad a un proyecto, podemos aumentar los costos, los plazos o ambos. En esta misma línea, Muro (s/f) propone que pueden establecerse controles de calidad en los procesos de creación en múltiples facetas relacionadas con la gestión: producción, financiación, comunicación, marketing, entre otros.

Por otro lado Bonet y Schargorodsky explicitan que “no es suficiente ofrecer una buena obra interpretada por grandes artistas, sino que el conjunto de servicios ofertados -centrales o periféricos, tangibles o intangibles- se presten de la mejor manera posible” (2016, 201).

Consultados a los críticos teatrales Miguel Passarini, Juan Novak y Leandro Arteaga, quienes desarrollan su actividad en distintas ciudades de la provincia de Santa Fe, todos coinciden en que resulta fundamental poner en contexto cada espectáculo para poder dimensionar y evaluar su calidad, como lo expresa Passarini (2020):

“quién es el grupo, donde produce, quién es el director/directora, cuales son los actores, cuál es la dramaturgia sobre la cual trabajan, si realizan clásicos, si trabajan sobre la dramaturgia de actor o la creación colectiva, si es un grupo de teatro experimental, si hacen un teatro más para el público” (Comunicación personal, diciembre de 2020).

Por otro lado, estos críticos remarcar la variabilidad de la calidad artística en la provincia:

“Hay una efervescencia que termina por cristalizar en muchas posibilidades. Hay siempre una tensión que no es solo de coyuntura sino que es acorde desde el sector, por un desarrollo que se ha venido sosteniendo en el tiempo. Hay una calidad artística de valía diversa y que dice mucho de cada ciudad y su hacer cultural” (Arteaga, comunicación personal, diciembre de 2020).

Esta variabilidad en la calidad artística tiene que ver con la gran oferta y diversidad de lo que se produce en toda la provincia, atravesada por la larga historia cultural de cada región y ciudad, además de políticas culturales que supieron acompañar el crecimiento y desarrollo, como lo expresa Novak (2020) “se observa un crecimiento de la profesionalización en la calidad de los espectáculos, esto de la mano de lo independiente y gracias a las intervenciones del estado” (Comunicación personal, diciembre de 2020).

Es importante remarcar que es necesario trabajar en la calidad no solo en el espectáculo, sino como lo exponen Bonet y Schargorodsky (2016) en la totalidad de la experiencia que se ofrece.

### *Garantizar la Perdurabilidad del plan de negocio*

A partir de la afirmación propuesta por Sbdar (2016) “crear una empresa es fácil, lo difícil es mantenerla viva a través del tiempo” (p. 9), se puede seguir algunos datos importantes expuestos por este autor. En Argentina, el 14% de la población activa son emprendedores, pero sólo el 16% de los emprendimientos logran sobrevivir. Estos índices muy elevados de creación de empresas, seguramente crecerían aún más los porcentajes si se pudiera tener datos precisos de los artistas que comienzan sus propios proyectos, pero debido a la precariedad de la actividad que estamos desarrollando no contamos con esa información. Pero tenemos un dato importante que son la cantidad de proyectos presentados en las distintas convocatorias de subsidio para producción de obra, en contraposición a los subsidios de gira por ejemplo, dato que nos permite visualizar este fenómeno que obras se producen muchas, el punto es cuanto perduran dichos espectáculos, cuanto circulan, a cuantos públicos pueden acceder. Sbdar (2016) propone dos tipos de emprendedores, los que crean por necesidad y los

que emprenden por elección, entre unos y otros existe una amplia gama de grises, incluso mezcla de ambas categorías.

En relación con las razones del fracaso empresarial, Sbdar (2016, 20) expresa que estas razones son universales, el 47% son factores económicos, el 38% son factores financieros, el 7% son inexperiencia, el 4% son conflictos entre socios y 4% de otras razones.

Sbdar define al modelo de negocio como un “conjunto de diferenciales incluidos en nuestra oferta de negocio para atraer, vender e integrar a nuestro público objetivo y alcanzar una rentabilidad cercana a la de una inversión alternativa” (2016, 14). Y al modelo de negocio perdurable lo define como “aquel que logra renovar permanentemente los diferenciales cuando estos caducan” (2016, 14). Y a la pregunta de qué hacen los que perduran, explica que se diferencian de la oferta, extreman sus capacidades de generación de demanda y acercan su retorno a su costo de oportunidad.

Con relación al diferencial, Sbdar lo define como:

“Un elemento único y original que forma parte de nuestra oferta en relación a la competencia. Dicho elemento está destinado a resolver alguna limitación o preferencia de nuestro público potencial, con respecto a la adquisición de nuestro producto o servicio. Un diferencial debe poder explicarse sin adjetivos, debe sustanciar su respuesta. No se trata de ser el mejor, sino de ser diferente” (2016, 35).

Para lograr empresas perdurables, Sbdar (2016, 40-49) propone el modelo palancas, y define las palancas como aquellos elementos con los que una empresa puede construir diferenciales. Dichos elementos surgen de las cuatro categorías de recursos que posee cualquier empresa, independientemente de su tamaño, actividad o localización. En primer lugar encontramos las personas, es decir, un individuo constituye una palanca cuando posee alguna habilidad, conocimiento, experiencia o característica especial, que le permita crear diferenciales. En segundo lugar, los procesos, que es la forma en la que estas personas utilizan los activos y desarrollan su trabajo. En tercer lugar encontramos los activos, es decir, un bien que integra el patrimonio de una empresa y que es puesto a trabajar para lograr ingresos. Y por último, los socios, quienes le aportan a nuestra sociedad algo que no podemos comprar.

Siguiendo el razonamiento de Sbdar (2016), un negocio perdura en el tiempo no por lo que es, sino por lo que es capaz de ser. Una empresa perdurable no es aquella que tiene un brillante negocio hoy, sino la que es capaz de reinventar negocios siempre. Se trata de ser

constante en la construcción de modelos de negocio, estar en la economía real implica pensar en términos de continuidad, es decir, es imposible entrar y salir frecuentemente, por esta razón es que se habla del largo plazo. En el largo plazo, lo que mantiene vivas a las empresas es su rentabilidad, esta es la garante de la continuidad de una empresa y una empresa es un sistema del que muchos dependen, “la clave de la perdurabilidad es cambiar el dilema placer versus rentabilidad por la conjunción placer y rentabilidad” (Sbdar, 2016, 85).

## 4.2. Estado del arte

### *Circulación*

En el mercado teatral encontramos la cadena producción-circulación-consumo. En esta cadena nos detenemos en la circulación y se recurre a Algán (2019) para definirla, ya que propone este término en lugar de distribuir, como lo realizan muchos autores. Debido a que solo hay hecho teatral cuando existe convivio, es decir:

“la reunión de artistas, técnicos y espectadores en una encrucijada territorial y temporal cotidiana (una sala, la calle, un bar, una casa, etc., en el tiempo presente), sin intermediación tecnológica que permita la sustracción territorial de los cuerpos en el encuentro. En tanto acontecimiento, el teatro es algo que existe mientras sucede, y en tanto cultura viviente no admite captura o cristalización en formatos tecnológicos” (Dubatti, 2015, 45).

Por esta condición del teatro como efímero, de originalidad en cada función que la hace única e imposible de serializar, es que Algán define como circulación y expone que:

“cabe describir los ámbitos en los cuales se representan las obras de teatro como ámbitos de circulación o circuitos porque, al encontrar esta palabra su raíz en el latín *circulus*, diminutivo de *circus*, remite a la idea de algo que comienza, concluye y vuelve a empezar” (2019, 78).

Villarroya (2009, 187) expone que al igual que en cualquier sector económico, la distribución, en nuestro caso circulación como aclaramos anteriormente, reviste un papel fundamental en el desarrollo del sector cultural, ya que la amortización de las producciones pasa por la posibilidad de circular fuera de los grandes centros urbanos y el papel de la gran metrópoli que sirve de altavoz. Resulta importante marcar también que:

“el carácter artesanal de los productos escénicos y su alcance territorial, de los elevados costes de las giras y del componente simbólico o identitario o la lengua, han limitado su mercado y lo han hecho menos competitivo que el industrial” (Villarroya, 2009, 187).

La circulación teatral está conectada directamente con la producción, como expone Cimarro (1997, 291) una no puede existir sin la otra ya que el objetivo de toda producción teatral es ser presentada en el mayor número de escenarios posibles y poder llegar de esta manera al mayor número de públicos, es decir, ser explotado artística y económicamente. Aguilar y Fernandez Torres (2005, 75) lo proponen con la idea de eficacia en la intermediación entre la oferta y la demanda.

Ahora bien, esta circulación en el mercado teatral puede agruparse en submercados, el público y el privado. En los que encontramos el Circuito Teatral Oficial, el Circuito Teatral Empresarial y el Circuito Teatral Alternativo. Otro subsector dentro de los espacios de circulación se considera a los festivales.

### *Los festivales escénicos*

Se desarrollan algunos conceptos sobre los festivales escénicos los cuales vislumbran algunos ejes que se consideran importantes a tener en cuenta para el presente plan de negocio. En primer lugar Bonet (2011, 45) propone algunos criterios para definir los festivales artísticos, las características fundamentales que plantea es el ofrecer una programación artística singular de forma intensiva, ser un acontecimiento público (no cerrado a un colectivo predeterminado), tener carácter periódico (anual o cada ciertos años) con una duración temporal limitada y ser reconocido por un nombre de marca específico.

Carlos Fos (citado por Schargorodsky, 2011, 159), realiza un recorrido histórico por la actividad festiva teatral en la Argentina y marca tres momentos, el primero abarca desde la década del '50 hasta la última dictadura militar, como expresión de los grupos teatrales independientes. El segundo momento se desarrolla desde 1984 hasta 1997, con la vuelta a la democracia los promotores de los festivales son el sistema universitario y los gobiernos provinciales y municipales. Y a partir de 1997 con la creación del Instituto Nacional del Teatro, que comienza a apoyar los festivales. En este punto nos resulta interesante marcar que la primera Fiesta Nacional del Teatro que se realiza fuera de Buenos Aires, se lleva a cabo en la Ciudad de Santa Fe en 1991, luego en Rosario en 1998, la cual se repite 20 años después en 2018 y en Rafaela en 2004.

En palabras de Frey (2005, 368) los festivales pueden valorarse como un intento de superar la enfermedad de los costos, según la cual el déficit de las representaciones culturales en directo es creciente porque los costos salariales aumentan constantemente mientras que apenas hay oportunidad de aumentar la productividad. Los festivales permiten que los costos laborales y de capital sean menores y mayores ingresos por ventas de entradas y patrocinadores.

Si se toma a Mestres (2011, 36) se puede visualizar que muchos festivales están estrechamente vinculados a su territorio y este entorno, como espacio de interacción social y simbólica, determina el potencial de un evento artístico. En contraposición encontramos el modelo de Krensificación propuesto por Zulaika que pone énfasis en actos estridentes, trabaja

de espaldas a los creadores locales e independientes y convierte el espacio de exposición en un no lugar tanto en términos de pertenencia a un territorio como en términos de coherencia y singularidad de contenidos. Es decir que la experiencia de estar en ese lugar y momento que es el festival, no solo por el evento artístico en sí, sino para vivir ese ritual que parece único y trascendental.

En los festivales es importante reflexionar de forma permanente en los retos institucionales, económicos y culturales, que son los que permiten progresar, para ello Bonet (2011) propone estrategias a ser consideradas y trabajadas para que los festivales resulten viables y sostenibles a largo plazo:

- a) La línea artística.
- b) La temporalidad: época del año, duración, intensidad de la programación.
- c) La ubicación de las actividades (y su relación con los espacios estables) y características técnicas de los espacios utilizados.
- d) El conjunto de actividades programadas: número y formato de los espectáculos y las funciones, exposiciones, premios, seminarios, entre otros.
- e) Las estrategias de producción: encargo, coproducción, residencia, compra, entre otros.
- f) La estrategia financiera: subvención, patrocinio, política de precios, entre otros.
- g) La estrategia de recursos humanos: perfil del equipo permanente, subcontratado, temporal, voluntariado, estrategia de captación, motivación, profesionalidad y formación.
- h) La estrategia de comunicación: imagen, relaciones públicas, TICs, entre otras.
- i) La estrategia de captación de audiencia y formación de nuevos públicos.
- j) La internacionalización (o extra comunidad): programación, público, entre otras.
- k) Las estrategias de cooperación: redes, otros festivales, espacios estables, entre otras.
- l) La relación con los actores significativos (stakeholders)
- m) La calidad y la evaluación de la gestión.

(Bonet, 2011, 86-87)

Schargorodsky (2011) expone que algunos festivales producen un alto impacto a nivel cultural y económico, que los convierte en verdaderos acontecimientos sociales y plantea que hay posibilidades para crear festivales en regiones que todavía tienen poca actividad y profesionalizar la gestión, de manera que cada festival pueda aportar a la sociedad valores culturales y económicos.

La provincia de Santa Fe cuenta con dieciocho festivales de teatro, que se distribuyen por distintas ciudades, pero concentrando la mayor cantidad en la ciudad de Rosario con siete

festivales, luego le sigue Ciudad de Santa Fe con dos festivales y los otros nueve festivales se realizan en distintas ciudades. A continuación agregamos listado detallado:

**Tabla 2. Festivales de Teatro en la Provincia de Santa Fe**

<b>FESTIVALES DE TEATRO EN LA PROVINCIA DE SANTA FE</b>	
Avellaneda	Festival de Teatro del Norte Santafesino
Murphy	XXI Fiesta Homenaje al teatro Independiente
Rafaela	Festival de Teatro de Rafaela
Reconquista	FLAENS. Festival Latinoamericano de las Artes Escénicas del Norte Santafesino.
Rosario	Festival Internacional de Teatro
Rosario	Festival el Cruce
Rosario	Ciclo Teatro Transgénico
Rosario	Experimenta Teatro. Encuentro Internacional de Grupos
Rosario	No estamos solos.
Rosario	Historias mínimas. Ciclo de teatro breve.
Rosario	La cocina de los dramaturgos.
San Jorge	Festival de Teatro Independiente "El Galpón"
Santa Fe	Festival Internacional de Teatro
Santa Fe	"Argentino de Artes Escénicas"
Santo Tomé	Encuentro Internacional de Teatro para niños
Teodelina	Festival Interprovincial de Teatro en Teodelina
Zenón Pereyra	Encuentro de Teatro Independiente
Varía los criterios del lugar de realización	Fiesta Provincial de Teatro

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, resulta importante considerar las distintas fiestas populares que se llevan adelante a lo largo del año en las distintas ciudades de la provincia, ya que son acontecimientos relevantes para cada una de las regiones donde se desarrollan. Estos eventos pueden influir en cualquier otra programación que se realice en días cercanos. En el Anexo N°2 encontramos el listado de las distintas fiestas populares de la provincia de Santa Fe, el

cual consta de 98 fiestas populares distribuidas a lo largo del año y las cuales se llevan adelante en 50 ciudades.

#### 4.3. Proyectos y experiencias que sirvieron de antecedentes

Para poder desarrollar este plan de negocio, es decir, el proyecto CIRCUITO, en una primera instancia se realizó una búsqueda de distintos proyectos que sirvieron de puntapié inicial para comenzar a pensar y proyectar.

En este recorrido, se interrogó la experiencia de La Hormiga Circular (Massolo, Ugarte, Reyes, 2017). Con los integrantes de este proyecto se realizó una capacitación sobre cooperativa de trabajo cultural (por medio de una beca otorgada por el Instituto Nacional del Teatro), lo cual posibilitó poder definir y trabajar en la forma jurídica sobre la que se propone sostener este plan de negocio.

Otro proyecto que sirvió de modelo es La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública<sup>15</sup>:

“La Red tiene como eje impulsar el sector de las artes escénicas, haciéndolo más accesible a la sociedad, fomentando la fidelización y desarrollando audiencias, así como la difusión de nuevas creaciones. Su ámbito de actuación alcanza todo el territorio español.”<sup>16</sup>

La Red está presente en 738 espacios de exhibición de titularidad pública, 5 festivales y 14 redes y circuitos autonómicos, a través de 130 socios directos. Esto supone 200.000 butacas por toda España.

Se consideró dos proyectos de Chile, por un lado La RED SALAS DE TEATRO:

Busca promover la asociatividad de los espacios dedicados a la programación y desarrollo de las artes escénicas con el fin de poner en valor la actividad del sector. Sus objetivos apuntan a fomentar estrategias institucionales y de financiamiento, formación de audiencias y actividades conjuntas de marketing y difusión.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> <https://www.redescena.net/home/index.php>

<sup>16</sup>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Red\\_Espa%C3%B1ola\\_de\\_Teatros,\\_Auditorios,\\_Circuitos\\_y\\_Festivales\\_de\\_Titularidad\\_P%C3%BAblica](https://es.wikipedia.org/wiki/Red_Espa%C3%B1ola_de_Teatros,_Auditorios,_Circuitos_y_Festivales_de_Titularidad_P%C3%BAblica)

<sup>17</sup> <https://redsalasdeteatro.cl/>

Además de la Fundación TEATROAMIL:

Trabajamos orientados a contribuir con la descentralización geográfica, social y económica del acceso a la cultura a través de proyectos de excelencia que cuentan con un alto estándar de producción artística, técnica y logística, programas de formación de públicos, artistas y oportunidades de circulación para compañías chilenas y latinoamericanas.<sup>18</sup>

Sobre esta fundación se rescatan muchos puntos importantes que son trabajados en el presente plan de negocio tales como la diversidad de grupos etarios con su respectivas características distintivas, las diferentes formas de circulación, la formación de nuevos públicos, el desarrollo territorial, las coproducciones, entre otros temas.

Otros proyectos que ayudaron a pensar y diseñar este plan de negocio fueron Carrusel<sup>19</sup>, Corredor Provincial de Teatro (Neuquén)<sup>20</sup>, Corredor Latinoamericano de Teatro<sup>21</sup>, entre otros.

---

<sup>18</sup> <https://teatroamil.cl/quienes-somos/conocenos/>

<sup>19</sup> <http://www.alternivateatral.com/evento1471-carrusel-escuela-de-la-mirada>

<sup>20</sup> <http://www.alternivateatral.com/evento1471-carrusel-escuela-de-la-mirada>

<sup>21</sup> <https://www.corredorlatinoamericanodeteatro.com/i-flt-argentina>

#### 4.4. Perspectiva propia

Para este análisis interesa destacar la importante dimensión económica de las actividades culturales dedicadas a la producción de valores simbólicos, ya que trasciende a muchas otras industrias, precisamente por su doble papel en la construcción del imaginario colectivo y en las cifras relativas a inversiones, empleo, instancias inseparables del desarrollo global de cualquier nación. Como señala Throsby (2001) “los bienes y servicios culturales se distinguen de otros bienes y servicios por el hecho de que producen un valor cultural además de un valor económico, y que este valor cultural es en sí mismo importante para la sociedad” (p.180). Es decir, un tipo particular de productos que por un lado cumplen con el fin para el cual fueron hechos, y cuya existencia –o su inexistencia- tiene una influencia importante sobre los valores que rigen en las sociedades donde se originan o se consumen.

El modelo de Baumol y Bowen plantea dos sectores que existirían dentro de la economía y los compara, “el primer sector es el arcaico, que no genera mejoras en la productividad, el segundo sector es el progresista, donde hay innovaciones, economías de escala e incrementos en la productividad” (Rapetti, 2007, 142). La productividad es definida por los economistas como la producción física por hora de trabajo. Heilbrun (2003) expone que a lo largo del tiempo la productividad puede aumentar por las siguientes razones: “incremento del capital por trabajador, mejoras en la tecnología, incremento en la destreza de los trabajadores, mejor gestión, y la existencia de economías de escala al aumentar la producción” (p. 337).

Las artes escénicas pertenecen al sector arcaico, como señalan Baumol y Bowen (1966), las propias condiciones de producción excluye cualquier cambio sustancial en la productividad porque “el trabajo del artista es un fin en sí mismo, no un medio para la producción de un determinado bien” (Heilbrun, 2003, 338). Dado que el trabajo del artista es de hecho el producto, no existe modo alguno de aumentar la producción por hora, no se pueden sustituir sus características sin afectar el producto. En las artes escénicas, los salarios suben y aumentan los costos, pero no aumenta la productividad. Baumol y Bowen (1966) exponen que si este aumento de costos se traslada a los precios la demanda disminuye. Es difícil de explicar porque un sector que no genera los suficientes ingresos para financiarse sigue funcionando. Para superar este dilema, se habla del financiamiento de la cultura.

Por un lado se tiene los gastos que implica una obra de teatro y por el otro los ingresos que se obtienen por la venta de entradas, ingresos ganados. Baumol y Bowen (1966) sostienen que dichos gastos son bastante superiores a estos ingresos, a esa diferencia la llaman brecha de

ingresos. Esa brecha se cubre con los ingresos no ganados, que son los que se obtienen con otras fuentes de financiamiento, como fondos que provienen del estado con financiación directa o indirecta, apoyos privados que pueden ser de empresas, fundaciones o particulares.

Existen distintos esquemas de financiamiento, distintas combinaciones, detrás de las cuales hay distintas políticas culturales implícitas, distintos modelos de apoyo a la cultura. Rapetti (2007, 142) propone dos modelos, el modelo francés, muy intervencionista, donde el estado participa de la financiación y el modelo anglosajón, que se basa en el estímulo a la intervención privada y un papel secundario del estado.

Otro punto que resulta importante detenerse, es que el sector de artes escénicas, como forma de supervivencia, se organizan con gran parte de su personal con trabajo como voluntarios, donan su trabajo a la organización y en algunos casos trabajan en cooperativas. En relación con las cooperativas Bayardo (1990) expresa que “lo que aparece como fundamental es mantener la posibilidad de actuar y de organizar el trabajo de esta forma aún cuando sea al límite de la subsistencia de los actores”. Es decir que la característica principal para el sostenimiento de la actividad teatral, es la autoexplotación de los trabajadores del teatro.

Aunque los propósitos artísticos puedan ser primordiales en la vida de los artistas, estos igualmente deben pagar alquiler, impuestos, comer, entre otros. Throsby expone que “la carrera de los artistas del espectáculo es precaria y rigurosa y produce rendimientos e ingresos menores que los de profesionales de otros campos con un nivel similar de educación, entrenamiento y experiencia” (2009, 104). Este mercado se caracteriza por un exceso de mano de obra y muchos de estos artistas del espectáculo operan de manera independiente.

De esta manera encontramos en provincia de Santa Fe, seis instituciones públicas de nivel superior, no universitarias destinadas a la formación actoral: dos en ciudad de Rosario (Escuela Provincial de Teatro y Títeres N°5029 y Escuela Provincial de Teatro N° 3013), una en ciudad de Santa Fe (Escuela Provincial de Teatro N° 3200), una en Venado Tuerto (Escuela de Arte N°3), una en Reconquista (ISFD en Artes N° 5074) y una en Rafaela (EMAD - Escuela Municipal de Arte Dramático). Se ofrece además continuar con la formación universitaria en la Universidad Nacional de Rosario (Licenciatura en Artes Escénicas) y en la Universidad del Litoral (Licenciatura en Teatro).

Estos institutos de formación cumplen un rol fundamental en la escena teatral de cada ciudad y región donde se encuentran ubicadas, como señala Abbate “es motor de desarrollo,

innovación, investigación y creación desde el arte, en los más diversos campos, las carreras que la componen abarcan un amplio y rico abanico de saberes, desde las más amplias miradas y lenguajes artísticos” (Comunicación personal, Diciembre 2020). Por otro lado Fossa aclara sobre los institutos que:

“son un gran semillero de actores y actrices para el teatro independiente, pero no nos quedamos solo con eso, es necesario formar profesionales que realmente puedan influir en las políticas culturales y educativas de cada ciudad, región, provincia, es necesario que puedan seguir creando nuevos espacios profesionales” (Comunicación personal, Diciembre 2020).

Throsby (2009, 106) propone tres tipos de mercados conformados por los artistas, el mercado para su trabajo creativo (preparación, práctica, ensayos), el mercado para otros trabajos relacionados con las artes (docencia en su especialidad artística) y el mercado del trabajo no artístico. Muchos artistas tienen trabajos múltiples en los tres mercados.

En este sentido, consultado a los directores de los distintos institutos de teatro de la provincia sobre las salidas laborales de sus egresados listan una serie de opciones tales como trabajar en las distintas municipalidades o en el estado provincial, son puestos de trabajo relacionados con lo socio comunitario, con situaciones de vulnerabilidad social, con temas vinculados al área de salud, entre otros. Estos trabajos generalmente tienen jornadas cortas o compactadas en determinados días, lo que posibilita dedicar el resto del tiempo a la actividad artística. Otra de las características es que muchos de estos trabajos tienen horarios móviles, los cuales muchas veces incluyen los fines de semana y los feriados, esto también ayuda a la actividad artística que se realiza por fuera.

Otra de las salidas laborales es la docencia, ya sea en el ámbito privado o en el ámbito público. Cabe aclarar que no son muchas las escuelas que tienen materias de teatro en la provincia, con lo cual se reduce mucho esta posibilidad de salida laboral. Pero en los últimos años ha crecido ya que se incorporó la materia teatro al tercer año de la escuela secundaria, se crearon escuelas secundarias con orientación en teatro específicamente y se desarrolló Jornada Ampliada para las escuelas primarias más vulnerables donde la materia teatro pudo insertarse. Además de la materia Movimiento y Cuerpo que se incorporó en los Institutos Superiores de Formación Docentes:

“Movimiento y cuerpo fue un gran avance, un ejemplo de una gran ampliación para el campo profesional del teatro, formamos parte del nivel superior dentro del campo general, es decir, el profesor de teatro puede hablar de educación, donde el cuerpo

forma una parte central de la manera de aprender” (Fossa, comunicación personal, Diciembre 2020).

Y por último están quienes pueden sostener su actividad artística por tener trabajos dependientes de empresas familiares o semejantes. Son escasos los casos de los que pueden sobrevivir sólo con la actividad artística como tal, y en general están más asociados al mundo del circo y del clown (en espectáculos de eventos sociales), además es muy difícil sostener a largo plazo el vivir sólo del trabajo artístico. Interesa rescatar lo expuesto por Mauro (2020) quien propone que se debe seguir trabajando para “mejorar las condiciones de subsistencia de quienes se dedican al arte, sobre la base de su reconocimiento como trabajadorxs y de una distribución más justa y equitativa de los recursos que generan”.

Por otro lado, es importante observar otro punto considerable en este análisis, el cual tiene que ver con la asignación del tiempo de los artistas. Casacuberta expone que “un artista debe conseguir los medios para realizar su obra, esto podría sugerir separar el tiempo de gestión del producto artístico propio, diferente del tiempo creativo” (2009, 120). De esta manera se puede observar como los tiempos creativos se reducen aún más, lo cual continúa profundizando la imposibilidad de la profesionalización de la actividad teatral propiamente dicha.

En este punto del recorrido, interesa detenerse para desarrollar las distintas políticas culturales en la provincia de Santa Fe en relación al teatro. Desde las políticas culturales a nivel nacional, se encuentran dos instituciones que influyen notablemente, ellas son el Instituto Nacional del Teatro y el Fondo Nacional de las Artes. En relación al Instituto Nacional del Teatro podemos definirlo a través de su página de la siguiente manera:

A partir de la sanción de la Ley Nacional del Teatro N° 24.800, se crea el Instituto Nacional del Teatro como organismo rector de la promoción y apoyo de la actividad teatral en todo el territorio del país. Las amplias facultades que otorga la Ley al Instituto permiten la elaboración, ejecución y seguimiento de una política teatral en todo el territorio del país, y su carácter federal hace de las provincias las principales beneficiarias de la promoción y apoyo que realiza este Instituto<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> <http://www.inteatro.gob.ar/Institucional>

El Fondo Nacional de las Artes<sup>23</sup>, según decreto N° 1224/58, nace el 3 de febrero de 1958, como organismo autárquico de la Administración Pública y actualmente es un organismo descentralizado actuante en el ámbito del Ministerio de Cultura de la Nación. Este organismo impulsa la creación, financia y apoya el desarrollo de artistas, gestores y organizaciones culturales sin fines de lucro, con una visión federal y amplia, busca promover la industria cultural en todo el país.

En relación con las políticas culturales a nivel provincial se encuentra el Programa Fomento<sup>24</sup>, el cual depende del Ministerio de Cultura de la provincia de Santa Fe, nombre que adoptó en el año 2020 con el cambio de gestión. Este programa surge en el año 2016 con el nombre de Escena Santafesina (se adjunta información en el Anexo N°3: Estadísticas de Escena Santafesina).

Con respecto a las políticas culturales a nivel municipal, algunas ciudades apoyan la actividad teatral a partir de distintas acciones que se llevan adelante. Podemos nombrar a la ciudad de Rosario<sup>25</sup> donde existen distintas formas de fomento a la actividad teatral, entre ellas podemos mencionar Cosecha Escénica (subsidios para capacitación, producción y circulación de propuestas del circuito teatral independientes), Escuela Municipal de Danzas y Arte Escénico Ernesto de Larrechea, Comedia Municipal de Teatro Norberto Campos, Circuito Interbarrial de Teatro, Cátedra Experimental en Realización Integral de Artes Escénicas. En la ciudad de Reconquista se encuentra el Fondo Cultural Municipal<sup>26</sup>, el cual otorga subsidio para la producción de obras teatrales. En la ciudad de Rafaela<sup>27</sup> la municipalidad lleva adelante El Festival de Teatro Rafaela y cuenta con la EMAE (Escuela Municipal de Artes Escénicas)<sup>28</sup>. En la ciudad de Esperanza<sup>29</sup>, la Municipalidad brinda subsidios a Instituciones Culturales, Sociales y Religiosas (brinda apoyo económico a instituciones de la ciudad para la concreción de actividades específicas).

---

<sup>23</sup> <https://fnartes.gob.ar/que-es-el-fna>

<sup>24</sup> <https://www.industriascreativas.gob.ar/fomento>

<sup>25</sup> <https://www.rosario.gob.ar/web/ciudad/cultura/fomento-a-las-artes-escenicas>

<sup>26</sup> <http://reconquista.gob.ar/sites/default/files/FCM%20reglamento%202020.pdf>

<sup>27</sup> <https://www.rafaela.gob.ar/registrocultural/FAQ.aspx>

<sup>28</sup> <https://www.facebook.com/emaefrafaela/>

<sup>29</sup> <http://www.esperanza.gov.ar/sitio/programas/programa-de-becas-y-subsidios/>

Interesa observar que de las 58 ciudades que componen la provincia de Santa Fe<sup>30</sup> sólo se identificó apoyos específicos en el área de teatro en 4 de estas ciudades. En las otras ciudades consultadas, los vínculos cercanos con diputados o senadores provinciales posibilita acceder a subsidios para actividades específicas, como lo explica Martínez (2020) en relación a la ciudad de Venado Tuerto “no existe ningún programa organizado y permanente, existe lo que he denominado el *Carancheo Cultural*” (Comunicación personal, Diciembre 2020). En esta misma línea Bertazzo (2020), como representante del Instituto Nacional del Teatro en provincia de Santa Fe, expresa:

Cada zona tiene sus particularidades, nosotros tenemos una cuestión más concreta de lo que tiene que ver con las estadísticas de las solicitudes de subsidio, pero cuando vos recorres, yo que tengo la posibilidad de trabajar en el territorio propiamente dicho te encontras con ciertos lugares donde la realidad es otra, te dicen: “No, yo no necesito un subsidio de producción de obra porque viene el senador departamental y nos da la plata. Nosotros necesitamos capacitación, tener más acceso a perfeccionarnos y seguir creciendo”. Que no es lo que pasa en las ciudades más grandes como Santa Fe o Rosario y pondría en el mismo lugar a Venado Tuerto y Rafaela, que son también las ciudades que tienen mayor posibilidades desde el punto de vista económico y desde el punto de vista de ciertos mecanismos que facilitan y posibilitan las producciones. (Comunicación personal, Diciembre 2020).

Ricci (2019) expone que “Escena Santafesina está pensado fundamentalmente para profundizar aquellas líneas que veíamos que el Instituto Nacional del Teatro no estaba priorizando” (Comunicación personal, Diciembre 2019). De esta manera se puede observar que las diferencias entre las distintas ciudades y regiones dentro de la misma provincia difieren mucho una de otras, poseen características y contextos muy particulares, con lo cual resulta sumamente importante que las políticas culturales a nivel nacional, provincial y municipal puedan trabajar en conjunto y dar respuestas a estas múltiples realidades.

### *La Producción Teatral en la Provincia de Santa Fe*

En las distintas definiciones de la producción teatral se encuentra la idea de proceso, de organización, de planificación, aparece el concepto de trabajo en equipo, conjunto de individuos, lo colectivo, recursos humanos y económicos. Un cruce entre lo artístico, lo técnico y lo administrativo. El objetivo es materializar una idea, un sueño, un proyecto en un

---

<sup>30</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Municipios\\_de\\_la\\_provincia\\_de\\_Santa\\_Fe](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Municipios_de_la_provincia_de_Santa_Fe)

producto escénico concreto, en la obra, en el espectáculo en sí<sup>31</sup>. De esta manera, Gustavo Schraier expone que:

“La producción teatral es un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión llevadas a cabo por un conjunto de individuos de manera organizada, que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo” (2008, 17).

Con base en esta definición interesa pensar que para que aquella primera idea, sueño, proyecto, se concrete, es decir, logre convertirse en un producto escénico y llegue a sus destinatarios, requiere de un modo de producir, y éste estará condicionado por el sector donde se desarrolle, respondiendo a diferentes necesidades, intereses y objetivos.

Siguiendo la clasificación propuesta por Schraier, se pueden encontrar los sistemas de producción teatral público, los cuales:

“están conformados por los llamados teatros públicos o estatales, instituciones que poseen financiamiento del Estado, cuyo objetivo principal es el de producir, exhibir, difundir y promover la cultura a través de las artes escénicas, a nivel profesional, como una forma de servicio público. En la República Argentina este sistema se subdivide, a su vez, en tres subsistemas dependientes de las Secretarías de Cultura a nivel nacional, provincial y municipal. De esto se desprende que sus objetivos se hallan enmarcados en las llamadas políticas culturales de dichos gobiernos, es por esto que, habitualmente, se los denomina teatros oficiales” (2008, 25).

En provincia de Santa Fe sólo existe el elenco estable de la Comedia Municipal de Teatro “Norberto Campos”, dependiente de la Municipalidad de la ciudad de Rosario:

“creada en septiembre de 2012, a través de la Ordenanza N° 8951, promueve el trabajo de actores, directores y dramaturgos locales a través de convocatorias anuales, se encuadra dentro de una política pública que apunta a la selección de proyectos y elencos rotativos, siendo una de las pocas en el país con estas características”<sup>32</sup>

Siguiendo con la clasificación propuesta por Schraier, quien plantea que en el sistema de producción privada:

---

<sup>31</sup> Si bien existen diferentes propuestas como De León (2009), Cimarro (1997), Valentín Gamazo y Navarro de Luis (2005), Pérez Martín (2006 y 2010), se decidió tomar la definición de Schraier (2008) porque es un texto que responde a la idiosincrasia argentina, a la producción escénica local y se ajusta al plan de negocio que se desarrolla en este trabajo final.

<sup>32</sup> <https://www.rosario.gob.ar/web/ciudad/cultura/comedia-municipal-norberto-campos>

“conviven organizaciones teatrales profesionales o no, con objetivos diversos y con modos de constitución, de organización, de financiación y de producción muy disímiles. Este sistema puede dividirse a su vez en tres: empresarial o de empresa de espectáculo; inversor ocasional o de empresario independiente; y alternativo” (2008, 27).

En relación al sistema empresarial o empresas de espectáculos, Schraier expone que “invierten y arriesgan capital propio o se asocian con terceros para financiar producciones teatrales a nivel profesional. El objetivo de este sistema de producción es la rentabilidad económica” (2008, 27). Este sistema casi no está presente en la provincia de Santa Fe. Se encuentra más ligado a otras realidades distintas de las que ofrece la provincia y solo existe en la ciudad capital del país, por razones que tienen que ver con la cantidad de habitantes que comprende, las producciones televisivas que llegan a todo el país también se realizan en Capital Federal, con lo cual, los actores que aparecen en ellas, son los que también aparecen en este tipo de producciones teatrales ya que tienen asegurada una cierta aceptación por parte de los espectadores; y además, estas producciones teatrales suelen realizar giras nacionales y desembarcan cada año en las distintas ciudad de la provincia.

Para el inversor ocasional o empresario independiente, Schraier supone “la participación de un empresario capitalista ajeno al mundo teatral, que decide invertir y llevar adelante la producción de un espectáculo” (2008, 29). Los casos de este sistema suelen ser aislados, sin demasiada influencia en los porcentajes de las producciones que se llevan adelante en las distintas ciudades de la provincia de Santa Fe.

Y para finalizar el independiente, este sistema de producción tiene sus orígenes a finales del siglo XIX en Europa, y en Buenos Aires surge a partir del Teatro del Pueblo, con su representante Leonidas Barletta. A partir de allí se dio origen a infinitas agrupaciones independientes en todo el país. La característica principal de este sistema de producción es la autogestión, organizados en cooperativas de teatro (Sociedades Accidentales de Trabajo). Otras denominaciones que también se utilizan para este sistema es experimental, cooperativo, off, under o alternativo. Este sistema tiene “una amplia diversidad y disparidad en su estilo, enfoque, expresión y calidad” (Schraier, 2008, 33).

Es el sistema más representativo en la provincia de Santa Fe, se lleva adelante en casi todas las ciudades de la provincia, con una larga y rica historia. Ricci (2011) expone que el teatro independiente en la provincia “cobra fuerza alrededor de la década del cuarenta en los ámbitos educacionales de la época y son aquellos estudiantes, acompañados por algunos

docentes, los que ponen en marcha a los primeros grupos”(p. 155). Los primeros grupos en la ciudad capital de Santa Fe son: “Pequeño teatro experimental, Teatro de Arte, Seminario Dramático Municipal y Agrupación Teatral Experimental Independiente” (Ricci, 2011, 156). Se encuentra registro en la ciudad de Rosario como el primer teatro independiente en 1942:

Existe consenso entre los investigadores e historiadores del teatro independiente de Rosario en que Teatro Nuevo XX - creador por Alberto Rodríguez Muñoz y cuya presentación inicial tuvo lugar en septiembre de 1942- fue el primer teatro independiente de la ciudad, a escasos once años del pionero Teatro del Pueblo, creado en Buenos Aires por leónidas Barletta, y unánimemente considerado el primero de América (Moset y Tiberti, 2018, 17).

En ciudad de Reconquista al norte de la provincia, Rodríguez Pez (2019) expone que en el año 1960 se crea el teatro popular independiente Túpac Amaru, su primer espectáculo dirigido por Carlos Roseli y Julio Helman, llamado “Se borran las Huellas” del escritor santafesino Diego Oxley, que representa el enfrentamiento que se produce entre el ejército nacional y el último malón abipon en Reconquista. En la ciudad de Venado Tuerto, al sur de la provincia se puede mencionar al “Centro Dramático del Sur como primer grupo de teatro independiente, surge en el año 1958, la primera obra que representaron fue Los Muertos de Florencio Sanchez” (Aldasoro, 1992). Estos son algunos de los ejemplos más representativos de las ciudades cabecera de cada nodo regional de la provincia de Santa Fe.

Continuando con la clasificación planteada por Schraier, se define la Coproducción como “la conjunción de dos o más fuentes productivas que se asocian e invierten ciertos recursos en común para llevar adelante un proyecto teatral” (2008, 36). Esta forma de producir se la utiliza en determinados proyectos que, por su importancia artística o su compleja gestión, resulta necesario aunar esfuerzos para poder realizarla, es decir, se consolida un binomio en el que cada parte aporta las carencias de la otra. La coproducción también puede surgir con el fin de promover el intercambio artístico y cultural entre distintas ciudades, regiones o países. Este sistema está presente en la provincia sobre todo en la conjunción del trabajo entre los distintos estratos del estado y los grupos de teatro independientes.

Por último, Schraier manifiesta que “existen muchas otras formas de producción teatral que conforman microsistemas o pequeños modelos productivos, cuyos fines son distintos. Entre ellos podemos señalar a los que se desarrollan a nivel comunitario, universitario, vocacional,

aficionado, experimental, de estudio, etc” (2008, 37). Muchas variantes de este sistema se encuentran presentes en toda la extensión de la provincia de Santa Fe.

### *El consumo de teatro*

Canclini expone que los consumos culturales “son conjuntos de procesos de apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio o donde, al menos, estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica” (Canclini, 1999, 42).

Kotler y Scheff (2004) plantean el producto como servicio y ubican a las organizaciones de artes escénicas en el sector servicios y definen un servicio como “cualquier acto o representación, esencialmente intangible y que no resulta en la pertenencia de nada, que una parte puede ofrecer a la otra” (p. 315). Estos autores marcan algunas características exclusivas de los servicios, entre ellas encontramos la intangibilidad, la caducidad, la inseparabilidad, la variabilidad, la implicancia y las expectativas del cliente. También proponen en las artes escénicas, el producto como experiencia:

“La experiencia total debería estimular la imaginación, las emociones, y en especial los sentimientos alegres y placenteros. Ello no significa que los teatros deban presentar siempre obras ligeras, sino que la organización atraerá a un público más amplio si convierte la experiencia de ir al teatro en una fuente de satisfacción emocional” (Kotler y Scheff, 2004, 312).

Es importante además considerar el concepto de producto total propuesto por Kotler y Scheff (2004, 312-314) que abarca el producto genérico, el producto esperado y el producto aumentado.

Con relación al consumo de teatro nos interesa abordar y comparar tres estudios de consumo de teatro, ellos son las realizadas por el Instituto Nacional del Teatro<sup>33</sup>; la efectuada por Paula Beaulieu sobre consumo cultural de teatro independiente en la ciudad de Córdoba (Beaulieu, 2007); y por último, las realizadas a nivel nacional por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA)<sup>34</sup>. Los datos arrojados en estos distintos estudios de consumo cultural de teatro se asemejan, por esta razón, se analizan estos datos ya que dan una aproximación a

---

<sup>33</sup> <http://inteatro.gob.ar/Files/Noticias/Upload/Anuario%20de%20Estad%C3%ADsticas.pdf>

<sup>34</sup> <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

la realidad del consumo cultural de teatro de la provincia de Santa Fe, debido a que no existen estudios específicos en esta región.

De estos estudios de consumo de teatro se desprende que el público femenino es el que predomina en la concurrencia a los espectáculos teatrales. Por otro lado, se puede ver que la distribución por edad muestra una gran proporción de público joven. En todas las estadísticas consultadas se plantea el mayor porcentaje entre los 20 y los 30 años de edad. Si a esta situación se agrega el nivel de estudio alcanzado, se puede visualizar que hay una relación directa entre la asistencia al teatro y el grado de formación educativa del individuo, ya que se muestra en las estadísticas consultadas, que dos tercios de la población entrevistada alcanzaron el nivel universitario/terciario (completo o incompleto). Si se cruzan estos dos datos, la edad y el nivel de estudio, se puede deducir que gran parte de los asistentes al teatro se relaciona con estudiantes universitarios/terciarios.

Otro de los datos importantes a tener en cuenta es que la gran mayoría de los consumidores de teatro están vinculados a la actividad por diferentes razones, ya sea porque alguna vez realizaron alguna formación artística o por estar vinculadas a personas del ámbito teatral. Si a su vez, se cruza este dato con el bajo porcentaje de personas que asisten por primera vez al teatro, se puede detectar unas de las preocupaciones en el ámbito teatral, como expone Urresti (2008) “la escasez de espectadores frente a la gran producción teatral independiente”.

La amplia mayoría del público asistente se entera de la oferta de espectáculos teatrales por Internet y por comentarios boca a boca, según la información arrojada por las estadísticas consultadas. De esta manera se puede manifestar otro de los grandes problemas que atraviesa el teatro independiente, “la casi nula visualización en los grandes medios de comunicación, los cuales forman parte de la vida cotidiana de las personas, condicionan la información y el conocimiento que se pueda llegar a tener sobre este espacio” (Beaulieu, 2007, 75). Sumando además, “la falta de planificación y profesionalización de la gestión de prensa, difusión y promoción de la propuesta teatral, la cual muchas veces se relaciona a los escasos recursos con que cuentan para realizar las producciones” (Beaulieu, 2007, 75).

## **5. Formulación estratégica / desarrollo de las estrategias**

### **5.1. Bases estratégicas**

#### *Definición del Negocio*

##### *Quienes somos*

CIRCUITO es un programa destinado a la circulación de espectáculos escénicos para los distintos grupos etarios. Se trabaja para expandirse y llegar a los lugares más alejados de las grandes urbes con espectáculos escénicos de gran calidad artística, llevado adelante con profesionales altamente capacitados. Respetando cada uno de los territorios donde se desembarca y trabajando conjuntamente con sus habitantes. El acceso a la cultura es un derecho y queremos hacerlo valer.

##### *Misión*

Promover el acceso a las artes escénicas a través de propuestas de calidad, diversas e inclusivas.

##### *Visión*

Ser referentes locales y nacionales de circulación de espectáculos teatrales.

##### *Valores*

- Calidad: se trabaja en mejorar los procesos de trabajo y se utilizan canales de comunicación con los espectadores para retroalimentarse y mejorar cada día para ofrecer siempre lo mejor de los espectáculos.
- Respeto: por la diversidad de cada territorio y espacio que se visita.
- Compromiso: con el público y los artistas, respetando los acuerdos y proyectos.
- Trabajo en equipo: se cree en el recorrido, la formación y las capacidades de cada uno de los integrantes para lograr los objetivos que se tiene en común.

### *Propuesta*

Ofrecer un amplio catálogo de espectáculos escénicos para bebés, niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores. Acompañados por variadas actividades desarrolladas en el hall del teatro, la vereda y la calle, tales como recitales, stand de editoriales, puestos de comidas/bebidas, desfiles de moda, intervenciones performáticas, circenses y de diversas danzas. Además de visitas guiadas y charlas debates sobre los distintos espectáculos presentados.

Los públicos para los cuales se propone el presente plan de negocio se diferencian dentro de siete categorías, las cuales se definen como: Teta Teatro, Choco Teatro, Coca Teatro, Birra Teatro, Malbec Teatro, Vermu Teatro y Gim Teatro. Esta clasificación se definen de la siguiente manera:

#### Teta Teatro

Público de la primera infancia, considerado desde los 60 días a los 3 años de edad. Es un público que asiste acompañado por familiar cercano en un ambiente de confianza y amor. Se constituye en un doble acto de expectación, ya que los niños establecen una relación con la obra, en cuanto a los personajes, las luces y los recursos narrativos mientras que los adultos interactúan con sus crianzas, al tiempo que con el espectáculo.

Es un ámbito intimista, reducido, cercano y participativo. Los espectáculos de una narrativa corta, clara, y de estructura repetitiva. Muchas veces asisten hasta dos o más adultos por niño.

#### Choco teatro

El público infantil es el que se encuentra en una franja etaria que va entre los 4 y 5 años hasta aproximadamente los 13 años. Es un público heterogéneo, que agradece el humor y la comicidad, la participación e incluye la metaforización. Es un público que también va acompañado de un adulto pero no es exclusivo del niño, generalmente un adulto acompaña a un grupo de niños.

Según Sellas y Colomer (2009) los niños consumen habitualmente bajo la elección de los padres, su dependencia provoca que sea un público difícil de alcanzar sin intermediación y el consumo del producto escénico, cuando se produce, acostumbra a ir acompañado de precios bajos y productos creados ad hoc.

## Coca y Birra Teatro

Aquí se agrupan el público adolescente y joven, que podríamos trazar en una franja etaria que va de los 15 a los 30 años. Es un público autónomo, que elige por sí mismo, pero no en todos los casos maneja su propio presupuesto. Es un público que consume en ámbito de gran asistencia social, con mucha influencia de las redes sociales.

Sellas y Colomer (2009) dividen en dos el comportamiento de estos espectadores:

Adolescentes. Consumidores por iniciativa propia de productos consolidados en el mainstream y por iniciativa de terceros, especialmente relacionada con los centros de enseñanza.

Jóvenes. Consumidores mayoritariamente autónomos y habitualmente buenos conocedores del producto que han escogido. Selectivos, críticos y preparados. Buscan precios ajustados y canales de comunicación selectivos. (Sellas y Colomer, 2009, 45).

## Malbec Teatro

Es un público adulto que suele asistir a teatros en su visita a los grandes centros urbanos. Tiene independencia económica. Es un público interesado, que gusta de espectáculos con cierto reconocimiento, ya sea en su dramaturgia, dirección o actores involucrados. Además planifica sus salidas, y el teatro es el acontecimiento previo a un encuentro social o afectivo. Son los consumidores ideales a causa de la falta de gran cantidad de barreras de entrada para el consumo. Sellas y Colomer (2009) identifican el término DINK (double income no kids o doble ingreso sin hijos), el cual define un segmento de público especialmente apreciado para todas las estrategias de productos de precio elevado y consumo habitual.

## Vermu Teatro

Esta tipología de público se divide en dos según la propuesta de Sellas y Colomer (2009), personas mayores autónomas y dependientes.

Las personas mayores autónomas son consumidores muy similares a los de Malbec Teatro, ocupan una gran cantidad del porcentaje del público asiduo o aficionado, es el público ideal para las estrategias de fidelización de consumo.

Las personas mayores dependientes, asisten a espectáculos escénicos principalmente por iniciativa de terceros como pueden ser familiares, agrupaciones sociales o clubes de jubilados y por lo tanto tienen poca capacidad de decisión sobre la propuesta elegida.

#### Gin Teatro

Es un público muy diverso, que busca espectáculos alternativos, sigue a determinados artistas y crea comunidad a donde asiste. Agradece lo nuevo, rupturista, ligado al humor y la sátira.

#### Los NO públicos

Para este plan de negocio existe un importante interés en desarrollar estrategias que permitan el acercamiento a los NO públicos. Por esta razón interesa particularmente poder enfocar la programación de la vereda y la calle a los NO públicos, articulando con otras disciplinas artísticas y con otros sectores como el gastronómico, el turismo, la educación, los medios comunicación, comercio e industrias locales, para ir realizando un trabajo sostenido y a largo plazo con estos NO públicos desconocidos.

Se propone desarrollar estrategias de acercamiento considerando grupos focales para investigar específicamente sobre este sector, conocer las expectativas, gustos, intereses. Además programas de mediación artística articuladas con instituciones sociales, gremiales, empresarias, educativas, entre otras.

## 5.2. Definición de objetivos estratégicos cuantificables

- Fomentar la circulación de espectáculos escénicos: Lograr la circulación de los espectáculos propuestos en la programación.
- Democratizar el acceso a la cultura en ciudades alejadas de las grandes urbes: Lograr la implementación anual de las ciudades propuestas.
- Formar nuevos públicos: Un crecimiento del 10% anual en la demanda.
- Consolidar las fuentes de financiamiento: Alcanzar los montos de financiamiento en los tiempos establecidos en el plan financiero.
- Consolidar margen bruto: Alcanzar el margen bruto establecido en el plan financiero. Se calcula en cada cierre mensual.
- Consolidar la marca: Alcanzar los objetivos de comunicación y marketing propuestos.

### 5.3. Viabilidad

Se propone el análisis de la viabilidad de este plan de negocio considerando los siguientes aspectos:

#### *Viabilidad Técnica*

El proyecto circuito es viable técnicamente debido a que reúne ciertas características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus objetivos. Se evalúa los recursos, capacidades y los flujos de operaciones. Todos ellos han sido identificados y considerados en el plan de operaciones y en el plan de recursos humanos.

#### *Viabilidad económica-financiera*

La situación financiera es solvente, sólida y rentable, como se ha demostrado en los cálculos financieros. No corre riesgos financieros importantes. Por la dinámica propia de la actividad resulta factible ir resolviendo los problemas que puedan ir surgiendo, ya que se cuenta con un margen de financiamiento. Por los datos resultantes del estudio económico-financiero del proyecto, el proyecto es viable económica y financieramente.

#### *Viabilidad Comercial*

El proyecto es viable comercialmente ya que queda demostrado en el presente estudio la existencia de un mercado, aún no explotado, para los servicios que se ofrecen. Las previsiones de ventas se desarrollaron a través de los estudios existentes sobre el tema y cotejado además con las investigaciones en el campo que realizamos para este proyecto en particular. Estos datos se ajustaron a un escenario muy pesimista debido a la situación económica actual y siendo que CIRCUITO es nueva en el mercado, ofreciendo nuevos productos, con lo cual requerirá de un importante trabajo de posicionamiento de marca.

#### *Viabilidad Estratégica*

CIRCUITO resulta un proyecto viable estratégicamente, ya que todo su desarrollo deriva y mantiene coherencia con su misión, visión y valores planteados.

## **6. Modo de acción (Plan táctico)**

### **6.1. Producto / Servicio**

Consiste en un evento desarrollado en una única jornada con espectáculos de las artes escénicas destinadas a diferentes públicos. La misma se desarrollará con una programación de 5 espectáculos destinados a: 1ra infancia, niños, adultos mayores, adultos y jóvenes. Además de intervenciones de distinta índole tanto en el hall de ingreso al teatro, como en la vereda y la calle del teatro seleccionado. Estas intervenciones varían de acuerdo a la programación de cada evento. A modo de ejemplos podemos citar: recitales, barras de comida/bebidas, desfiles de moda, intervenciones circenses, stand de editoriales, charlas con análisis de espectáculos, recorridos guiados al detrás de escena, entre otros.

El evento reproducirá y sintetiza en una única jornada el efecto de sociabilidad + comunidad cultural que el proyecto marco CIRCUITO se propone generar. Lo que se busca es originar flujo y movilidad social a partir de inyectar encuentros de sociabilidad con mediatización cultural. Este efecto se expresa en la periodicidad y permanencia temporal para alcanzar los objetivos de transformación en hábitos de consumos culturales y prácticas sociales.

La concentración de distintos espectáculos en una misma jornada y espacio nos permite concentrar un conjunto de actividades destinadas a generar un flujo de espectadores que confluyen en un organismo social vivo, en pleno intercambio y atraídos por distintas intervenciones artísticas, comerciales y sociales cuyo propósito esté dirigido a conformar un corredor social y cultural que revitalice y jerarquice la ciudad.

Se propone una amplia diversificación de los espectáculos, destinados a los distintos estratos etarios. Se busca que los espectáculos que se ofrecen sean propuestas de alta calidad, con una búsqueda de estéticas y poéticas amplia y plural.

La estrategia se basará en consolidar los espectáculos ofertados pero considerando además la experiencia integral, la cual considera el espacio donde se desarrollan los espectáculos, la seguridad, el buen trato, las formas de compra de entradas, entre otras.

## 6.2. Precio

Se trabaja en un circuito donde los altos costos de producción y circulación del producto requieren necesariamente un importante y diversificado financiamiento. Como desarrolla Rapetti (2007), el sector del teatro es un sector arcaico que no refleja un crecimiento por el avance tecnológico y tiene altos costos tanto de producción como de circulación. Por esta razón, el diseño propuesto (muchas actividades concentradas en un mismo día, único lugar, para diversos públicos), posibilita superar la enfermedad de los costos, ya que permite que los costos laborales y de capital sean menores y mayores los ingresos por ventas de entradas y patrocinadores.

Se trabajará con venta de entradas por paquetes de grupos para asegurar el punto de equilibrio y confirmar las funciones. Se utilizará la estrategia de “descreme” (Colbert y Cuadrado, 2007, 158), precios que son más altos que de los posibles competidores, pero que busca capturar los excedentes de aquellos clientes que llegan primero. A través de esto, se buscará maximizar cada función, revisando las sensibilidades que pueda haber en la demanda del servicio, sin poner en riesgo la competitividad.

Se busca encontrar un precio intermedio entre el precio de entradas del teatro del circuito independiente y el teatro del circuito comercial. Posicionando de esta manera, como punto de partida, se estima que el precio inicial será de un 20% superior al promedio del mercado, dado que el servicio gozará de una alta diferenciación en calidad y servicio, lo que hace prever que los usuarios estarán dispuestos a pagar por estos atributos necesarios. Esta estrategia se mantendrá, para los primeros 24 meses de puesta en marcha de la empresa. Se realizará un plan de seguimiento, dado que los esfuerzos son maximizar ganancias, con un precio sobre el promedio de mercado, ante un público sensible a variaciones de precio, se realizará un control bimestral de ventas.

### 6.3. Plaza

CIRCUITO se propone como un teatro sin edificio propio y con múltiples sedes. Estas sedes están conformadas por teatro de ciudades entre 10000 y 50000 habitantes con capacidad para 200/500 localidades. Este proyecto propone crear nuevos circuitos de exhibición y el desarrollo de nuevos públicos para las artes escénicas. Se busca gestar proyectos culturales que interrelacionan y fundan espacios de representación sin un edificio fijo y basados en el entramado de los vínculos entre los trabajadores y gestores de la cultura, emprendimientos comerciales privados interesado en este campo, los medios de comunicación local y regional y el estado a través de subvención, apoyo, o auspicio. Se trabajará en vincular a los diferentes grupos de interés: instituciones de la comunidad, donantes o patrocinadores, gremios de la actividad social de cada localidad en un programa regional de interés cultural y comercial y con el acompañamiento del estado.

Para este plan de negocio que se desarrolla en un transcurso de 3 años, se traza los espacios donde se llevará a cabo los eventos propuestos, de la siguiente manera:

**Ilustración 4. Mapa de ciudades de implementación del plan de negocio propuesto.**



Fuente: Elaboración propia

Un primer año, como prueba piloto de este proyecto se desarrollará en el Teatro dependiente de la Sociedad Italiana de la Ciudad de San Jorge. Es un teatro con capacidad para 500 espectadores.



El segundo año se plantea completar el Primer Circuito para lo cual se suma las localidades de Las Parejas y Las Rosas.

En la ciudad de Las Parejas se toma La Casa del Bicentenario + Casa de la Cultura (ex Asociación Italiana), la cual cuenta con una capacidad máxima de 350 localidades.



En la ciudad de Las Rosas el Teatro Gabriele D'Annunzio con capacidad de 300 localidades.



El tercer año se implementará el Segundo Circuito completo, el cual está conformado por las localidades de San Guillermo, Suardi y Villa Trinidad.

En Suardi la Sala Estrada, con capacidad para 300 localidades.



En San Guillermo se propone el Club de los abuelos, con capacidad para 300 localidades.



En Villa Trinidad, Club Villa Trinidad con capacidad para 500 localidades.



Con el objetivo de fomentar la asistencia de públicos se ofrece permanencia, continuidad y calidad artística. Por esta razón la importancia de sostener 4 eventos anuales distribuidos en distintos meses, para trabajar en la fidelización del público al cual apunta el proyecto. De esta manera se prevé un primer año con 4 eventos en la ciudad de San Jorge como instancia de prueba piloto, el segundo año 12 eventos, cuatro en cada una de las ciudades de San Jorge, Las Parejas y Las Rosas. Y un tercer año con 24 eventos, ya que se suma el segundo circuito el cual está conformado por las ciudades de Suardi, Villa Trinidad y San Guillermo.

#### 6.4. Promoción

La gestión comunicacional incluirá el desarrollo de la identidad institucional, con el diseño del sistema de comunicación visual, el posicionamiento público y el monitoreo de la imagen de la organización en los diferentes públicos.

El desarrollo de campañas integradas de comunicación incluyendo el diseño de materiales informativos que actúan como recursos de atracción para el periodismo especializado como gacetillas gráficas y audiovisuales, negociación de primicias y entrevistas individuales y grupales, visitas y acontecimientos creados especialmente para generar notoriedad y publicación, entre otras. Estas son algunas de las herramientas viables para establecer relaciones con los medios locales.

El diseño de comunicaciones publicitarias en forma paga, en medios gráficos como diarios y revistas, afiches en vía pública, formatos audiovisuales como la TV, auditivos como la radios y los formatos online y las múltiples plataformas de redes sociales.

La creación de un sitio web y el desarrollo de un sistema de venta de ticket que posibilite el acceso a la información de los clientes para generar estrategias de marketing digital directo.

El desarrollo de las relaciones institucionales para generar y garantizar los vínculos con las instituciones de cada región con las cuales retroalimentarse para el crecimiento mutuo. Tanto con instituciones que pueden funcionar como aliadas de nuestra organización, como instituciones con las cuales lograr paquetes de ventas de entradas, sponsor, patrocinio, entre otros.

Y por último, la implementación de un programa de formación de públicos que posibilite el acceso a nuevos sectores de la sociedad al disfrute de la actividad cultural.

## 6.5. Desarrollo de marca

### Ilustración 5. Desarrollo de marca.

#### Isologotipo

Se busca transmitir la idea de recorrido  
y diversidad.

La ruta, el movimiento, lo itinerante.

Circuito



> Aplicación primaria, versión positiva

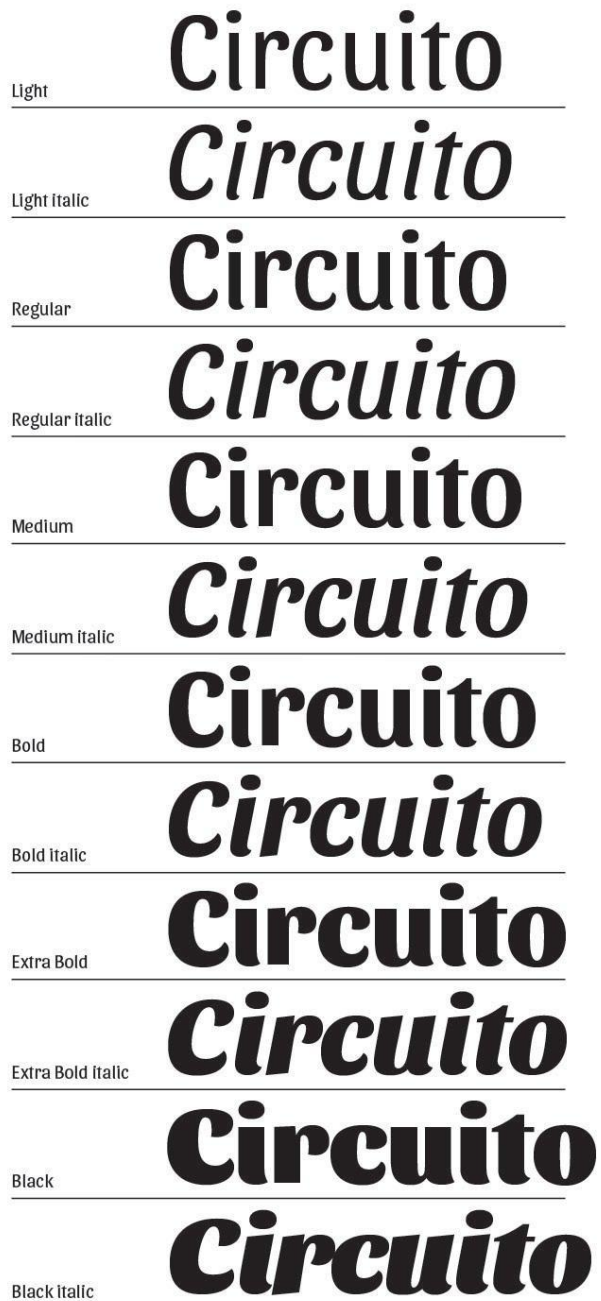


> Aplicación primaria, versión negativa


## Tipografía Sansita

es una familia tipográfica, con 6 variantes de peso, además de cursivas coincidentes. Cada grosor de trazo tiene su propio atractivo, ya que Sansita explora los límites entre la tipografía, la caligrafía y las letras. Es ideal para cualquier texto breve destinado a impactar. Sus mayúsculas vigorosas lo convierten en una excelente opción para marcas, empaques, eslóganes y portadas de libros. Fue diseñado por Pablo Cosgaya con la asistencia de Ana Sanfelippo y el equipo de Omnibus-Type.

SIL Open Font License, 1.1



# Paleta de colores

Pantone 431 #5F666F	
Pantone 184 #DC5371	
Pantone 491 #713436	
Pantone 186 #B1132F	
Pantone 390 #B7BC00	
Pantone 319 #76C9D2	
Pantone 266 #7557C1	
Pantone 137 #F1A21E	

## El área de seguridad

debe quedar despejada de otros elementos para garantizar la correcta legibilidad del escudo e isologo.

Para trazarla, tomamos uno de los rectángulos de la "ruta"



## Reducción

El tamaño mínimo aconsejado para garantizar su correcta legibilidad es 1 cm / 30 px de alto.

Circuito



Circuito



Circuito



Circuito



Circuito 1 cm / 30 px alto

## Públicos

*Circuito*  TETA teatro

*Circuito*  
 TETA teatro

*Circuito*  CHOCO teatro

*Circuito*  COCA teatro

*Circuito*  VERMU teatro

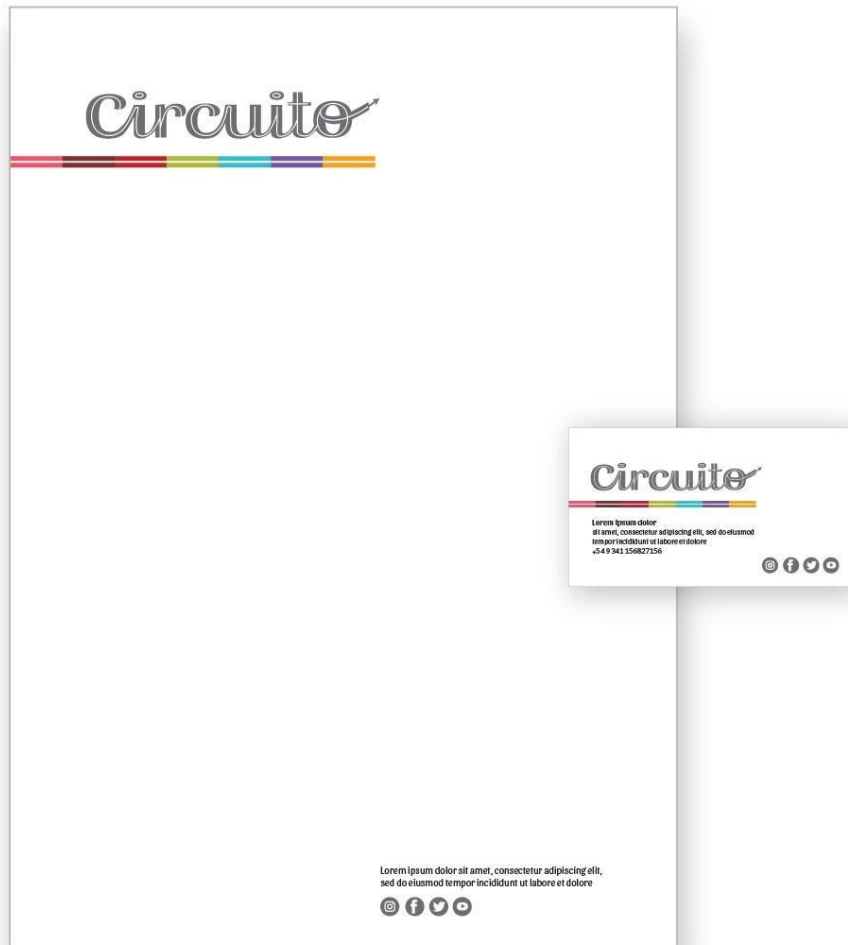
*Circuito*  GIN teatro

*Circuito*  MALBEC teatro

*Circuito*  BIRRA teatro

# Aplicaciones

Papelería (A4 + tarjeta personal)



# Aplicaciones

Vía pública



**SAN JORGE**  
Santa Fe

Sábado 15 de abril

# Circuito

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit,  
 sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

TEATRO COSMOPOLITA, Batalla De Tucuman 2544  
Sala climatizada | Antelpadas en boletería

+ info: [www.circuito.com.ar](http://www.circuito.com.ar)

Icons for social media and navigation buttons.

# Aplicaciones

Flyers redes sociales



# Aplicaciones

Avisos de diario



**SAN JORGE**  
Santa Fe

Sábado 15 de abril

# Circuito

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

TEATRO COSMOPOLITA, Batalla De Tucuman 2544  
Sala climatizada | Anticipadas en boletería

+ info: [www.circuito.com.ar](http://www.circuito.com.ar) 



**SAN JORGE**  
Santa Fe

Sábado 15 de abril

# Circuito

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

TEATRO COSMOPOLITA, Batalla De Tucuman 2544  
Sala climatizada | Anticipadas en boletería

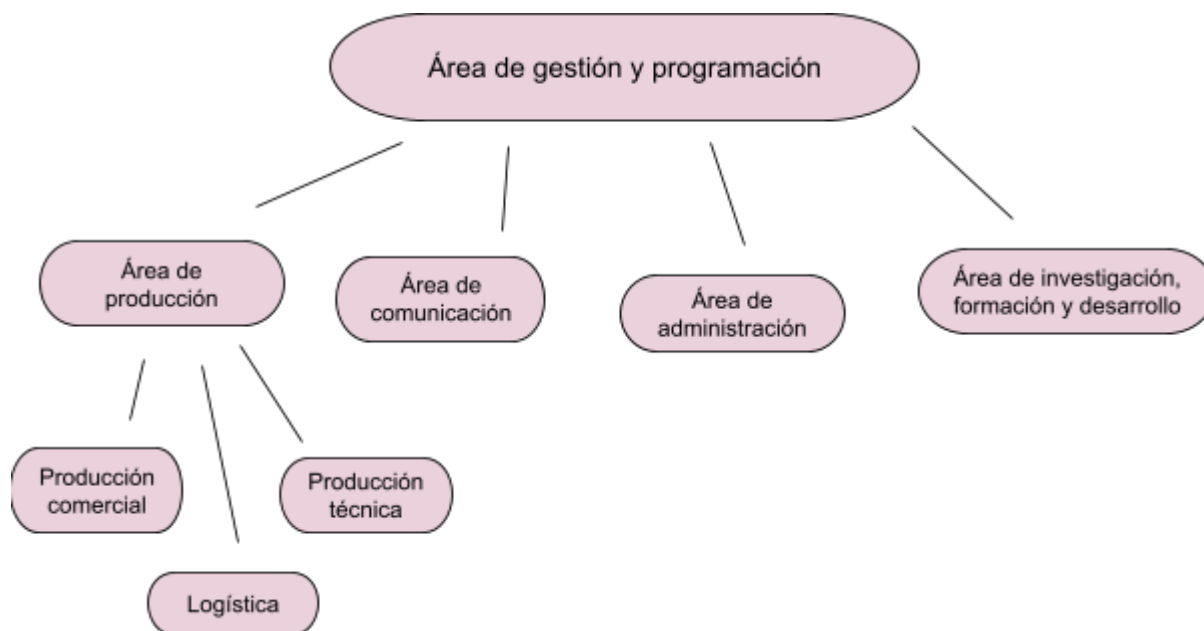
+ info: [www.circuito.com.ar](http://www.circuito.com.ar) 

## 7. Plan de recursos humanos

El proyecto CIRCUITO es parte de una Cooperativa de Trabajo de gestión y producción cultural, esta forma jurídica viene regulada por la Ley Nacional N° 20337/73 y las resoluciones del INAES, la cual condiciona de una particular manera las relaciones laborales que se desarrollan a continuación, ya que las cooperativas de trabajo se definen como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”<sup>35</sup>

Se propone el siguiente organigrama:

Ilustración 6. Organigrama.



Fuente: Elaboración Propia

<sup>35</sup> <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/aspectos-basicos-cooperativos-inaes.pdf>

### Área de Gestión y Programación

Es un área transversal a todas las áreas y debe centrarse en todos los aspectos propios de la actividad.

Difundir imagen en el ámbito geográfico de actuación.

Decide sobre los lineamientos generales de CIRCUITO, resuelve sobre las producciones y los programas a desarrollar, realiza la evaluación general y marca las innovaciones sobre las cuales continuar trabajando.

Investiga y desarrolla el catálogo de espectáculos para los diferentes públicos propuestos. Confecciona la Programación para cada evento.

Relaciones Institucionales: Crear, facilitar y establecer marcos de colaboración con otras organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas.

### Área de Producción

Diseñar y ejecutar la producción comercial de cada evento. Investigar los mercados y desarrollar planes estratégicos de comercialización.

Diseñar y ejecutar la producción técnica de cada evento.

Diseña y ejecuta la logística de cada evento. Coordina la relación entre las áreas técnica, administrativa, artística y comercial.

### Área de Comunicación

Diagnosticar, planificar y diseñar la comunicación del Proyecto CIRCUITO.

Presentación y posicionamiento del Proyecto CIRCUITO.

Comunicación, prensa y difusión de cada evento del Proyecto.

Planificación y desarrollo de las acciones para las redes sociales.

Clipping.

Estadísticas de las redes sociales.

Análisis y evaluación de las acciones proyectadas y desarrolladas.

### Área de Administración

Desarrolla las tareas administrativas tales como: presentación y rendición de convocatorias, planificación tributaria, rendiciones contables, facturaciones, pagos, contratos, entre otros.

Asesoramientos técnicos específicos en temas contables y legales.

### Área de Investigación, formación y desarrollo

Diseña y realiza programas y proyectos de mediación cultural, crear las condiciones para relacionar los espectáculos de artes escénicas con diversos modos de recepción, apreciación, apropiación, participación y disfrute, para contribuir al mejoramiento de los procesos de desarrollo y circulación.

Investiga y desarrolla propuestas de innovación tanto para los procesos, como para la programación.

## 8. Plan de Operaciones

### Descripción de los procesos

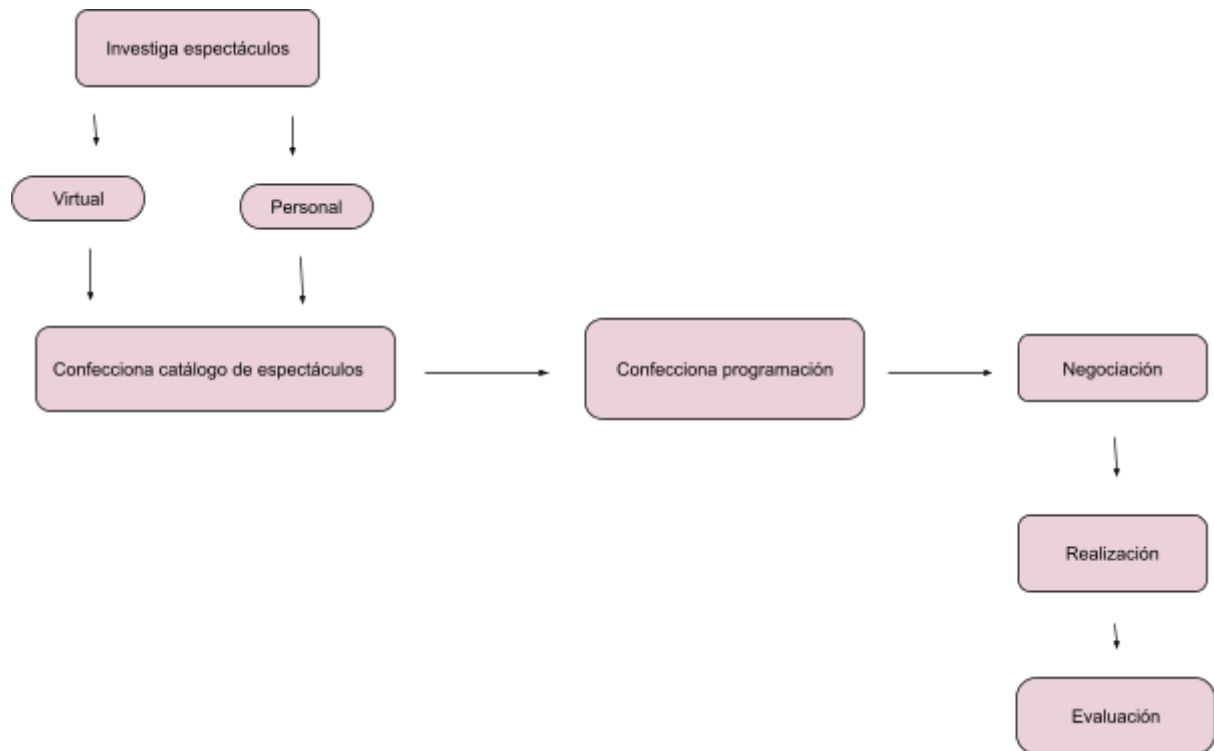
En este apartado se presenta en forma diagramada los principales procesos de operación. Se han dividido estos procesos en tres grupos, dependiendo si afectan principalmente a los socios, a los usuarios, o se trata de procesos generales.

Tabla 3. Listado de las operaciones

<b>Listado de las operaciones</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Proceso</b>	<b>Identificativo</b>
Espectáculos	Socios	S1
Salas	Socios	S2
Instituciones	Socios	S3
Empresas	Socios	S4
Base de datos	Usuarios	U1
Mediación	Usuarios	U2
Financiamiento	Generales	G1

S1 - Espectáculos

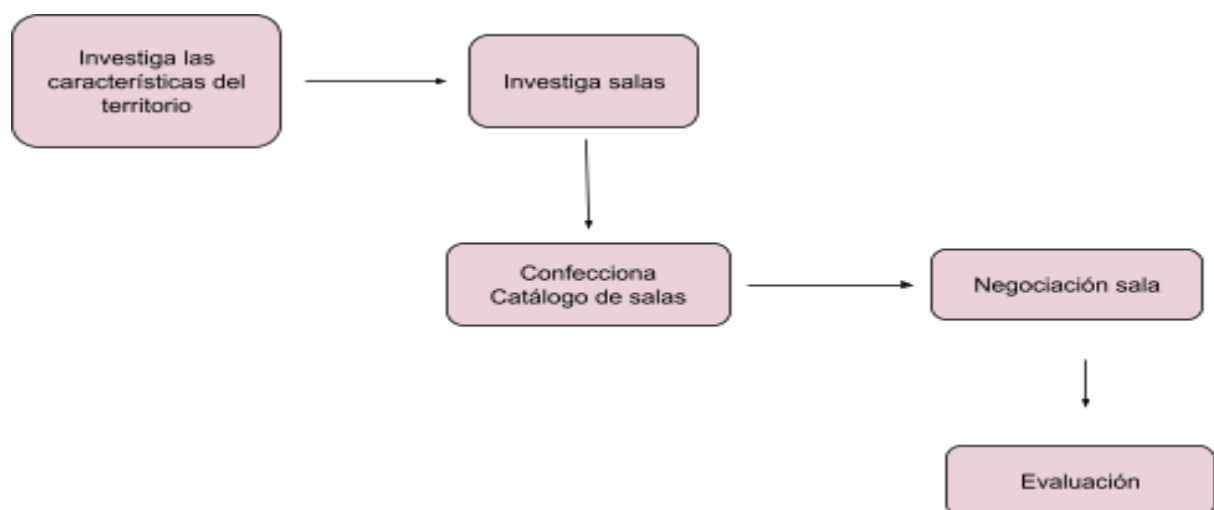
Ilustración 7. Procesos / Espectáculos.



Fuente: Elaboración Propia.

S2 - Salas

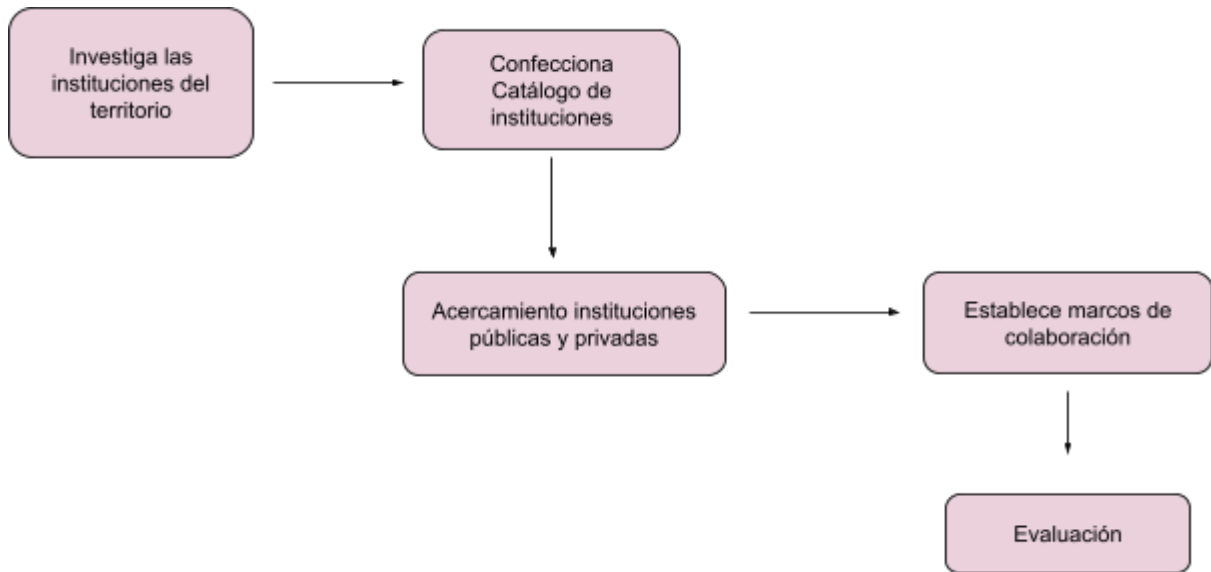
Ilustración 8. Procesos / Salas



Fuente: Elaboración Propia.

### S3 - Instituciones

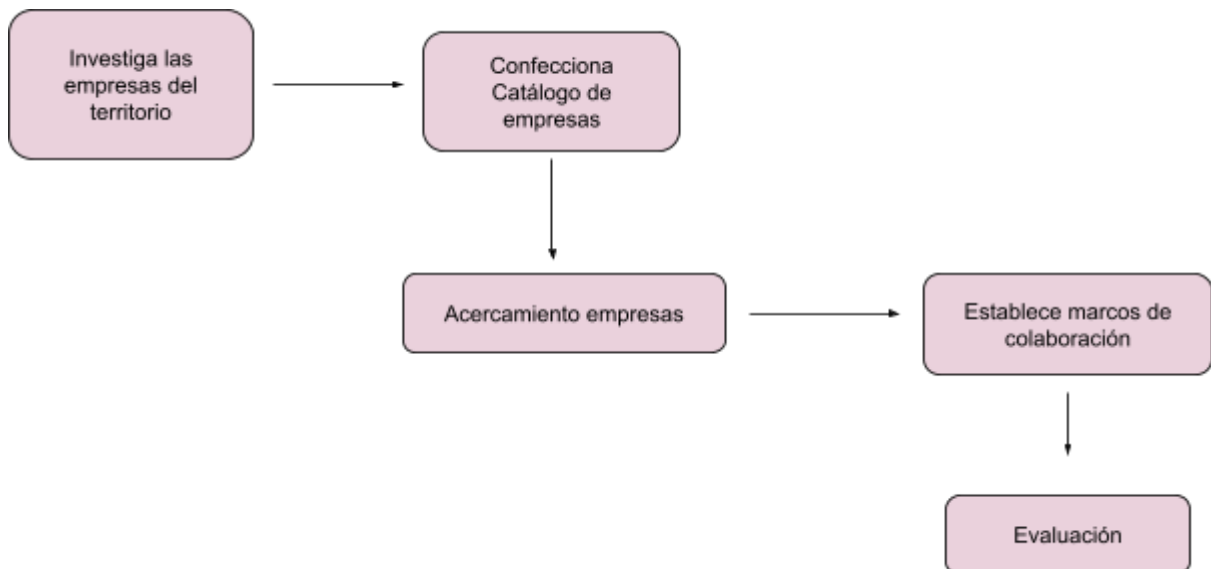
Ilustración 9. Procesos / Instituciones.



Fuente: Elaboración Propia.

### S4 - Empresas

Ilustración 10. Procesos / Empresas.

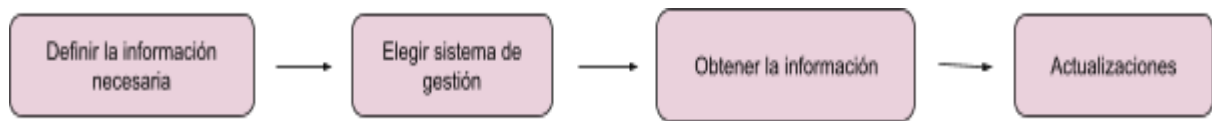


Fuente: Elaboración Propia

## Procesos asociados a USUARIOS

### U1 - Base de datos

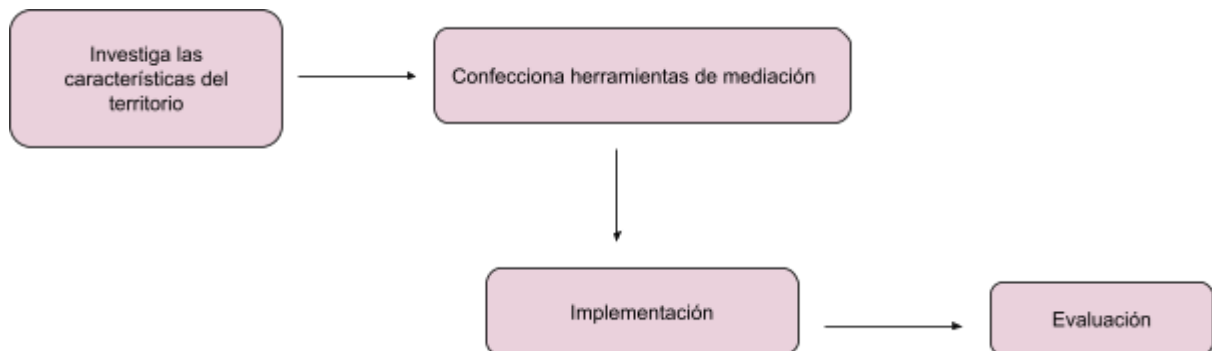
Ilustración 11. Procesos / Base de datos.



Fuente: Elaboración Propia

### U2 - Mediación

Ilustración 12. Procesos / Mediación.

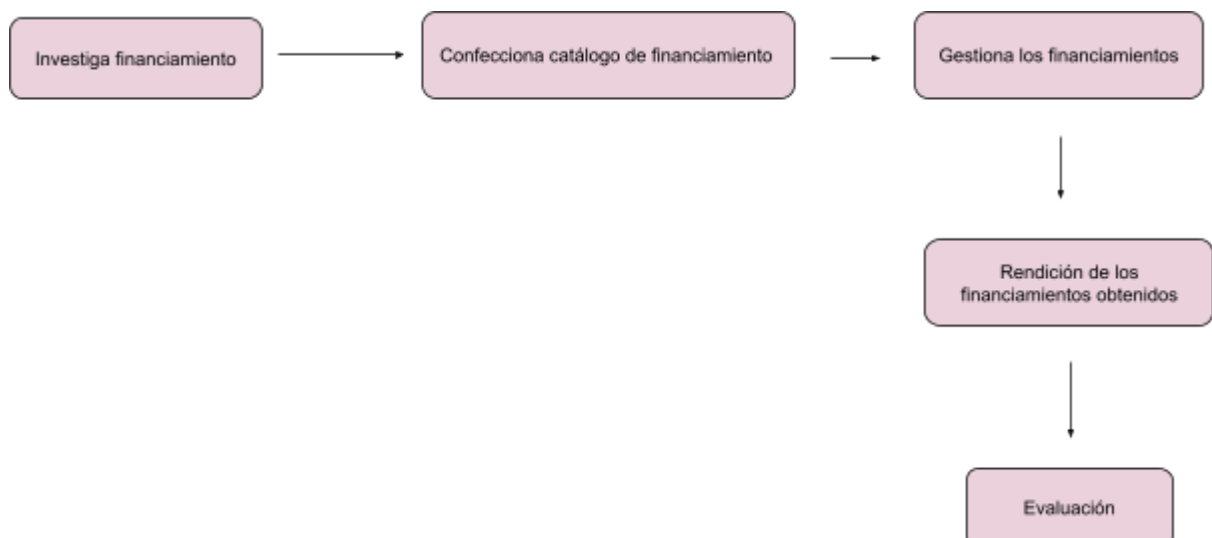


Fuente: Elaboración Propia.

## Procesos GENERALES

### G1 - Financiamiento

Ilustración 13. Procesos / Financiamiento.



Fuente: Elaboración Propia.

Calendario de puesta en marcha

Tabla 4. Calendario de puesta en marcha

<b>Año</b>	<b>N° Circuito</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Nombre Teatro</b>	<b>N° de Eventos por año</b>	<b>Meses de Eventos</b>
1°	1	San Jorge	Sociedad Italiana	4	Abril Junio Agosto Octubre
2°	1	San Jorge	Sociedad Italiana	4	Abril Junio Agosto Octubre
		Las Parejas	Casa del Bicentenario	4	
		Las Rosas	Teatro Gabriele D'Annunzio	4	
3°	1	San Jorge	Sociedad Italiana	4	Abril Junio Agosto Octubre
		Las Parejas	Casa del Bicentenario	4	
		Las Rosas	Teatro Gabriele D'Annunzio	4	
	2	Suardi	Sala Estrada	4	
		San Guillermo	Club de los abuelos	4	
		Villa Trinidad	Club Villa Trinidad	4	

## Programación de un evento a modo de ejemplo

Año 1

Circuito N°1

Función N°1

Localidad: San Jorge

Teatro: Sociedad Italiana

Mes: Abril

Programación: En el anexo N°8 se encuentran los dosieres de los espectáculos que se proponen en la siguiente programación.

**Tabla 5. Programación de un evento a modo de ejemplo**

<b>Horario</b>	<b>Teatro</b>	<b>Hall del Teatro</b>	<b>Vereda / Calle del Teatro</b>
15 Hs			Stand de editoriales infantiles.
		Recepción para el espectáculo de Teta Teatro con coordinadores / animadores	
15:30 Hs	Espectáculo Teta Teatro: “ITO, Teatro para bebés”		
16:15 Hs			Stand de comidas / bebidas
16:20 Hs			Intervención circense a cargo de Circo Lumiere.
17 Hs	Espectáculo Choco Teatro: “Babka, y el gran viaje al pequeño libro”		
18 Hs			Stand de editoriales.
			Intervención circense a cargo de Circo Lumiere
18:15 Hs	Visita guiada al interior del teatro.		
18:30 Hs		Charla con los artistas.	
19 Hs	Espectáculo Vermu Teatro: “Alta la mínima”		
20:15 Hs		Visita guiada al interior del teatro.	
			Intervención danzas folclóricas.
20:30 Hs		Charla con los artistas.	
20:25 Hs			Recital acústico. Liani Blanco.
20:45 Hs			Intervención pareja de tango.
21 Hs	Espectáculo Malbec Teatro: “La medicina de Moliere”		
22:15 Hs	Visita guiada al interior del teatro.		
22:30 Hs		Charla con los artistas.	
22:20 Hs			Coca teatro: Intervención de Stand up de Cristhian Ledesma
23 Hs	Espectáculo Birra Teatro: Micro Teatro.		
24Hs			Intervención DJ
24:15 Hs			Gim Teatro: Desfile de moda con bailarines contemporáneos Marca: LUNÉ
01 Hs	Fin del evento.		

## 9. Factibilidad económica y financiera

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación económica financiera del proyecto, durante el periodo de puesta en marcha, el cual se determinó en 3 años. Esto incluye la especificación de la inversión realizada, un presupuesto general de evento, gastos fijos, gastos de personal, flujo de caja y para finalizar las conclusiones del plan económico financiero del presente plan de negocio. Es importante aclarar que para este plan no se considera inflación.

### Plan de inversión

Para el inicio de la actividad de "Circuito" el capital a desembolsar asciende a \$1.150.000,00, los cuales serán aportados por los socios fundadores a iguales partes. A continuación se muestra el resumen de la inversión.

Tabla 6. Plan de inversiones.

Plan de Inversiones						
Concepto	Importe	Pagos				
		MES 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Desarrollo de marca	\$550.000,00	\$150.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00
Desarrollo de Software para ticketera	\$600.000,00	\$600.000,00				
Totales	\$1.150.000,00	\$750.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00

Fuente: Elaboración propia

### Ingresos

Los ingresos proyectados dependen de tres fuentes principales, la venta de entradas, la cual se calcula con un teatro de 300 localidades, a \$1500 cada localidad, por 5 funciones en cada evento. El servicio de ticketera. Y las distintas fuentes de financiamiento tales como: subsidio, publicidad, canje, auspicios, entre otros.

Tabla 7. Ingresos proyectados

<b>Ingresos Proyectados</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Año 1 + 0</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ingresos</b>			
Recursos socios fundadores	\$2.161.150,00		
Venta de entradas (*)	\$9.000.000,00	\$27.000.000,00	\$54.000.000,00
Subsidios	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00
Publicidad	\$400.000,00	\$1.200.000,00	\$2.400.000,00
Canjes	\$400.000,00	\$1.200.000,00	\$2.400.000,00
Auspicios	\$400.000,00	\$1.200.000,00	\$2.400.000,00
Servicio de ticketera	\$240.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00
<b>Totales</b>	<b>\$13.601.150,00</b>	<b>\$31.840.000,00</b>	<b>\$62.440.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### Egresos

#### *Costos fijos de personal*

En este ítem se considera el personal que lleva las actividades en forma permanente durante todo el año, el resto del personal necesario para los eventos puntuales se consideran en el presupuesto por evento.

Tabla 8. Costo del personal

<b>Costo del Personal</b>				
<b>Categoría Profesional</b>	<b>Salario base unitario mensual</b>	<b>N° de trabajadores</b>	<b>Costo total salario mensual</b>	<b>Costo total salario anual</b>
Gestores Culturales	\$60.000,00	5	\$300.000,00	\$3.600.000,00
Comunicador	\$60.000,00	1	\$60.000,00	\$720.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$360.000,00</b>	<b>\$4.320.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

*Costos fijos*

Se consideran los costos fijos mensuales destinados a cada una de las áreas para su funcionamiento y el mantenimiento del software para ticketera.

**Tabla 9. Plan de gastos fijos**

<b>Plan de Gastos Fijos</b>															
<b>Concepto</b>	<b>Fecha</b>														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Gastos AÑO 1	Total Gastos AÑO 2	Total Gastos AÑO 3
AÑO 1															
Mantenimiento de Software para ticketera	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00
Área de Investigación, formación y desarrollo	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00
Área de Gestión y Programación	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00
Área de Comunicación	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$600.000,00	\$600.000,00	\$600.000,00
Área de Administración	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00
<b>Totales</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$130.000,00</b>	<b>\$1.560.000,00</b>	<b>\$1.560.000,00</b>	<b>\$1.560.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

*Costo por evento y costo por eventos anuales*

En una primera instancia de este apartado se calcula el costo por evento, para luego proyectarlo en forma anual.

**Tabla 10. Presupuesto general por evento**

<b>Presupuesto general por evento</b>				
Rubro N°1	Cantidad	Honorarios	Costo Unitario	Costo total
1.1	2	Gestores y productores de campo	\$50.000,00	\$100.000,00
1.2	1	Producción y ejecución técnica	\$100.000,00	\$100.000,00
1.3	1	Productor Comercial	\$100.000,00	\$100.000,00
Rubro N°2	Cantidad	Preproducción		
2.1		Contratos y señas de sala		\$30.000,00
2.2		Contratos y señas de espectáculos		\$100.000,00
2.3		Seguros		\$50.000,00
2.4		Varios		\$10.000,00
Rubro N°3	Cantidad	Realización		
3.1		Caja chica		\$50.000,00
3.2		Cachet de funciones		\$250.000,00
3.3		Artistas de calle		\$200.000,00
3.4		Infraestructura técnica para artistas de calle		\$60.000,00
3.5		Equipamiento técnico (Luces, sonido y/o proyección)		\$120.000,00
3.6		Catering, comidas y refrigerios		\$100.000,00
3.7		Viáticos y traslados de personas		\$150.000,00
3.8		Traslados de escenografías y equipamientos		\$40.000,00
3.9		Otros		\$5.000,00
Rubro N°4	Cantidad	Comunicación		
4.1		Registro fotográfico y audiovisual		\$30.000,00
4.2		Propaladora / publicidad móvil		\$20.000,00
4.3		Impresión y pegatina de afiches		\$24.000,00
4.4		Invitaciones personalizadas a personalidades e instituciones		\$10.000,00
4.5		Pauta de difusión en redes sociales		\$16.000,00
4.6		Pauta de difusión en medios de comunicación		\$150.000,00
4.7		Otros		\$5.000,00
Total				\$1.720.000,00
Imprevistos 5%				\$86.000,00
<b>Total costos</b>				<b>\$1.806.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Presupuesto general por año

<b>Presupuesto general por año</b>		
	<b>Costo por función</b>	<b>Costo total</b>
<b>Año 1</b>		
Presupuesto por 4 eventos provinciales	\$1.806.000,00	\$7.224.000,00
<b>Año 2</b>		
Presupuesto por 12 eventos provinciales	\$1.806.000,00	\$21.672.000,00
<b>Año 3</b>		
Presupuesto por 24 eventos provinciales	\$1.806.000,00	\$43.344.000,00

Fuente: Elaboración propia

### Flujo de caja

En este punto se puede visualizar los movimientos del plan de negocio en el transcurso de los 3 años propuesto.

Tabla 12. Flujo de caja

Flujo de Caja																
Concepto	MES 0	Año 1												Año 1 + 0	Año 2	Año 3
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
<b>Ingresos</b>																
Recursos socios fundadores	\$750.000,00	\$460.000,00	\$460.000,00	\$460.000,00	\$460.000,00	\$360.000,00	\$360.000,00							\$3.310.000,00		
Venta de entradas					\$2.250.000,00		\$2.250.000,00		\$2.250.000,00		\$2.250.000,00			\$9.000.000,00	\$27.000.000,00	\$54.000.000,00
Subsidios				\$200.000,00	\$300.000,00				\$250.000,00		\$250.000,00			\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00
Publicidad					\$100.000,00		\$100.000,00		\$100.000,00		\$100.000,00			\$400.000,00	\$1.200.000,00	\$2.400.000,00
Canjes					\$100.000,00		\$100.000,00		\$100.000,00		\$100.000,00			\$400.000,00	\$1.200.000,00	\$2.400.000,00
Auspicios					\$100.000,00		\$100.000,00		\$100.000,00		\$100.000,00			\$400.000,00	\$1.200.000,00	\$2.400.000,00
Patrocinio																
Servicio de ticketera		\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00	\$240.000,00
<b>Egresos</b>																
Inversión Inicial	-\$750.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00	-\$100.000,00									-\$1.150.000,00		
Gastos Fijos		-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$130.000,00	-\$1.560.000,00	-\$1.560.000,00	-\$1.560.000,00
Gastos gestión y producción de los eventos				-\$190.000,00	-\$1.616.000,00	-\$190.000,00	-\$1.616.000,00	-\$190.000,00	-\$1.616.000,00	-\$190.000,00	-\$1.616.000,00			-\$7.224.000,00	-\$21.672.000,00	-\$43.344.000,00
Gastos fijos de personal		-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$360.000,00	-\$4.320.000,00	-\$4.320.000,00	-\$4.320.000,00
<b>Totales</b>	\$0,00	-\$110.000,00	-\$110.000,00	-\$100.000,00	\$1.124.000,00	-\$300.000,00	\$824.000,00	-\$660.000,00	\$714.000,00	-\$660.000,00	\$714.000,00	-\$470.000,00	-\$470.000,00	\$496.000,00	\$4.288.000,00	\$13.216.000,00

Fuente: Elaboración propia

### *Resumen flujo de caja*

Se puede visualizar el resumen del flujo de caja en el periodo propuesto de análisis que resulta de tres años, a este se le agrega los impuestos propios de esta actividad, los cuales son: el impuesto al capital de la cooperativa y los impuestos a los débitos y a los créditos. Cabe aclarar que este formato jurídico (cooperativa de trabajo) junto a esta actividad (teatro), realizando una planificación tributaria pueden gestionarse las excepciones de los demás impuestos.

**Tabla 13. Resumen - Flujo de caja**

<b>RESUMEN - Flujo de Caja</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Inversión Inicial	- \$750.000,00	- \$400.000,00		
Ingresos		\$11.440.000,00	\$31.840.000,00	\$62.440.000,00
Egresos		- \$13.104.000,00	- \$27.552.000,00	- \$49.224.000,00
Impuestos		- \$16.492,00	- \$75.764,00	- \$214.148,00
<b>Totales</b>	- \$750.000,00	- \$2.080.492,00	\$4.212.236,00	\$13.001.852,00

Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación económica financiera*

A continuación se presenta la evaluación económica financiera para el presente plan de negocio, del proyecto CIRCUITO. El propósito de este análisis es determinar la viabilidad del proyecto a través de la obtención de indicadores relevantes.

Se elaboró un flujo de caja para el periodo de evaluación del proyecto que se estableció en tres años, del que se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN), una Tasa Interna de Retorno (TIR) y un Periodo de Recuperación de Capital (PRC).

En la siguiente tabla se resumen los principales indicadores del proyecto en un escenario base:

**Tabla 14. VAN / TIR / Período de recupero**

<b>Valor Actual Neto</b>	\$2.916.911,91
Tasa VAN	58%
TIR	144%
Periodo de Recupero	2 año

Fuente: Elaboración propia

Del VAN se desprende que el proyecto presenta ingresos suficientes para sustentar la inversión y los egresos futuros del negocio, con lo cual se recomendaría la inversión en CIRCUITO.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno obtenida supera a la tasa de descuento utilizada para evaluar al proyecto, lo que indica de igual forma la aceptación del negocio. Es importante aclarar que el alto valor de la TIR obtenida se debe principalmente a la inversión relativamente baja para el negocio y al pronto crecimiento de los ingresos del proyecto ligado a la comercialización de los eventos definidos para el primer período de funcionamiento.

Si se compara la TIR de 144% del presente plan de negocio, contra el porcentaje del plazo fijo actual, de tasa efectiva anual del 133,48%<sup>36</sup>, se considera un porcentaje positivo para la inversión.

Por último, el Período de Recuperación de 2 años indica que la inversión realizada en CIRCUITO es recuperada íntegramente en este período.

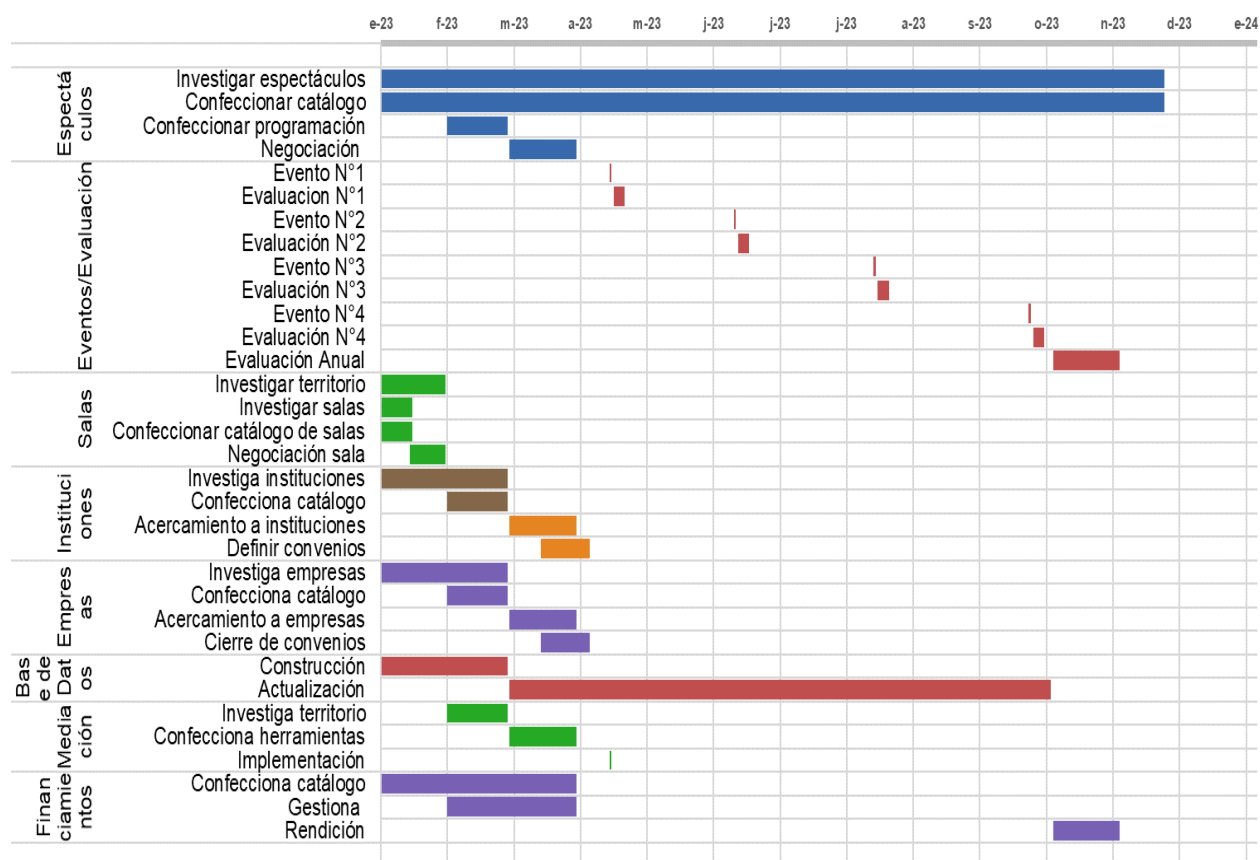
---

<sup>36</sup> <https://www.bna.com.ar/home/informacionalusuariofinanciero>.

## 10. Cronograma

En el siguiente cronograma se visualizan los principales hitos en el tiempo asociados a los objetivos estratégicos y al modo de acción o plan táctico. Se visualizan de manera desagregada y en el transcurso del primer año del proyecto, mostrando los resultados esperados más significativos del primer año del plan de negocio propuesto.

Ilustración 14. Cronograma.



Fuente. Elaboración propia

## 11. Factores críticos del éxito

Se determinan cuatro factores críticos de éxito para el presente plan de negocio, estos reflejan los puntos claves que se deben considerar para el buen desarrollo del proyecto CIRCUITO:

- Gestión de alianzas estratégicas con instituciones, empresas y proveedores.
- Ubicación geográfica.
- Equipo altamente capacitado y con experiencia.
- Innovación, calidad y multiplicidad de los servicios que se ofrecen.

### Gestión de alianzas estratégicas con instituciones, empresas y proveedores.

*Objetivo que persigue:* Estabilidad financiera.

*Descripción:* Este factor es considerado de éxito ya que permite obtener los recursos necesarios para su funcionamiento actual o para invertir en ellos para su futuro, de esta forma se asegura la permanencia y expansión del presente plan de negocio.

### Ubicación geográfica.

*Objetivo que persigue:* Permanencia en el tiempo.

*Descripción:* Resulta importante para el presente plan de negocio la relación que existe entre el proyecto y los distintos ámbitos geográficos donde se desarrolla. La población con sus necesidades y la situación económica de la región con la que se trabaja. Poder mantenerse informado y actualizado de lo que sucede en cada zona para prevenir cambios y lograr la permanencia en el tiempo en cada ciudad donde se asienta el proyecto.

### Equipo altamente capacitado y con experiencia.

*Objetivo que persigue:* Eficiencia en las operaciones.

*Descripción:* Para este plan de negocio los recursos humanos son la clave más importante para el éxito del proyecto propuesto. Por esta razón la permanencia en el tiempo del equipo resulta fundamental, para ello la remuneración de este personal pasa a ser un tema importante a considerar. Es fundamental el trabajo en equipo y el liderazgo como equipo, y no solo de una persona. Resulta clave que los integrantes que forman parte de este equipo puedan desarrollarse profesionalmente en las distintas áreas de este plan de negocio. Para ello deben contar con los títulos profesionales correspondientes y la experiencia y conocimiento de la actividad y del territorio que se trabaja.

### Innovación, calidad y multiplicidad de los servicios que se ofrecen.

*Objetivo que persigue:* Permanencia en el tiempo.

*Descripción:* Mantenerse actualizado e informado con las producciones que surgen y generar los vínculos correspondientes para mantener el estándar de calidad e innovación que se espera ofrecer. Analizar constantemente el entorno y adecuarse a los cambios. Crear los ámbitos de investigación y desarrollo necesarios para lograr una actualización e innovación permanente.

## 12. Plan de Control

### Cuadros de mando integral

Este sistema de control permitirá conocer el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 15. Objetivo N°1

Objetivo N°1: Consolidar las fuentes de financiamiento Alcanzar los montos de financiamiento establecidos en el plan financiero.	
Indicador	Los montos totales de los financiamientos obtenidos.
Responsable de la información	Encargado de gestionar las distintas fuentes de financiamiento.
Supervisión	Equipo de dirección.
Periodicidad	Mensual.
Unidad de medida	Pesos
Fuente de datos	Sistema interno de recursos financieros.
Fecha prevista para obtención de datos	Tercer día hábil del mes siguiente al mes a analizar.

Tabla 16. Objetivo N°2

Objetivo N°2: Consolidar margen bruto	
Alcanzar el margen bruto establecido en el plan financiero. Se calcula en cada cierre mensual.	
Indicador	Margen bruto (diferencia entre ingresos de explotación y los costos)
Responsable de la información	Encargado de ventas.
Supervisión	Equipo de dirección.
Periodicidad	Mensual.
Unidad de medida	Pesos
Fuente de datos	Sistema interno de ventas.
Fecha prevista para obtención de datos	Tercer día hábil del mes siguiente al mes a analizar.

Tabla 17. Objetivo N° 3

Objetivo N°3: Consolidar la marca	
Alcanzar los objetivos de comunicación y marketing propuestos.	
Indicador	Cantidad de ventas de entradas Repercusión en los medios Interacciones y nuevos seguidores
Responsable de la información	Encargados de comunicación y marketing.
Supervisión	Equipo de dirección.
Periodicidad	Mensual.
Unidad de medida	Cantidad de ventas de entradas Cantidad y tipo de notas y de medios. Me gustas, compartidos, comentarios y nuevos seguidores.
Fuente de datos	Sistema interno de ventas. Clipping. Estadísticas de las redes sociales.
Fecha prevista para obtención de datos	Tercer día hábil del mes siguiente al mes a analizar.

### **13. Plan de Contingencia**

#### *Falta de fuentes de financiamiento*

Este seguimiento será mensual. En el caso de que los financiamiento que se previeron no logren conseguirse o sostenerse, se prevé:

- Se reducirán los porcentajes destinados a los socios fundadores y los cachet de los espectáculos. Esta medida se podrá sostener hasta los tres primeros años, a partir de allí el nuevo plan de negocio definirá la forma de continuar.

#### *Reducción de las ventas en 30% según el objetivo planteado*

Este seguimiento será mensual, si se detecta una caída del 30% o superior se pondrán en marcha las siguientes acciones:

- Se revisará la calidad y recepción de las propuestas artísticas ofrecidas.
- Se revisará la calidad de atención y las comodidades del espacio donde se realizan las funciones.
- Se revisarán las encuestas de satisfacción.
- Se revisarán las estrategias de comunicación propuestas.
- Se ampliará la venta de funciones en las ciudades más cercanas.
- Si las ventas solo llegan al 50% del objetivo planteado en el primer año, se anula dicha plaza y se busca una nueva ciudad cercana para asentarse.

#### *Incremento de ventas superior al 50% según el objetivo planteado*

Este seguimiento será semanal en los meses claves dónde se realizan las ventas. En el caso de que las ventas tengan un comportamiento positivo y alcancen al menos un 50% de incremento respecto al objetivo, se pondrá en marcha el siguiente plan de acciones:

- Evaluar la implementación del proyecto en una ciudad cercana.

*Números de acceso a la web por debajo de las cifras previstas*

Este seguimiento será semanal en los meses claves de ventas. Si los números de acceso a la web es por debajo de las cifras previstas, se tomarán las siguientes medidas:

- Se desviará el 10% de las partidas económicas destinadas a marketing y comunicación a publicidad digital.
- El community Manager centrará más su actividad en la generación de tráfico en la web, siendo más activos en foros, redes sociales, etc.

## **14. Consideraciones finales**

El presente trabajo tuvo como objetivo la realización de un plan de negocio para la circulación de espectáculos teatrales por ciudades entre 10000 y 50000 habitantes de provincia de Santa Fe, las cuales cuentan con teatros con capacidad para 300/500 espectadores. Para concretar este objetivo, se siguió una metodología ya definida para planes de negocio, partiendo del análisis del mercado y concretando con la estructura de planes específicos y una evaluación económica financiera del proyecto.

Del análisis estratégico se logró determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto, y se puede concluir que la situación de crisis actual tanto a nivel local, nacional e internacional, podría brindar una posibilidad de apertura de negocios del ocio más cercanas y accesibles. Además las nuevas tecnologías y los nuevos canales de comunicación posibilitan un mayor acercamiento al público consumidor para el cual se realizan las distintas propuestas, logrando un contacto estrecho y cercano, lo cual coincide con la filosofía del proyecto que se propuso en este plan de negocio. Al ocupar un mercado nuevo, que potencialmente podría explotarse con mayor profundidad y expandirse a otras ciudades que cumplan las características planteadas en este plan de negocio, lo cual crea un mercado en expansión. De esta manera, se puede visualizar una importante oportunidad de negocio.

La estrategia se basará en la penetración de una determinada zona geográfica delimitada. Además se propone hacerlo junto con un desarrollo sostenido de propuestas artísticas variadas que apuntan a diferentes públicos y un desarrollo de mercado basado en la expansión geográfica.

La segmentación de los clientes, tanto los espectáculos tercerizados como los públicos a los cuales se dirige la propuesta, se propone en el marketing mix, donde el tipo de servicio que se ofrece a cada segmento es diferenciado y la política de precios varía de acuerdo al servicio propuesto. Se desarrollan y clasifican siete categorías de públicos a los cuales se quiere llegar, los que se definieron de la siguiente manera: Teta Teatro, Choco Teatro, Coca Teatro, Birra Teatro, Malbec Teatro, Gim Teatro y Vermu Teatro.

En cuanto a la comunicación y comercialización, cabe destacar que es un elemento estratégico como se refleja en el alto porcentaje de inversión de la empresa dedicados a este rubro.

Los recursos humanos que son parte de este proyecto es uno de sus ejes fundamentales y el mayor diferencial de este emprendimiento. Se propuso una estructura de RRHH necesaria para concretar los procesos desarrollados en el plan de operaciones.

El plan económico financiero, que parte de una inversión inicial de \$1.150.000, indica una situación positiva a partir del segundo año de explotación del proyecto. Considerando un periodo de 3 años se obtuvo un Valor Actual Neto de \$3.011.992,05, una TIR de 147% y un Periodo de Recupero de 2 años.

Como conclusión final podemos exponer que “CIRCUITO” es un negocio rentable y ofrece una alta tasa de rentabilidad, con altas perspectivas de crecimiento. Así mismo, esta empresa dedicada a la circulación de espectáculos teatrales ejercerá una importante labor social y artística en su entorno, posibilitando nuevas experiencias culturales en los más recónditos pueblos y ciudades.

## 15. Referencias Bibliográficas

- Aldasoro, R. (1992) Una vida, el teatro. El perseguidor. Año 1. N°3. Septiembre/Octubre 1992.
- Aguilar, M.; Fernandez Torres, A. (2005) Reflexiones sobre palabras y hechos. Gestión escénica. España: Ñaque Editora.
- Algán, R. S. (2019) Mercado teatral y cadena de valor. Buenos Aires: RGC Libros.
- Antoine, C., Asuaga, C., Berstein, B., Bonet, L., Buquet, G., Casacuberta, C., Dupuis, X., López, O., Palmeiro, C., Rushton, M., Schargorodsky, H., Throsby, D., Villarroya, A. (2009) La economía del espectáculo: una comparación internacional. Barcelona: gescenic.
- Bayardo, R. (1990) Economía de la escena. Las cooperativas de teatro, Cuadernos de Teatro (8).
- Bayardo, R. (2007) Políticas Federales y Provinciales de Cultura en la Argentina: organización, financiamientos y desafíos. O público e o privado. N°9, Enero-Junio
- Beaulieu, Paula (2007) ¿Quién asiste al teatro? Investigación sobre consumo cultural de teatro independiente en la ciudad de Córdoba. Córdoba: Ediciones el apuntador.
- Bonet, L.; Schargorodsky, H. (2011) La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates. Barcelona: Gescénic.
- Bonet, L. ; Schargorodsky, H. (2016) La Gestión de Teatros: Modelos y estrategias para equipamientos culturales. Gráfica Latina S.A.
- Ceretti, R. (2009) El aporte empresario a la cultura en la Argentina: ¿Hacia dónde vamos?. En Aporte financiero del sector privado a las artes (p. 93 – 112). Buenos Aires: Yael gráfica & editorial.
- Cimarro, J. (1997) Producción, gestión y distribución de teatro. España: Ediciones Fundación Autor.
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2007) Marketing de las artes y de la cultura. Barcelona: Editorial Ariel.
- Colomer, J.; Sellas J. (2009) Marketing de las Artes Escénicas. Creación y Desarrollo de públicos. Barcelona: Gescénic.
- Colomer, J. (2010) Conclusiones. En Los públicos de las artes escénicas (p. 163-169) Foro internacional de las artes escénicas. Documento final.
- De León, M. (2009) Espectáculos escénicos. Producción y difusión. México: CONACULTA
- Dubatti, J. (2015) Convivio y tecnovivio: el teatro entre infancia y babelismo. Revista Colombiana de las Artes Escénicas, 9, 44-54.

- Durán, A. (2016) Nuevos públicos. Artes escénicas y escuela. Buenos Aires: Leviatán.
- Durán, A. ; Jaroslavsky, S. (2012) Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital. Buenos Aires: Leviatán.
- Frey, B. (2003) Los festivales. En Manual de economía de la cultura (p. 363-369) Madrid: Fundación Autor.
- García Canclini, N. (1999) “El consumo cultural: una propuesta teórica”. En Sunkel, Guillermo (coord.) El consumo cultural en América Latina. Bogotá.
- Getino, O. (1995) Las industrias culturales en la Argentina. Dimensión económica y políticas públicas. Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- Hanna, A. (2019) Nuevos públicos para las artes escénicas. Políticas de mediación en Argentina y Chile. Buenos Aires: RGC Libros.
- Heilbrun, J. (2003) La enfermedad de los costos de Baumol. En Manual de economía de la cultura (p. 337-352) Madrid: Fundación Autor.
- Jiménez López, L. (2010) Artes escénicas, públicos y sustentabilidad en el siglo XXI. En Los públicos de las artes escénicas (p. 13-27). Foro internacional de las artes escénicas. Documento final.
- Jiménez, L.; Gervilla, Q. (2011) Manual de marketing y comunicación cultural. Cádiz: Atalaya.
- Kotler, P. y Scheff, J. (2004) Marketing de las artes escénicas. España: Traducción y edición Fundación Autor.
- Koval, S. (2011) Manual para la elaboración de trabajos académicos. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Mauro, K. (2020) Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo N°8 julio-septiembre 2020.
- Mestres, A. (2011) A little help from my friends. En La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates (p. 33-40) Barcelona: Gescénic.
- Mosset, J. y Tiberti, O. (2018) Centro Dramático del Litoral. Historia abierta. Buenos Aires: Ediciones del CCC Floreal Gorini.
- Muro, R. (s/f) Subjetivismo y calidad en las artes escénicas, un debate pendiente. Disponible en:  
<https://studylib.es/doc/515221/subjetivismo-y-calidad-en-las-artes-esc%C3%A9nicas—un-debate-...>

Muro, R. (s/f) La calidad en las Artes Escénicas. Definición y ámbitos de aplicación. Disponible en:

<https://studylib.es/doc/348294/subjetivismo-y-calidad-en-las-artes-esc%C3%A9nicas--un-debate>

Osterwalder, A.; Yves, R. (2010) Generación de modelos de negocio. Barcelona: DEUSTO.

Pérez Martín, M. A. (2006) Técnicas de Organización y Gestión aplicadas al teatro y al espectáculo. España: Naque Editora

Pérez Martín, M. A. (2010) Gestión de Proyectos Escénicos. España: Naque Editora

Porter, M. (1979) How competitive forces shape strategy en Harvard Business Review, March 1979. Obtenido de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Rama, C. (1999) El capital cultural en la era de la globalización digital. Montevideo: Arca.

Rapetti, S. (2007) El problema del financiamiento de la cultura. En Economía de la cultura (p. 141-158) Buenos Aires: Observatorio cultural. Posgrado en Administración de las Artes del Espectáculo.

Ricci, J. (2011) Teatro salvaje. Historia de actores de provincia. Buenos Aires: COLIHUE

Rodriguez Pez, A. (2019) El campo teatral independiente de Reconquista (Santa Fe). Surgimiento y consolidación. Apuntes de cátedra Teatro y Literatura Dramática III. ISFD en Artes N°5074.

Rubio Aróstegui, J. A. (2007) Fundamentos de ciencias sociales aplicados a la gestión cultural (Artes Escénicas). Madrid: Agetec.

Schraier, G. (2006) Laboratorio de producción teatral 1. Buenos Aires: Inteatro.

Schargarodsky, H.; Elia, C. M. M. (2007) Economía de la cultura. Buenos Aires: Observatorio cultural. Posgrado en Administración de las Artes del Espectáculo.

Sbdar, M. (2016) Cómo perdurar con tu pyme en Argentina. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Sunkel, G. (2002) Una mirada otra. La cultura desde el consumo. Disponible en: <https://docs.google.com/document/d/12fEFUVsL0v8MoFsdZnKcNJWWuREJ69ijwoCU6JxvUqQ/edit?pli=1>

Szuchmacher, R.; Irazábal, F. (2011) ¿El teatro se muerde la cola? Revista Picadero N°28 Disponible en: <http://inteatro.gob.ar/Files/Publicaciones/60/picadero28.pdf>

Towse, R. (2003) Manual de economía de la cultura. Madrid: Fundación Autor.

Throsby, D. (2001) Economía y cultura. Madrid: Lavel SA.

Throsby, D. (2009)

Vargas Belmonte, A. (2013) Marketing y plan de negocio de la microempresa. Málaga: ic editorial.

Valentín-Gamazo, T. ; Navarro de Luis, G. (2005). Planificación, Producción y Promoción Teatral. España: Ñaque Editora.

Zorita Lloreda, E. (2016) Plan de Negocio. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

### **Páginas web consultadas**

<https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

<https://www.sinca.gob.ar/DatosBasicosEntidades.aspx?Id=289#>

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Consumo-cultural-radiografia-de-como-se-entretienen-los-jovenes-argentinos-20190715-0050.html>

[https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/229527/\(subtema\)/222558](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/229527/(subtema)/222558)

<https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/190727#:~:text=Desde%20el%20a%C3%B1o%202014%20en,aprendizaje%20de%20artes%20e%20idiomas.>

<https://argentores.org.ar/>

<http://www.inteatro.gob.ar/>

<https://fnartes.gob.ar/>

<http://www.aadet.org.ar/>

## 16. Anexos

### Anexo N°1: Teatros en la Provincia de Santa Fe

Tabla 18. Teatros de la Provincia de Santa Fe

Nombre	Capacidad	Seleccione el tipo de gestión	Localidad
Casa de la Cultura	0	Comunitario	San Jerónimo del Sauce
Amigos del Arte	80	Comunitario	Rosario
Apur	200	Comunitario	Rosario
Teatro Empleados de Comercio	240	Comunitario	Rosario
Centro Cultural Parque España - CCPE/AECI	500	Comunitario	Rosario
Teatro Arteón	0	Otro	Rosario
Centro Cultural Municipal Sala Sociedad Italiana	270	Otro	Rafaela
Centro Cultural Soc. Italiana	300	Otro	Ceres
Cine Teatro Alianza	0	Privado comercial	Arteaga
Bar la Muestra	0	Privado comercial	Rosario
Blackmore	0	Privado comercial	Rosario
Kika Arte Bar	0	Privado comercial	Rosario
Cine Teatro Marconi	0	Privado comercial	Rufino
Auditorio Centro Educativo Tecnológico	0	Privado comercial	Sunchales
Verdi Venado Tuerto	0	Privado comercial	Venado Tuerto
LOA	90	Privado comercial	Santa Fe
Teatro Caras y Caretas	120	Privado comercial	Rosario
Teatro La Manzana	120	Privado comercial	Rosario
Sala Teatro Juan Arancio	549	Privado comercial	Santa Fe
Teatro Broadway	2000	Privado comercial	Rosario
Sociedad Italiana	0	Privado independiente	Acebal
Espacio Cultural Casablanca	0	Privado independiente	Arroyo Leyes
Sociedad Italiana	0	Privado independiente	Ataliva
Sociedad Italiana de Socorros Mutuos Patria y Trabajo	0	Privado independiente	Ataliva
Teatro Maximo Vicentin	0	Privado independiente	Avellaneda
Teatro Verdi	0	Privado independiente	Firmat
Sociedad Ítalo-Argentina Nueva Roma	0	Privado independiente	Humberto Primo

Sala Tiro Federal	0	Privado independiente	Humboldt
Academia de Artes	0	Privado independiente	Rafaela
Carpa de Circo	0	Privado independiente	Rafaela
Salón de la Parroquia Sagrado Corazón de Jesús	0	Privado independiente	Rafaela
Sociedad Española	0	Privado independiente	Rafaela
Errar es divino	0	Privado independiente	Reconquista
Centro Cultural de La Toma	0	Privado independiente	Rosario
Espacio Bravo	0	Privado independiente	Rosario
La Macbeth Colectivo de Artistas	0	Privado independiente	Rosario
Auditorio Fundación Astengo	0	Privado independiente	Rosario
Centro Cultural La Nave	0	Privado independiente	Rosario
Instituto de Artes Escénicas - IDAE -	0	Privado independiente	Rosario
La Escalera	0	Privado independiente	Rosario
La Grieta - Cultura sin moño	0	Privado independiente	Rosario
La Morada Teatro	0	Privado independiente	Rosario
La Percha	0	Privado independiente	Rosario
Sala La Sonrisa de Beckett	0	Privado independiente	Rosario
Saulo Benavente	0	Privado independiente	Rosario
Tandava	0	Privado independiente	Rosario
Teatro Luz y Fuerza	0	Privado independiente	Rosario
Teatro Saulo Benavente	0	Privado independiente	Rosario
El Taller Casa de Arte	0	Privado independiente	Santa Fe
ATE Casa España Sala Mayor	0	Privado independiente	Santa Fe
Casa del Maestro	0	Privado independiente	Santa Fe
Centro Cultural y Social El Birri	0	Privado independiente	Santa Fe
La 3068	0	Privado independiente	Santa Fe
Ochava Roma	0	Privado independiente	Santa Fe
El Desarmadero Espacio Cultural	0	Privado independiente	Sastre
Casa de la Cultura	0	Privado independiente	Soldini
Sociedad Española	0	Privado independiente	Villa Mugueta
Jauss Espacio de Arte	30	Privado independiente	Rafaela
Sala Nicasio Oroño	30	Privado independiente	Rosario

Centro Cultural El Gaucho	35	Privado independiente	Santa Isabel
El Remanso Casa Cultural Independiente	40	Privado independiente	Reconquista
Germinal Terrakius	45	Privado independiente	Villa Amelia
Centro Cultural La Máscara	50	Privado independiente	Rafaela
Crear Club Escuela de Circo	55	Privado independiente	Rafaela
Centro de Estudios Teatrales - CET -	70	Privado independiente	Rosario
Teatro del Rayo	70	Privado independiente	Rosario
Uh Lalá	70	Privado independiente	Santa Fe
Galpón Del Arte	70	Privado independiente	Venado Tuerto
Laboratorio Quetral	80	Privado independiente	Rosario
El Galpón Espacio Cultural	80	Privado independiente	San Jorge
El Retablo Sala Cultural	80	Privado independiente	Santa Fe
Teatro Malandra	80	Privado independiente	Venado Tuerto
Centro Cultural Videla	80	Privado independiente	Videla
Teatro La Morada	90	Privado independiente	Rosario
Cultural de Abajo	100	Privado independiente	Rosario
Sala Cultural Claudio Zoela	100	Privado independiente	Villada
La Juana Sala Cultural Independiente	130	Privado independiente	Esperanza
Teatro de la Abadía	130	Privado independiente	Santa Fe
Rayito de Sol	150	Privado independiente	Rosario
Ciclo Cultural Arte Viva	150	Privado independiente	San Jerónimo Norte
Buenas Raíces Club Cultural	150	Privado independiente	San Lorenzo
DEMOS Comunidad Cultural Emergente	150	Privado independiente	Santa Fe
La Quinta	150	Privado independiente	Vera
Amigos del Arte - Centro de Cultura	180	Privado independiente	Sunchales
Centro Cultural Roma	250	Privado independiente	Santa Fe
Estrada	280	Privado independiente	Suardi
Sala Teatro Cosmopolita	300	Privado independiente	San Justo
Teatro Español Reconquista	360	Privado independiente	Reconquista
Cine Teatro Rivadavia	450	Privado independiente	San Carlos Centro
Centro Ciudad de Rafaela	486	Privado independiente	Rafaela
Mateo Booz	600	Privado independiente	Rosario

Teatro Verdi	1000	Privado independiente	Canada de Gomez
Cine Teatro Garay	1200	Privado independiente	Santa Fe
Centro de Expresiones Alvear C.E.A.	0	Público municipal	Alvear
Auditorio Municipal	0	Público municipal	Avellaneda
Centro Cultural Norberto J. Luppi	0	Público municipal	Firmat
Centro Cultural	0	Público municipal	Franck
Teatro Marconi	0	Público municipal	Galvez
Complejo Cultural Las Toscas	0	Público municipal	Las Toscas
Centro Cultural Comunal María Teresa	0	Público municipal	Maria Teresa
Centro Cultural. Pueblo Esther	0	Público municipal	Pueblo Esther
Anfiteatro Alfredo Williner	0	Público municipal	Rafaela
Anfiteatro Parque de los Eucaliptus	0	Público municipal	Rafaela
Escuela N° 1287 Juan Domingo Perón	0	Público municipal	Rafaela
Hospital Dr. Jaime Ferré	0	Público municipal	Rafaela
Parque Villa Podio	0	Público municipal	Rafaela
Playón del Barrio Jardín	0	Público municipal	Rafaela
Vecinal Barrio 30 De Octubre	0	Público municipal	Rafaela
Vecinal Barrio Ilolay	0	Público municipal	Rafaela
Vecinal Barrio Mora	0	Público municipal	Rafaela
Vecinal Barrio Ntra. Sra. de Luján	0	Público municipal	Rafaela
Vecinal Barrio Pablo Pizurno	0	Público municipal	Rafaela
Auditorio Municipal	0	Público municipal	Reconquista
EMAU Escuela Municipal de Artes Urbanas	0	Público municipal	Rosario
CasArijón Espacio Cultural del Saladillo	0	Público municipal	Rosario
Centro Cultural Parque Alem	0	Público municipal	Rosario
Centro Cultural Roberto Fontanarrosa	0	Público municipal	Rosario
Patio de La Madera	0	Público municipal	Rosario
Sala Julio Mingo de la Secretaría de Cultura	0	Público municipal	San Javier
Actor Aldo Braga	0	Público municipal	San Lorenzo
Descubrir Centro Cultural	0	Público municipal	San Lorenzo
Casa de La Cultura	0	Público municipal	Santa Fe
Leopoldo Marechal	0	Público municipal	Santa Fe

Centro Cultural 12 de Septiembre	0	Público municipal	Santo Tomé
Plaza San Martín	0	Público municipal	Suardi
Cine y Teatro Julio Gutierrez Martín	0	Público municipal	Teodelina
Salón Comunal de Cultura	0	Público municipal	Tortugas
Centro Cultural Municipal	0	Público municipal	Venado Tuerto
Centro Comunal	0	Público municipal	Villa Guillermina
Sala Cine San Martín	0	Público municipal	Zenon Pereyra
Museo Municipal Usina Del Pueblo	20	Público municipal	Rafaela
Complejo Cultural del Viejo Mercado	40	Público municipal	Rafaela
Mercado Progreso	50	Público municipal	Santa Fe
La Mirage	100	Público municipal	Santa Fe
Escuela de Artes Urbanas	200	Público municipal	Rosario
Sala Cultural José María Vazquez	200	Público municipal	Sauce Viejo
Salón del Museo	250	Público municipal	Ramona
La Moreno centro cultural	285	Público municipal	Santa Fe
Sala Cultural Chabás	300	Público municipal	Chabas
Centro Cultural Municipal Dante Alighieri	300	Público municipal	Esperanza
Sala Municipal Cine Teatro Hispano	320	Público municipal	Rufino
Cine Teatro Estrada de Suardi	340	Público municipal	Suardi
Teatro Municipal Dante Alighieri	380	Público municipal	Casilda
Sala Cultural Intendente Cardinalli	382	Público municipal	Firmat
Centro de Expresiones Contemporáneas - CEC	400	Público municipal	Rosario
Molino Marconetti	400	Público municipal	Santa Fe
Complejo Cultural Centenario	400	Público municipal	Santa Isabel
Complejo Cultural Arno	500	Público municipal	Villa Ocampo
Teatro Municipal La Comedia	700	Público municipal	Rosario
Centro Cultural Provincial Francisco Paco Urondo	800	Público municipal	Santa Fe
Auditorio Radio Nacional	0	Público nacional	Rosario
Foro Cultural Universitario - UNL -	150	Público nacional	Santa Fe
Auditorio de la UTN	200	Público nacional	Santa Fe
Cine Teatro IDEAL (Teatro Provincial)	0	Público provincial	Venado Tuerto

Plataforma Lavardén	450	Público provincial	Rosario
Teatro El Círculo	1450	Público provincial	Rosario

Fuente: Elaborado a partir de datos del SInCA (Sistema de Información Cultural de Argentina)

## Anexo N°2: Fiestas populares en la Provincia de Santa Fe

Se expone a continuación el listado de las distintas fiestas populares en la provincia de Santa Fe:

Tabla 19. Fiestas populares en la Provincia de Santa Fe

Ciudad	Fiesta
Arequito	Fiesta nacional de la soja
Ataliva	Fiesta nacional del chorizo artesanal
Avellaneda	Fiesta provincial y nacional del algodón
Avellaneda	Baile de Campo
Avellaneda	Fiesta Regional de la Raviolada
Avellaneda	Fiesta Friulana
Avellaneda	Fiesta Regional del Salame
Cañada Rosquín	Fiesta Nacional de las Artesanías Criollas y la Tradición.
Carlos Pellegrini	Fiesta Nacional de las Culturas
Casilda	Fiesta Regional del Agricultor
Cayastá	Fiesta del litoral santafesino
Ceres	Fiesta nacional del zapallo
Colonia Aldao	Fiesta Provincial del Capeletín
Coronda	Fiesta nacional de la frutilla
Coronel Fraga	Fiesta de la Bondiola a la Parrilla
Egusquiza	Fiesta Provincial de la Mamona a la Crema
Emilia	Fiesta provincial del asado
Esmeralda	Fiesta Provincial de Destreza Culinaria y la Comida Casera
Esperanza	Fiesta nacional de la agricultura
Esperanza	Fiesta Provincial del Moncholo
Esperanza	Regional del Asado Criollo a la Estaca.
Estación Clucellas	Fiesta Provincial del Inmigrante
Estación Matilde	Fiesta Provincial de la Harina
Eusebia	Fiesta Provincial del Ñoqui
Felicia	Fiesta Provincial de la Empanada

Guadalupe	Fiesta Folclórica de Guadalupe
Humberto Primo	Fiesta Provincial de la Bagna Cauda
Humboldt	Fiesta Alemana de Verano
La Gallareta	Fiesta Provincial Del Amigo
Las Toscas	Fiesta de la costa
Malabrigo	La Fiesta de la Arena Blanca
Malabrigo	Fiesta Provincial del Citrus
Moussy	Festival Regional de Nuestro Canto
Nuevo Torino	Fiesta Provincial del Pollo
Pavón Arriba	Fiesta provincial del Durazno
Pilar	Risotto Piamontés
Presidente Roca	Fiesta Regional y Provincial de la Pasta Sciuta
Progreso	Fiesta Provincial del Queso
Providencia	Fiesta Regional del Choripán Casero
Rafaela	Un Domingo Piamontés en Familia
Rafaela	Rally de Autos de Colección
Ramona	Fiesta de los ravioles
Reconquista	Concurso Argentino de Pesca del Surubí
Reconquista	Concurso de Pesca variada Embarcada para Niños
Reconquista	Expo Rural
Romang	Fiesta Provincial del Sol
Romang	Fiesta Provincial Suiza
Rosario	Fiesta nacional encuentro de colectividades
Rosario	Fiesta del helado artesanal
San Agustín	Fiesta provincial del inmigrante italiano
San Carlos Sud	Fiesta argentina y provincial de la cerveza
San Cristóbal	Fiesta nacional del caballo
San Genaro	Fiesta Provincial del Trigo
San Jerónimo	Fiesta nacional del folklore suizo
San Jerónimo Norte	Fiesta Provincial de la leche

San Jorge	Fiesta nacional de los productores de miel
San Martín de las escobas	Fiesta Provincial del Gaucho
San Vicente	Fiesta de la cosechadora
Santa Fe	Fiesta del alfajor santafesino
Santa Fe	Fiesta de la chopera
Santo Domingo	Fiesta Provincial del Asador
Totoras	Fiesta nacional de la leche
Venado Tuerto	Fiesta nacional de la semilla
Villa Ocampo	Concurso de Pesca Embarcada para Mujeres,
Villa Ocampo	Fiesta Nacional de los Humedales y
Villa Ocampo	Concurso de Pesca Variada y con Devolución
Villa San José	Fiesta Provincial de la Valesana
Zenón Pereyra	Fiesta de la Fonda Italiana y del Ajenjo

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía Turística Argentina (Automóvil Club Argentino) y del artículo: <https://www.doquier.com.ar/index.php/santa-fe-una-provincia-que-celebra-su-cultura/>

## Anexo N°3: Estadísticas de Escena Santafesina



### Estadísticas de la **CONVOCATORIA 2017**

**Total de proyectos recibidos: 232**

**Proyectos seleccionados por los jurados: 78**

**Cantidad de funciones a realizar: 398**

**Más de 100 localidades de la provincia recibirán funciones**

**Los proyectos seleccionados fueron gestados en 22 localidades de la provincia:**

<b>Región 1 - Reconquista</b>	<b>6 proyectos</b>
<b>Región 2 - Rafaela</b>	<b>5 proyectos</b>
<b>Región 3 - Santa Fe</b>	<b>27 proyectos</b>
<b>Región 4 - Rosario</b>	<b>38 proyectos</b>
<b>Región 5 - Venado Tuerto</b>	<b>2 proyectos</b>

**Total de producciones escénicas: 49**

**Total de proyectos musicales: 19**

**Programaciones: 10**

#### Por categoría:

Producción emergente (categoría regional)	7	\$30.000
Producción de obra (categoría provincial)	19	\$60.000
Cruce escénico (categoría provincial)	3	\$100.000
Gira escénica provincial (categoría provincial)	10	\$40.000
Gira escénica regional (categoría regional)	10	\$25.000
Programación escénica provincial (categoría provincial)	10	\$50.000
Gira musical provincial (categoría provincial)	11	\$40.000
	1	\$35.000
Gira musical regional (categoría regional)	7	\$25.000

**Total asignado a los estímulos: \$3.400.000**

**Estímulos regionales y provinciales:**

Regionales	24
Provinciales	54
<b>Total de estímulos: 78</b>	

**Obra existente y obra nueva:**

	<b>Estímulos</b>	<b>Funciones</b>
<b>Obra existente</b> (giras provinciales, regionales y programaciones provinciales)	49	206
<b>Obras nuevas</b> (producción emergente, producción de obra, cruce escénico y escena abierta)	29	192



**Estadísticas de la CONVOCATORIA 2016**

**Total de proyectos recibidos: 110**

**Proyectos seleccionados por los jurados: 49**

**Cantidad de funciones a realizar: 163**

**Los proyectos seleccionados fueron gestados en 12 localidades de la provincia:**

<b>Región 1 - Reconquista</b>	<b>2 proyectos</b>
<b>Región 2 - Rafaela</b>	<b>3 proyectos</b>
<b>Región 3 - Santa Fe</b>	<b>23 proyectos</b>
<b>Región 4 - Rosario</b>	<b>20 proyectos</b>
<b>Región 5 - Venado Tuerto</b>	<b>1 proyectos</b>

**Total de producciones escénicas: 24**

**Total de proyectos musicales: 17**

**Programaciones: 8**

**Por categoría:**

Itinerancia (categoría provincial)	18	\$590.000
Itinerancia (categoría regional)	6	\$120.000
Programaciones (categoría provincial)	8	\$340.000
Giras (categoría provincial)	14	\$490.000
Giras (categoría regional)	3	\$60.000

**Total asignado a los estímulos: \$1.600.000**

**Cantidad de funciones:**

Itinerancia (categoría provincial)	54
Itinerancia (categoría regional)	18
Programaciones (categoría provincial)	40
Giras (categoría provincial)	42
Giras (categoría regional)	9

**Total de funciones: 163**

a

**Anexo N°4:** Entrevista a críticos teatrales de la Provincia de Santa Fe.

Miguel Passarini

*Crítico Teatral del Diario El Ciudadano (Rosario).*

*¿Cómo ves la calidad artística de los espectáculos de nuestra ciudad / provincia / región en los últimos años?*

Siempre es necesario poner en contexto, la producción escénica en la provincia de Santa Fe, en relación a los cinco nodos (Reconquista, Rafaela, Venado Tuerto, Santa Fe, Rosario), está ceñida a la irrupción de la ley de teatro que generó la creación del Instituto Nacional del Teatro en el año 1997, es decir más de 20 años. Esto creó el Instituto, este empezó a subsidiar, pero lo que no se ve, en relación a hablar de calidad, la necesidad imperiosa de encontrar los caminos para la profesionalización de las artes escénicas, me parece que esa es una pata que le falta, me parece que se sigue haciendo un teatro experimental, de buena calidad pero que a veces pone cierta distancia con el público, no porque tenga que ser obsecuente con el público, todo lo contrario, sino que la producción de bienes culturales pensándolo desde la óptica del teatro, son muchas patas que intervienen y que le falta ese estadio de profesionalización que va muy seguido a la continuidad en el trabajo, en los ensayos y la producción escénica. Uno esa calidad la encuentra en los grupos que tienen mayor trayectoria, que se han consolidado y no solamente porque piense en el teatro de grupos o de producción grupal que permanezca en el tiempo, en estos grupos encontramos una calidad que no encontras en otras producciones. De todas maneras creo que estamos en una provincia central y que tenemos una producción escénica de muy buena calidad, con una tradición que hemos heredado de una tradición italiana, entonces el hecho de que en todas la localidades, hasta en las más pequeñas haya teatro, que los festivales y fiestas, provinciales y regionales, hayan surgido cerca de la creación de la ley de teatro y se sostengan en el tiempo eso sirvió para nutrir de estéticas y de lenguajes también las producciones escénicas de cada lugar pero me parece que estamos en un camino de creación muy interesante pero me parece que también en la cantidad está la calidad, también esta cosa de la continuidad , de la permanencia, no tenga que estar trabajando de cualquier otra cosa, porque sino se vuelve muy distractivo. Un artista es alguien que adquiere como un compromiso, es alguien muy fuerte, un compromiso muy basal que lo ata mucho a eso para repensar, discutir.

Y en relación a la calidad, cuando se escribe me parece que falta reflexión sobre la producción escénica en la provincia. Me parece que hemos quedado muy pocos críticos o

periodistas culturales y me parece que yo que soy cómo una generación intermedia y no veo que haya una continuidad, y ahí pienso que tal vez es una responsabilidad mía, también del estado, por no plantear espacios de reflexión, a dónde quedamos los que reflexionamos sobre los hechos escénicos para el estado, para qué somos convocados, no nos tienen demasiado en cuenta.

*¿Cuáles son los parámetros que utilizas para evaluarlo?*

La producción escénica para poder entender y discernir hay que poner en contexto, quién es el grupo, donde produce, quién es el director directora, cuáles son los actores, cuál es la dramaturgia sobre la cual trabajan, si realizan clásicos, si trabajan sobre la dramaturgia de actor o la creación colectiva, si es un grupo de teatro experimental, si hacen un teatro más para el público, porque sigue existiendo esa especie de prurito en producir un teatro de un lenguaje más llano al que pueda acceder el público, amigarse con esas lógicas. Esos son los parámetros que tengo en cuenta. Por suerte, los más de 25 años que tengo de hacer esta tarea me permitió acercarme mucho a los productores escénicos, a los gestores, a los generadores de propuestas escénicas, en Rosario pero también con toda la provincia, sobre todo Santa Fe, Rosario y Rafaela. Tengo mucha cercanía con los grupos, hace 15 años que trabajo en el espacio de devolución del festival de Rafaela y también en todas las instancias que se hicieron en el Argentino de Artes Escénicas, tengo dos ponencias sobre la crítica y el rol de la crítica y su necesidad de aggiornarse a este tiempo y como adaptarnos a las transformaciones que han sufrido los medios de comunicación y la democratización que han sufrido los medios de comunicación, entonces a veces me pregunto que legitima mi discurso, porque antes la mirada de un crítico legitimaba la tarea de los teatristas y ahora son los teatristas los que legitiman a los que escriben en las redes sociales. También se ha generado una corriente intermedia entre una crítica más hermenéutica, es decir los investigadores y la periodística, yo me estoy parando en el medio, no soy de los periodistas que escriben de una forma muy qué, cómo, cuándo y porqué, pero tampoco soy un investigador que estoy seis meses para hacer una reseña. Pero lo fundamental es poner en contexto, en qué condiciones se produce, yo estoy muy cerca de los grupos y de la gente de teatro, por lo cual muchos me critican por eso. Pero si mi mirada puede aportar algo, tengo esa responsabilidad también

Juan Novak

*Crítico Teatral del Diario El Litoral (Santa Fe).*

*¿Cómo ves la calidad artística de los espectáculos de nuestra ciudad / provincia / región en los últimos años?*

Voy a referirme a la ciudad de Santa Fe y el centro norte provincial ya que es el ámbito donde trabajo. En los últimos años la grilla de espectáculos artísticos se amplificó a través de la apertura de nuevos espacios donde canalizar las actividades artísticas, nuevos espacios independientes que dan lugar a que los artistas puedan realizar diferentes expresiones y al mismo tiempo se avanzó significativamente en la profesionalización y la autogestión. Si hace algunos años atrás había una fuerte dependencia respecto de las diferentes líneas abiertas por el estado, la modificación más sustancial es que se generaron un montón de ámbitos independientes desde los cuales desarrollar diferentes actividades artísticas con una idea de obtener a cambio un beneficio económico. También se ha observado un crecimiento de la profesionalización en la calidad de los espectáculos, esto de la mano de lo independiente y gracias a las intervenciones del estado. Es decir, la profesionalización, la apertura de nuevos espacios y la búsqueda de nuevas líneas que no tengan solo que ver con la intervención estatal sino con la búsqueda de autogestión.

*¿Cuáles son los parámetros que utilizas para evaluarlo?*

Los parámetros tienen que ver con los registros propios que llevamos, tanto a nivel personal como con los colegas, vinculados con la profesión que desarrollamos, es decir de periodistas culturales. Estos registros nos permiten hacer balances y evaluaciones al finalizar cada período.

En segundo lugar se comenzó a trabajar con el estado en cuestiones vinculadas con lo que tiene que ver con un relevamiento de la realidad de los espacios culturales, de algún modo eso también sirve como parámetro. Pero mucho tiene que ver con lo que muchos actores culturales nos proveen a nosotros. También se da un trabajo mancomunado entre las distintas salas que funcionan en la ciudad que trabajan en red para acciones específicas o para llevar un seguimiento de lo que se desarrolla en la ciudad.

*Leandro Arteaga*

*Crítico Teatral del Diario Rosario 12 (Rosario).*

*¿Cómo ves la calidad artística de los espectáculos de nuestra ciudad / provincia / región en los últimos años?*

La calidad artística de los espectáculos es variable, pero es variable no cómo desmedro sino todo lo contrario, sino que tiene que ver con la diversidad de oferta que hay en cuanto a espectáculos en la ciudad. En esa variedad hay propuestas que son excelentes, otras que son dignas, otras buenas, muy buenas, quizás otras no, pero esa variedad me parece que es un rasgo distintivo en el mejor de los sentidos. Lo digo porque por ejemplo hay una expresión desde el sector independiente que es muy fuerte y se ha ratificado como tal en la ciudad y de pronto se manifiesta desde esa misma fisonomía en ámbitos que no necesitan de una calidad, tecnológica por ejemplo, como lo pueden suponer otros espectáculos. Y en ese sentido hay que reever por donde pasa la calidad, si por una propuesta técnica o por determinadas cuestiones intrínsecas al tipo de propuestas, entonces es muy variado en el mejor de los sentidos. Hay una efervescencia en la ciudad que termina por cristalizar en muchas posibilidades. Hay siempre una tensión que no es solo de coyuntura sino que es acorde desde el sector, por un desarrollo que se ha venido sosteniendo en el tiempo. Hay una calidad artística de valía diversa y que dice mucho de la ciudad y su hacer cultural.

*¿Cuáles son los parámetros que utilizas para evaluarlo?*

Lo cosmopolita de la ciudad, Rosario está en contacto con muchas manifestaciones artísticas y culturales que la exceden y que muchos rosarinos viajan a otras ciudades a hacer lo artístico propio, al mismo tiempo que la ciudad recibe a muchos artistas de nuestro país y de otros países. eso es algo que inevitablemente acciona en aras de lo que ofrece, es decir la variedad de lo que se ofrece, la profesionalización del sector cultural. Que se sepan reconocer sus falencias, que tienen que ver con no poder concretar esa ansiada retroalimentación con el público. En Rosario siempre pasa que no está el reconocimiento y eso se da cuando se lo obtiene por fuera de la ciudad.

Entre otros parámetros está el parámetro político, vinculo a las tareas del gobierno, destacó al gobierno socialista en ciudad y provincia, Rosario como bastión para esa proyección de la tarea cultural y artística que terminó por tocar a la provincia toda y santa fe es distinta a partir de la acción cultural que se ha llevado adelante, son muchos nombres pero a partir de la

cabeza de chiqui gonzález, con su cargo de ministra de innovación y cultura de la provincia eso generó algo que tiene que ver con que el sector cultural fue un bastión de resistencia durante los cuatro años del macrismo, cuando todo se desmembraba en provincia de santa fe tuvimos la fortuna de contar con el socialismo, y gracias a eso se pudo preservar el sector cultural y los artistas seguir adelante con lo suyo. Que ha habido desmanes, seguramente, y mucho de eso se está pagando con muchas problemáticas nada niega esto que estoy diciendo pero de alguna manera hay que objetar los conquistado y seguir perseverando. Hoy se abre una situación media extraña, el parámetro se vuelve confuso, no se a nivel político hacia donde está orientándose. La provincia está reorientando la actividad de una manera que no está muy clara, la pandemia también accionó de una manera muy sensible y compleja, pero al haber cambiado los signos políticos hay una reapropiación que no se sabe muy bien hacia dónde se dirige, aun cuando no pasa por desmembrar lo hecho, pero todavía estamos viendo que es lo que se va a hacer, me refiero a nivel provincial, y el caso de la municipalidad de rosario, estoy desconcertado, no sé realmente lo que se busca, no digo con esto que no hay voluntad de preservar una política cultural porque esta, existe y se manifiesta en acciones concretas, pero hay otras que se desatienden espacios ganados por el sector. Pero hay emprendimientos del sector ante estas situaciones que también hay que tener en cuenta para evaluar la calidad de las propuestas que se llevan adelante.

**Anexo N°5:** Entrevistas a los Directores de los Institutos Provinciales de Teatro de Santa Fe.

Los Institutos Provinciales de Teatro son organismos que dependen del Ministerio de Cultura y del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe. Son carreras de Nivel Terciario No Universitarios, públicas, gratuitas y de acceso irrestricto, no tienen exámenes de ingreso. Están ubicadas en las principales ciudades de la provincia de Santa Fe. Las primeras fueron en la ciudad de Rosario en la década del '80, luego en la ciudad capital de Santa Fe y en el año 2014 se inauguran en las ciudades de Venado Tuerto y Reconquista.

*Sergio Abbate.*

*Director Escuela Provincial de Teatro N°3200 (Santa Fe - Santa Fe).*

*Profesorado de Teatro y Promotor Socio Cultural.*

*¿Cuál es el rol de la institución que dirige en la escena teatral local?*

La Escuela Provincial de Teatro N° 3.200 cumple un rol fundamental como formadora de artistas y docentes de artes escénicas. Es motor de desarrollo, innovación, investigación y creación desde el arte, en los más diversos campos. Las carreras que la componen abarcan un amplio y rico abanico de saberes, desde las más amplias miradas y lenguajes artísticos: La Promoción Socio Cultural capacita a nuestros alumnos para desarrollar y ejecutar planes estratégicos en pos de generar acciones para crear o intervenir organizaciones culturales privadas o públicas y la incorporación de herramientas vitales de trabajo en el campo de la actuación, dirección, gerenciamiento, diseño/realización y operatoria técnica. El Profesorado de Teatro desarrolla capacidades en el campo académico de la teoría, investigación y generación de otros saberes, campos de trabajo y pensamiento reflexivo acerca del rol del arte en nuestra sociedad.

*¿Cuáles son las posibilidades de salidas laborales de los egresados de la institución que dirige?*

Si bien, considero que la actividad teatral ha diversificado sus alcances a otras disciplinas y profesiones (Las leyes, el campo empresarial, la comunicación, la salud y la educación formal entre otras) , aún es necesario que obtenga un rol de mayor protagonismo y posibilidades laborales en el campo profesional de todos los saberes.

*¿Cómo ve la situación laboral y profesional de los egresados?*

En la ciudad de Santa Fe y su zona de influencia, ( Zona Centro de la Provincia y Provincia de Entre Ríos) ambas carreras, han generado nuevos docentes que han cubierto en gran medida la demanda local en escuelas públicas y privadas. Los gestores y Talleristas por su parte, han fundado y/o sostenido la actividad de espacios culturales independientes en nuestra ciudad y otras provincias argentinas, generando emprendimientos autosustentables. Las reformas educativas y la incorporación de nuestras técnicas a la resolución de las más disímiles problemáticas, han ampliado las posibilidades laborales y profesionales y mejorado la situación de nuestra actividad. **NOTA: ESTAS ÚLTIMAS APRECIACIONES CORRESPONDEN A LA SITUACIÓN PRE-PANDÉMICA.**

*¿Qué porcentajes aproximadamente de los ingresantes terminan las carreras?*

El 80% de nuestros estudiantes finalizan las carreras.

*¿Cómo ve la situación del teatro en su ciudad y región en estos últimos años, en relación a la producción, circulación y consumo?*

Nuestra ciudad tiene una tradición Teatral que es la más antigua del país : Desde 1.717 , año de representación de la "LOA" - pieza teatral escrita por un hijo de esta ciudad : Antonio Fuentes del Arco y representada en las calles y Plaza Mayor de esta Capital, en los Fastos en honor al Santo Patrono San Jerónimo; la actividad teatral continúa. Como dato: En 1.850 se inaugura en terrenos Jesuitas, el primer local para representaciones teatrales en nuestra ciudad. Es por esa razón que nuestro movimiento independiente e intelectual ha generado una Escuela anterior a la nuestra - LA PRIMERA ESCUELA PROFESIONAL DE TEATRO DEL PAÍS EN 1.960 dirigida por el eminente Director Rumano - Francés Oscar Fessler. Por lo expresado, nuestros artistas, formadores y público, han hecho crecer al Teatro de la ciudad de Santa Fe prácticamente de manera ininterrumpida; desde aquellos lejanos tiempos, valorando ampliamente el nivel de la producción local. La aparición de la Ley Nacional de Teatro y las políticas estatales, han facilitado también el crecimiento de la circulación de este bien cultural. El consumo, gracias a todos estos factores ha crecido de manera exponencial.

*Carla Bonora.*

*Directora del ISFD en Artes N°5074 (Reconquista - Santa Fe).*

*Profesorado de Teatro y Profesorado de Danza Contemporánea.*

*¿Cuál es el rol de la institución en la escena actual local?*

Muchos de los egresados están incursionando en armar sus propias compañías teatrales y presentar obras de manera independiente. Este año con la pandemia supieron redireccionar y presentar obras virtuales, teatro delivery, entre otros. La institución acompaña a sus egresados y colabora con el grupo dramatiza que también tiene como objetivo mover la escena teatral en la ciudad y en la región.

*¿Qué posibilidades de salida laboral tienen los egresados?*

Las salidas laborales son un poco limitadas porque las escuelas primarias y secundarias no tienen tantas horas para estas disciplinas, solo hay un secundario con orientación en teatro en Reconquista y jornada ampliada. Hay muy pocas horas de teatro y danza y la mayoría ya tienen sus docentes titulares. Las salidas laborales son un poco limitadas.

*¿La situación laboral de los egresados?*

Muchos de los egresados dan clases particulares, en caso del teatro sus compañías teatrales o dando talleres de teatro. En el caso de danza, hay un grupo que mueve todo lo que tenga que ver con la danza contemporánea en Reconquista y en la región, muchos dan clases particulares o tienen sus propios estudios de danza. Algunos están trabajando en jornada ampliada o en secundaria, pero son la minoría, sobre todo son la primera promoción que consiguió la mayoría de las horas, al cubrirse esas horas las demás promociones ya es más complejo conseguir escuelas para reemplazar o tomar horas interinas.

*¿Qué porcentajes egresan en relación a los ingresantes?*

En reconquista hablamos de un 40% aproximadamente de egresados en relación a los ingresantes.

*¿La situación del teatro y la danza en la ciudad y la región?*

La situación del teatro y la danza en la ciudad y la región creció un montón a partir de la creación de los dos profesorados, hay mucha mayor producción, circulación y consumo de

teatro y danza, sobre todo de teatro, danza todavía está tratando de ganarse su lugar en la ciudad y la región, es algo muy nuevo para la zona pero la gente lo está aceptando muy bien y creo que va a seguir creciendo mucho más, veo muy positivo el panorama.

*Andrea Soldini.*

*Directora de la Escuela de Artes N°3 (Venado Tuerto - Santa Fe).*

*Profesorado de Teatro.*

*¿Cuál es el rol de la institución que dirige en la escena teatral local?*

Es una escuela que tiene siete años. Por un lado su rol prescripto que es la formación de profesores de teatro. Luego esta institución cumple un rol social en lo que va a ser la producción artística local, ha movido bastante lo que corresponde a ese tablero. Es un espacio donde desde varias ópticas se puede analizar el objeto teatral para llevarlo como objetivo a las aulas y no solo a las aulas. Nuestro perfil tiene que ver con que el profesor de teatro no solo tiene este espacio laboral en la aulas, sino poder recuperar esta actitud fundadora que tiene el teatro en su hacer, sino llevar el teatro y la enseñanza de lo teatral a los barrios, a espacios sociocomunitarios, los clubes, entre otros y trabajar también en la incidencia social y el aporte que el teatro como disciplina puede hacer en diversos ámbitos culturales y sociales.

*¿Cuáles son las posibilidades de salidas laborales de los egresados de la institución que dirige?*

Las competencias son para dar clases en el nivel primario, secundario y terciario. Y no deja de lado, por el perfil que tiene la escuela, aspectos socio comunitarios y la producción. También el título habilita para que puedas ingresar como cualquier otro profesorado desde los cargos administrativos o seminarios. Se abre un aspecto laboral que hay que desplegar, que si bien la institución propicia en ese sentido, aún está todo por hacerse.

*¿Cómo ve la situación laboral y profesional de los egresados?*

Más allá del sabido recorrido que realizan todos los docentes, con sus escalafones y demás, es posible que se abran opciones en otros espacios, por ejemplo los institutos de menores, talleres en los barrios, intervención en otras carreras docentes. Además la mayoría de los que egresan además de ser profesores quieren ser actores, así que eso también impactó en la

ciudad e impacta profesionalmente, también es interesante en la apertura de nuevos públicos. Hay muchos espacios laborales potentes que se pueden abrir.

*¿Qué porcentaje aproximadamente de los ingresantes terminan las carreras?*

Varía mucho la cantidad de ingresantes en cada año, pero el porcentaje de egresados podemos hablar de un 80%.

*¿Cómo ve la situación del teatro en su ciudad y región en estos últimos años, en relación a la producción, circulación y consumo?*

En la ciudad de Venado Tuerto y la zona, con la interculturalidad que trajo la escuela de arte, está fundando distintos modos de producción, de todas maneras hace falta un espacio mayor de activación pero por lo menos la necesidad está creada y es grande y seguramente va a ir encontrando sus posibilidades. En algún momento esta ciudad tuvo mucha mayor producción con menor cantidad de gente, hoy tiene mayor cantidad de gente en la comunidad teatral y no está clara aún los modos nuevos en que van a emerger la producción y la circulación. Es un interrogante que por el momento está en estado de embrión así que habría que analizarlo en algunos años, pero por supuesto va a depender de las circunstancias sociales, siempre es un factor multicausal.

Otro factor interesante, al estar en la institución la carrera de cine y de teatro, comenzaron a darse entrecruzamientos que luego en esa sociabilización y al activarse mucho la producción cinematográfica, eso también dio una posibilidad de trabajo en conjunto.

*Pablo Fossa.*

*Director de la Escuela Provincial de Teatro y Títeres N°5029 (Rosario - Santa Fe).*

*Profesorado de Teatro, Técnico Superior en Teatro con Itinerario en Actuación, Técnico Superior en Teatro con Itinerario en Dirección.*

*¿Cuál es el rol de la institución que dirige en la escena teatral local?*

Formar profesionales cuyo perfil al cual aspiramos es muy completo, que pueda adquirir recursos técnicos que en talleres particulares no lo pueden lograr porque es mucho más acotado, pero también el desafío es formar profesionales que puedan tener formación técnica

y formación en el oficio de hacer teatro, que es lo que más nos cuesta, lo técnico está dado de por sí, en el proyecto institucional de la escuela y ética de trabajo, que si bien esta atravesando todo el diseño curricular es muy difícil detectar en qué momento uno está formando un profesional con una ética de trabajo, es decir, no es solo alguien que sabe resolver un problema dentro del campo profesional del teatro sino que a su vez tiene adquirido una formación que tiene una visión ética política de lo que es hacer teatro, que tiene que ver con la creación de grupo, creación de espacios, y lo digo es forma literal, porque no es como en otros campos profesionales donde uno se inserta a trabajar en un campo que ya está hecho, sino que acá lo que es necesario es que cada vez los egresados tengan los recursos para generar nuevos espacios que visibilicen y den mayor visibilidad a la actividad.

La escuela tiene dos tipos de carreras, por un lado las técnicas y por el otro las docentes. Uno tiene que pensar que esas cuatro carreras tienen que ir en consonancia para que una le de legitimidad a la otra. Es decir, el campo curricular, la enseñanza formal, los conocimientos aparecen cuando una sociedad legitima una actividad como campo de conocimiento. Eso ocurre porque hay un caldo de cultivo que se genera en la sociedad donde la actividad crece y se hace un lugar en la sociedad, encuentra una visibilidad y una legitimación que después le habilita estar dentro de la currícula. Es decir que la formación complementaria entre lo técnico y lo de oficio generó con el correr de los años más salas, más grupos y el estado municipal y provincial también generará espacios específicos del teatro que antes no había y otro tipo de espacios que no son específicamente del teatro pero que requieren de una formación que se dicta en la institución, no otro profesorado y otras tecnicaturas. El tríptico de la infancia no sería como si no fuera porque hubo una corriente teatral independiente en la década del 70 y el 80 que dio como resultado personas con una formación que luego lo llevaron adelante. Si uno lo piensa como una cuestión histórica uno tendría que ir recibiendo esa herencia y tratar de hacerla crecer. Generar un impacto dentro de la ciudad y la provincia que habilita nuevos espacios.

Influye siendo un semillero de actores y actrices, un semillero de artistas, pero no conformarnos con solo eso, sino que la escuela como formación superior tiene que aspirar a cuestiones que tengan que ver con políticas culturales y educativas y que desde la institución se pueda generar presión para que las distintas gestiones de gobierno vayan asumiendo que dentro de sus políticas educativas y culturales hay profesionales que tienen que ser tenidos en cuenta al momento de pensar sus proyectos.

Hay una generación que no tenía en cuenta que se formaba para trabajar en un circuito profesional en sí mismo de los que hacemos teatro independiente, el presupuesto tan grande de horas que tiene la escuela de teatro no puede ser destinada solamente para formar actores que se muevan en el circuito independiente, no podemos quedarnos solo con eso. La escuela debería crear las condiciones para que cada generación de egresados forme un circuito mejor que el que recibió.

*¿Cuáles son las posibilidades de salida laboral de los egresados de la institución que dirige?*

Formamos para la educación formal (primario, secundario, terciario). Movimiento y cuerpo fue un gran avance, un ejemplo de una gran ampliación para el campo profesional del teatro, formamos parte del nivel superior dentro del campo general, es decir, el profesor de teatro puede hablar de educación, donde el cuerpo forma una parte central de la manera de aprender. Jornada ampliada, un intento fallido, no termina de encontrar un anclaje real, siempre es forzado.

Hay que ampliar las posibilidades en la educación formal. Espacios que hay que ganar en la primaria, sobre todo en el primer ciclo y en nivel inicial, porque es el momento donde los niños están adquiriendo el lenguaje, están pasando a construir su subjetividad a partir del manejo del lenguaje y esto tiene que ver con el manejo de lo corporal y porque en la institución primaria es un espacio que necesita de un chico que esté quieto, sentado y en silencio. El paso de inicial a primaria es tremendo, hay cosas que en la primaria no cambian y me parece que el teatro podemos hacer un gran aporte en la articulación entre inicial y primaria. También en la pre adolescencia tenes muchísimo para trabajar desde el cuerpo y esa instancia bisagra para la secundaria. El trabajo con el humor, la posibilidad de poner en palabras lo que te está pasando, hay mucho para trabajar.

También hay todo un campo que no tiene que ver con lo educativo que tiene que ver con el cambio de las leyes de juicios por jurado, ahí hay un campo profesional que se podría desarrollar, capacitación a abogados y abogadas en el arte del decir, gestos, presencia, seguridad. Ese campo lo coparon los especialistas en oratoria, pero les falta la disponibilidad corporal y desde ese lugar es un campo interesante. Otro campo muy interesante que no está desarrollado es el doblaje.

Territorios de trabajo. Proyectos sociocomunitarios, donde aparece la promoción social y las políticas culturales. Ahí hay todo un campo que tiene que ver con la inserción de nuestros

egresados en clubes, que generalmente se trabaja más con adolescentes y tercera edad, centros culturales, bibliotecas populares, entre otros.

Otro territorio que tiene que ver con la salud, ahí hay un campo amplio de trabajo que no se avanzó mucho, que tiene que ver con lo psiquiátrico, con situación de encierro hospitalizadas terminal, entre otros. Ahora estamos trabajando en la educación por la integración, aunque se vea como un problema de salud, trabajando con una población que la sociedad los define como especiales, nosotros intentamos trabajar al revés, que invitamos a integrar.

Luego está lo de promoción social directamente, que tiene que ver con situaciones de vulnerabilidad, que en general se trabaja con infancias y con adolescencias problemáticas, consumo y cárceles.

La Tercera Edad es todo un territorio en sí mismo.

Talleres privados de formación profesional.

La actividad artística propiamente dicha, actuar, dirigir, producir. Teatro independiente, algo desde el estado provincial y municipal. Cine, venía creciendo pero se cortó en los últimos años. La pandemia hizo visible un nuevo campo, que es la formación de contenidos para las redes sociales.

El teatro independiente pensándolo como formación de grupos, constituirse como una pyme, que las próximas generaciones puedan pensarse en esos términos. Eso es lo que falta mucho.

*¿Cómo ve la situación laboral y profesional de los egresados?*

De los docentes es cada vez mejor, cada vez hay nuevos espacios que se van abriendo. De los actores y actrices, venía bien pero hubo una fuerte caída en los últimos años. El circuito profesional, se cortó muchas cosas, se cortó los proyectos de cine, series, publicidad, se cortó la Comedia Municipal, las salas les cuesta más sostenerse, bajo mucho los espectadores, la formación de grupos decayó. Estamos muy endeblés frente a las crisis, es lo primero que se corta y el laburo actoral decae rápidamente. Creo que hay que empezar a pensar y llevar adelante proyectos, no solo que queremos hacer sino también poder reflexionar sobre el teatro que podemos hacer y sobre el cual podemos crecer, pensar en el circuito profesional y ver donde se puede insertar, pensar el para quiénes y en donde. Eso falta en este momento, creo que venía creciendo pero luego se detuvo. La crisis económica expone los problemas que

nosotros no sabemos resolver todavía. No sabemos cómo reinventarnos, cómo generar públicos nuevos, estrategias para repensarse.

*¿Qué porcentaje aproximadamente de los ingresantes terminan las carreras?*

Profesorado 70% más o menos de egresados.

Las carreras técnicas baja 50% más o menos de egresados.

*¿Cómo ve la situación del teatro en su ciudad y región en estos últimos años, en relación a la producción, circulación y consumo?*

Desde el 2013 en adelante, hubo una baja muy importante, eso repercute en los tres aspectos, menos consumo, desaliento a la producción y por supuesto menos circulación. Si bien las instituciones no nos estamos sentando para planificar a largo plazo el cómo poder incidir en el territorio profesional de las artes escénicas, pero hay un aspecto que me sigue entusiasmado de este contexto histórico, que tiene que ver con que los estudiantes y egresados lo están haciendo naturalmente y eso a mí me entusiasma, hay un circuito de circo, muy parecido al circuito de teatro independiente de los inicios de los 90, eso está creciendo y generando un cruce e intercambio interesante, y eso puede modificar algo de los tres ejes, de la producción, la circulación y el consumo. Si estas nuevas generaciones le encuentran la vuelta a la asociación, y ahí si las instituciones tenemos responsabilidad en eso, de generar esa posibilidad de asociarse, ahí pueden aparecer algunos parámetros distintos a los que se dan ahora.

**Anexo N° 6:** Entrevista a Gabriela Bertazzo - Representante Provincial de Santa Fe del Instituto Nacional del Teatro

*¿Cómo ves la producción, circulación y consumo en la provincia de Santa Fe en los últimos años?*

La producción todo el territorio de la provincia de Santa Fe es muy diversa en sus formas de autogestionarse y de producirse y en los últimos años sobre toda ha habido un desarrollo cuantitativo, no solamente en las ciudades polo como santa fe y rosario, sino que ha tenido un gran incremento en otras de las regiones de santa fe, recorrí mucho sobre todo el norte (Reconquista, Avellaneda, Villa Ocampo) donde ves que empezaron a tener producción sostenida y que se va incrementando con el tiempo, también se observa el mismo fenómeno en el lado oeste de la provincia (San Vicente, Zenon Pereyra, San Jorge, María Juana) y cada vez más potenciado el sur de Santa Fe, sobre todo la zona que tiene que ver con Venado Tuerto, Murphy y Rufino.

Después cada uno tiene sus particularidades, nosotros tenemos como una cuestión más concreta de lo que tiene que ver con las estadísticas de las solicitudes de subsidio, pero cuando vos recorres, yo que tengo la posibilidad de trabajar en el territorio propiamente dicho te encontras con ciertos lugares donde la realidad es otra, te dicen: “No, yo no necesito un subsidio de producción de obra porque viene el senador departamental, cuanto necesitas para la obrita, te doy la plata. Nosotros necesitamos capacitación, necesitamos otras cosas, tener más acceso a perfeccionarnos a seguir creciendo”, que no es lo que pasa en las ciudades más grandes como Santa Fe o Rosario y pondría en el mismo lugar a Venado Tuerto o Rafaela, que son también las ciudades que tienen mayor posibilidades desde el punto de vista económico y desde el punto de vista de ciertos mecanismos que facilitan y posibilitan las producciones.

En cuanto a la circulación, se están gestando nuevas ideas de circulación de estas obras como productos culturales, se están empezando a gestar una especie de mini corredores donde se agrupan 4 o 5 comunas o ciudades y van ofreciendo, llevando, mostrando sus obras de manera itinerante. Pero nosotros, lo que encontramos generalmente en Rosario y Santa Fe apuntamos a un tipo de circulación más vinculada a Buenos Aires, siempre está esa cuestión unitaria donde sentimos que todo está ahí y hay todo un desarrollo de gira que sí siento y puedo comprobar que ha tenido cierta injerencia las líneas de subsidio del instituto para gira y

que también ha ayudado mucho todo lo que fue la gestión anterior con Escena Santafesina para poder estimular para que esas giras se hagan posibles.

En cuanto al consumo, ahí ya empezamos con una cuestión más compleja y más crítica, yo voy a hacer el recorte en el público básicamente, creo que hay una cuestión muy compleja que tiene que ver con la situación económica, que en los últimos 4 años de gobierno macrista nos dejó con un corte de entrada negativo y obviamente que esta situación de pandemia terminó por dejarnos patas para arriba. Pero también hay una deuda muy grande, que quedó evidenciado con la pandemia, la cultura no termina de ser tomada por las propias autoridades de distintos estamentos, como realmente un derecho y una necesidad de políticas en beneficio de los hacedores y del público en general. Las culturas se siguen apreciando como algo netamente ligado al ocio, al tiempo libre, a la plata que sobra y que eso complica y hace más difícil el poder de realización de los compañeras y compañeros en la llegada de la visibilidad y los trabajos más allá del teatro y para todas las otras ramas artísticas. Hoy en día es más preocupante y hay que trabajar más sobre el consumo que sobre la producción y la circulación de esos productos culturales. Creo que es como el huevo y la gallina, pero si podemos empezar por ese final vamos a poder mejorar toda esa cadena de producción y distribución.

*Hablaste de mini corredores ¿puedes desarrollar esa idea?*

Son grupos y apoyos de quienes están ocupando cargos dentro de esas comunidades porque el vínculo es mucho más directo, porque en las grandes ciudades no es tan común hablar directamente con el secretario de cultura, entonces se empieza a gestar desde los propios grupos. Yo recorro mucho porque creo mucho en el federalismo del federalismo, es importante llegar a todos los rincones de la provincia pero también a todos los rincones de la ciudad, a los barrios. En esas visitas se va armando con los mismos grupos y el instituto lo que hace es escuchar lo que se necesita y apoyar con lo que falte para poder concretar. No pensándola desde un escritorio, porque después las necesidades son otras. Muchas veces no se trata de plata sino de crear, gestionar y ver cómo ese proyecto se puede llevar adelante. También aparecen las microeconomías en relación a esta actividad teatral, con los eventos que se generan, las fiestas y demás.

*En relación a los festivales en la provincia de Santa Fe.*

Hablamos de dos tipos de festivales, los que son autogestivos independientes llevados adelante por organizadores o grupos de teatro que tienen esta práctica y los que se realizan desde el instituto, en cogestión con distintos organismos de cultura, generalmente el Ministerio de Cultura de la provincia y las Secretarías de Cultura de las municipalidades donde se sitúa el evento.

Este año hubo una ruptura muy fuerte, un cambio muy paradigmático con esto de la pandemia porque muchos eventos han decidido sostener sus ediciones de manera virtual. Que genera muchas discusiones, pero creo que desde lo ideológico era fundamental sostener la virtualidad, porque quien trabaja de esto no puede desaparecer 10 meses porque se cerraron los teatros, tenemos que mostrar que estamos acá, que el teatro sigue y que encontramos la manera. En ese sentido yo creo que los festivales sirven como una gran posibilidad, como una gran vidriera de lo que es la actividad. Los eventos suelen ser esas grandes oportunidades de búsquedas de nuevos públicos, lo mismo pasa con las fiestas provinciales. Los festivales muestran los lugares, las salas, los grupos, más allá de los invitados que puedan tener, enriquecen la oferta en cuanto las poéticas y los contenidos artísticos, un acto de profunda militancia en la organización de eventos de teatro independiente.

*La situación de las salas en la provincia.*

Apostar a tener un espacio que requiere cierto mantenimiento, ciertos gastos fijos para funcionar, esos espacios hay que sostenerlos e intentar que se multipliquen. Por suerte hay semillitas que se han ido plantando. En Rosario hay pocas salas teatrales en relación a la cantidad de producciones que existen.

Subsidiadas 28 salas en la provincia, 20 en Rosario, 4 en Santa Fe.

Uno de los puntos importantes que plantea la ley en relación a las salas es el porcentaje de 30 / 70, por esta razón muchas salas deciden renunciar al subsidio para poder cobrar un fijo, un mínimo o un alquiler que les permita sostenerse mejor.

Los grupos de teatro independiente al tener tan poca visibilidad hace que los espacios, las salas ayuden a construir esa identidad.

*¿Hay políticas pensadas en relación a los públicos desde el INT?*

La situación es muy distinta en todo el país. Hay algunos programas de formación de públicos. Por otro lado, lo que se piensa de acá en adelante y más con esta situación de pandemia es la apropiación del espacio público y lograr llegar a otros espacios las plazas, las veredas. Y desde este lugar volvemos a pensar en la búsqueda de los nuevos públicos desde los eventos, llegar con el teatro a los barrios, a los centros de jubilados, a las escuelas, los clubes, con proyectos que vayan acompañados de una propuesta pedagógica y un acercamiento con los alumnos. Creo que el teatro no va a morir nunca porque es una herramienta transformadora de la sociedad, creo que el teatro, esta capacidad del aquí y ahora, este convivio nos hace estar en un lugar privilegiado para seguir trabajando y mucha responsabilidad también, no solo lo que ponemos arriba del escenario, sino de cómo nos vinculamos con el resto de la sociedad.

*La situación laboral de los artistas. Hay posibilidad de profesionalizar la actividad en la provincia de Santa Fe.*

El Instituto Nacional del Teatro, está creado por la Ley Nacional del Teatro, cuyo fin es fomentar la actividad teatral independiente, no se prevé nada más que honorarios para un subsidio de producción de obra o los cachet cuando se le pide a un elenco que haga una función en un determinado marco, nosotros no podemos fomentar políticas laborales, porque no lo permite la ley.

Pero si puedo hablarte más cómo teatrista. Yo la veo muy difícil desde la actividad teatral independiente, creo que nosotros deberíamos poder conseguir, en un estado ideal, vivir de nuestro trabajo, que nuestro trabajo sea sostenido, que la gente valore que es importante el pago de una entrada, que se nos valore cuando se nos convoca a giras o festivales o funciones compradas por otros organismos, que se paguen de acorde a lo que vale nuestro trabajo, pero la cuestión con sueldo, como se piensa una situación de mayor estabilidad laboral, yo la veo complicada, porque la veo más ligada a la figura de un productor y que se alejaría un poco de esta cuestión romántica para algunos, pero yo creo que es profundamente ideológica de los que sostenemos nuestra actividad dentro del teatro independiente. Que nos gusta coquetear y tener otro ingreso como una comedia municipal o como pegarla en una película, pero yo no me veo haciendo teatro solo de esa manera porque ahí se empiezan a meter otras cosas. Lo

que te da la garantía de un sustento económico estable, también podría suceder que tuviera la misma facultad para exigir que tuviera los mismos lineamientos de lo que tenes que decir arriba de la escena. Yo quiero sentir que puedo denunciar, que puedo divertir, que puedo invitar a reflexionar desde lo que yo pienso como actriz, dentro de una colectiva, que decidimos decir esto arriba del escenario. En un estado ideal, me parece genial, el tema es quien paga eso, y eso nos convierte en empleados de esa persona u organismo.

La Sociedad Argentina de Actores está trabajando muchísimo en exigir a quienes tienen mayor responsabilidades y mayores recursos a responder al artista como corresponde.

*¿Algo más que quieras agregar?*

Me interesa la salida colectiva, quiero trabajar en relación a esto. Buscar una salida en conjunto. Empezar a pensar entre nosotros algunas cuestiones.

**Anexo N° 7:** Entrevista a Paulo Ricci - Secretario de Desarrollos Culturales del Ministerio de Innovación y Cultura de la Provincia de Santa Fe.

*¿Cómo y por qué surge Escena Santafesina? ¿y por qué en el dos mil dieciséis?*

Surge cuando yo me sumo al ministerio en el dos mil quince. Cuando cambia la gestión provincial, a mí me convoca para sumarme a la gestión de la ministra Chiqui González, directamente el gobernador, porque quería sumarle al equipo de cultura preexistente, dos cosas, una pata santafesina, o sea, un área, una secretaría que fue la secretaria de desarrollos culturales, en donde trabajamos con una presencia fuerte, de perfiles de la ciudad de Santa Fe, y también para sumar una mirada más joven, a la gestión cultural y otros temas.

Tengo un largo recorrido en el ámbito, así que cuando me sumo a la gestión provincial, tenía claramente una mirada muy vinculada al sector de las artes escénicas, a la programación y a la circulación como una problemática que conocía bastante desde adentro, y al alejarme de un espacio de programación estable, como es una sala, explorar junto con la ministra y en función de los programas que tenía el ministerio en funcionamiento, fundamentalmente Espacio Santafesino, explorar si había posibilidad y margen para ampliar las políticas de fomento del Ministerio de Innovación y Cultura hacia las artes escénicas y performáticas. Lo que me pide Chiqui es que lo hagamos con dos, digamos, o tres premisas. La fundamental era que sea que nazca como un programa hermanado con Espacio Santafesino y que tenga las lógicas y criterios de convocatoria, selección, evaluación, y acompañamiento de proyectos, que sea amplio en el sentido de que no sea solamente, lo digo porque me parece inteligente, interesante también la posición de la ministra en ese sentido, que no sea solamente para dialogar con un solo sector corporativo, entre comillas del teatro santafesino, sino las artes escénicas, en general, en todas sus expresiones, y buscando precisamente esos horizontes, digamos, de todo lo que sucede en un espacio compartido, escénico, o no escénico, que puede ser en un espacio público, que puede ser un espacio teatral, pensado para tal cosa, o no, y es por eso que lo convertimos en una convocatoria, no solo hacia las artes escénicas, sino también hacia la música como artes performáticas, que solamente estaban acompañadas formalmente por el ministerio, a través de las convocatorias de espacio santafesino, para producción de series, fotografía, y no había, sí, formalmente, había yo empecé a hacer un trabajo más de estudio interno de campo, una innumerable cantidad de pedidos de bandas que me buscaban ser apoyadas para viajar, tocar en tal lado, porque los habían invitado al festival en tal otro, porque querían, tenían una invitación, pero no podían ir. Entonces, nos pusimos durante todo el verano del dos mil dieciséis, con los equipos que yo había empezado a formar, y con los equipos existentes del ministerio, analizar esa realidad, que era una demanda concreta, pero que no tenía una formalidad, y se materializaba a través de cartas a la ministra, pedidos directos, y demás, yo dije, bueno, armemos un sistema. Y ahí fue que trabajamos con las mismas lógicas, con las que ya venía trabajando espacio, generamos la primera convocatoria de espacio santafesino, en otoño, invierno, del dos mil dieciséis, o sea que bastante rápido para lo que suelen ser los tiempos de la gestión pública, porque yo asumo el once de diciembre del dos mil quince, y trabajamos todo ese verano en pensarlo, discutirlo, armamos reuniones con la gente de los sectores de Santa Fe, como de Rosario, y de Rafael, y Venado Tuerto, también hicimos consultas ahí, si se quiere un poco más directas, para poner un poco en tensión lo que estábamos pensando, con lo que demandaba el sector, que ya en ese momento, comienzo del dos mil dieciséis, o en marzo, abril del dos mil dieciséis, ya empezó a ser, más allá de que coincidían con nosotros en que la circulación era una cuenta pendiente, muy grande, para esas disciplinas.

En el dos mil diecisiete seguimos ampliando y creando otra convocatoria nueva que es la que actualmente se llama la convocatoria de apoyos a la producción cultural santafesina, donde hay líneas específicas para movilidad, formación, sustentabilidad, y eventos. O sea, que primero se creó escena, y después se bifurcó en un diálogo también con espacio santafecino, en una línea nueva, que en ese caso el convocante era espacio santafecino, pero se pensó conjuntamente. Para dar respuesta también a un montón de demandas específicas que en la realidad cotidiana de la gestión, veíamos que sucedían y no teníamos herramientas transparente, pública, y lo más igualitaria posible para responder. Nosotros pusimos mucho énfasis en tratar de que la convocatoria sea lo más democrática, transparente, y menos discrecional posible.

Entonces, fue el primer trabajo, crear un sistema de presentación, un sistema, digo, en términos incluso, informáticos, donde todo el vínculo del postulante sea lo más transparente posible. O sea, no hay ningún privilegio, que todos tengan el mismo acceso, hay que tener una conexión de Internet y una cuenta de correo, nada más para acceder, después sí, hay que complementar con una serie de presentación de carpetas, documentación, y demás.

Entonces, me parece que lo primero es correrse un poco y mirar la escena de afuera, digamos. Y en ese sentido, creo que, los objetivos estos se cumplieron de manera muy positiva porque hoy el programa funciona de manera perfecta, muy aceptada, es absolutamente liviano en términos de gestión, no demanda de una estructura burocrática que lo sostenga, la convocatoria es todo por sistema a través de la página y hay una persona en Santa Fe y otra en Rosario, que son las que después se encargan de recibir físicamente algunos proyectos, o atender algunas demandas, y consultas, y responderlas, pero toda la carpeta es digital, la presentación es todo digital, la documentación que se adjunta también, lo cual me parece que democratiza un montón en este momento, y teniendo en cuenta también las distancias que hay en la provincia de Santa Fe, que si estamos pensando en que la circulación es un problema por las enormes distancias que hay de una punta a la otra de la provincia, caprichoso sería que nosotros le pidamos a la gente que tenga que venir con la carpeta en mano a presentarla y que si le faltan tres papeles después tenga que venir de nuevo desde Venado Tuerto a Santa Fe o de Reconquista a Rosario, por eso nos pusimos mucho a trabajar en eso y creo que afortunadamente se logró en cuanto a los otros objetivos más conceptuales, profundos e interesantes que es facilitar, fomentar, y estimular la circulación de las propuestas de las artes escénicas y musicales en la provincia de Santa Fe.

Hoy estamos eh ya cerrando la cuarta convocatoria consecutiva que se hizo entre dos mil dieciséis, siete, dieciocho, y diecinueve, con un relevamiento de más de mil funciones realizadas en el marco del programa, que yo siempre digo, uno nunca sabe si esas mil funciones no hubieran sucedido. Probablemente sí, pero nosotros creo que por lo menos acompañamos y facilitamos que sucedan de una manera más prolija, más ordenada, más acompañados, aquellos que viajan, o aquellos que viajan por nosotros como Estado, con una garantía de que por lo menos parte de los costos lo tienen cubierto.

Después también nos interesaba fomentar la articulación y la creación de una red y una dinámica de trabajo entre los actores que deben ser protagonistas del hecho escénico como hecho artístico que son los grupos y las salas, y los músicos, los músicos, con los productores, y demás, y ahí había una zona digamos donde nosotros no solo no nos queríamos meter, pero no por quitarle el cuerpo a la a la tarea, sino porque nos parece que hay una serie de usos y costumbres muy aceptados y correctos del sector que nosotros no queríamos interferir. Nosotros no queríamos sacar a los proyectos de los espacios creativos

donde se habían gestado o donde esos proyectos querían suceder porque los espacios también son parte del hecho artístico y hablan.

Si queremos trabajar, digamos, política de fomento y de creación de nuevos públicos, sobre todo con las infancias, con las juventudes, y los adolescentes, que me parece algo re contra importante, pero eso es otra política. Hay que trabajar pedagógicamente con los chicos, con los docentes, construir, digamos, una escena, distinta, compartida, donde el hecho teatral se ha vivido también como un hecho de convivencia, es otra política educativo cultural que a mí también me inquieta muchísimo pero que no era el caso, esto es un programa de fomento para la circulación, la producción, y la programación en artes escénicas y música. O sea, que en ese sentido también me parece que se cumplieron los objetivos de respetar y jerarquizar los modos de circulación, de programación, y de que tiene el teatro independiente, digamos, y que funciona, muy bien, que lo que necesita es apoyo para funcionar mejor, pero no necesita un estado paternalista.

Y después te digo, sumamos también lo de apoyos en ese sentido, que también la movilidad, o la formación, enriquezca desde la convocatoria de apoyos, enriquezca lo que le estaba faltando a la parte formativa, pero también con un acento muy grande, puesto en salir de la lógica de apoyar al individuo para ir a formarse, y que priorizamos casi siempre, por eso, existía siempre una línea grupal, y otra línea individual, en la convocatoria de apoyo.

Otro objetivo es la articulación, el propio programa en sus distintas instancias, que un proyecto puede atravesarlas, era algo que por ejemplo, de espacios santafesinos, lo tenía bloqueado, porque si vos ganabas una convocatoria, no te podías presentar más, y en arte escénica eso era un error porque vos no le estás dando al espectáculo o al proyecto la posibilidad de atravesar y ser acompañado en distintas instancias que son complementarias, no son excluyentes una de otra. Una cosa es producir un espectáculo para poder estrenarlo y después otra cosa es mostrarlo, sostenerlo en cartel, y otra cosa es sacarlo de la provincia y participar de un festival nacional, de una fiesta, o de una programación, de una sala que convoque a espectáculos del INT que las hay muy pocas, muy pocas.

*Escena Santafesina cumple esta posibilidad de circulación, lograba llegar a algún público en los espectáculos que circulaban con los subsidios dentro de la provincia.*

En muchos casos, sí, en muchos casos se encontraron con público que sorprendía, que eran nuevos o inesperados para el espectáculo y que era la primera experiencia del espectáculo de salir de su propia ciudad, región, o sala para mostrarlos. En otros casos pasaba la propia dificultad de un espectáculo que puede recorrer en el tránsito o en el circuito interno que puede armarse en una misma ciudad, donde un espectáculo cumple, una cantidad de funciones con un espacio, tiene que salir a buscar otro espacio, en su propia ciudad, y lo logra, encuentra el espacio, pero no vuelve a encontrarse con el público, o esas dificultades también se daban en la circulación, pero pero también hubo experiencias muy buenas de espectáculos que ni pasaron por Rosario, por Santa Fe, o Rafaela, y que se movieron por su propia región con un montón de espectáculos en Humboldt, en el sur de la provincia, en San Cristóbal, en otro, en Sunchales, que hicieron un recorrido por su región, muy buenas recepciones digamos, en San Jorge también, que en San Jorge hay un grupo con sala que tiene también un circuito el galpón, que tiene un circuito muy interesante, en la propia región, y ellos trabajan mucho con lugares, instituciones, y son el único espacio teatral independiente, propiamente dicho, pero ellos trabajan mucho, tienen repertorio, siempre se han presentado de una u otra manera a las convocatorias, tanto como sala, como grupo, y nos decían que gracias al programa lograron llevar esa propuesta que tenían en San Jorge

alrededores a otras localidades un poco más distantes y a las que no habían podido llegar nunca porque los costos operativos lo hubiera significado tener que desistir y hacerlo con el estímulo detrás que era como una garantía de por lo menos no voy a pérdida, si voy tengo resuelto los gastos mínimos de traslado, etcétera.

Sobre todo logramos algo que para nosotros también era importante y estaban en los objetivos iniciales que tanto un espacio receptor de un estímulo para programar y diversificar la oferta de artes escénicas con espectáculos de otras localidades y regiones como uno de los espectáculos ganadores para circular se aliaran y el de la sala tuviera resuelta su parte logística con lo que le tocaba digamos del estímulo por haber ganado la convocatoria de programación y el grupo lo mismo era como bueno, tenían media naranja, cada uno ya resuelto, y lo otro, bueno, iban a riesgo, y cobraban una entrada y hacían un bordero, pero cada uno tenía la sala resuelto, no sé, el personal mínimo para abrir la sala, para pagar los costos operativos de una función, con lo que correspondía el subsidio que había recibido para ejecutar esa programación provincial o regional, y lo mismo el grupo que llegaba con un estímulo para circulación provincial regional. No era tampoco excluyente que se aliarán, y que se cruzaran porque al contrario, eso fue lo que como objetivo, y de ahí surge una de las pestañas, digamos, que es la red de salas, esa red de salas y grupos que, fundamentalmente, lo que busca es poner sin nosotros intervenir en ella, poner una herramienta para que un grupo que quiere salir a buscar y que está de hecho, esa era lo que nosotros les proponíamos, que ellos mismos, sean sus propios productores, y salgan a buscar salas interesadas en programarlos, en el caso hipotético, de que ganen el estímulo. Y el valor del programa, es ese, que la red genere, empiece a funcionar sin que esté el estado detrás, diciendo, no, vos anda allá, vos conectate con aquel, sino, es como funciona el sistema previamente a la aparición del Estado como un actor que en este caso busca acompañar y no decir cómo se tiene que hacer las cosas.

*¿Cómo fue la relación entre Escena Santafesina y otras instituciones del sector, pensando en asociaciones de teatro, en municipios, se logró trabajar esa vinculación?*

Internamente, sí, con los otros programas existentes, fue muy buena, y fue un espacio de pensamiento y demás. Lamento que justamente en estos últimos años, el instituto estuvo así como en una guerra de tronos bastante fuerte, y a nosotros eso nos significó tener que correr en cierto momento de la conversación porque nunca estaba claro con quien teníamos que hablar. Desgraciadamente producto de esta cuestión supra estructural del Instituto Nacional del Teatro, no pudimos tener una articulación más profunda.

Me reuní para contarle esto y decirle Miguel, estamos pensando esto, lo estamos pensando así, por tal y cual cosa, y lo mismo hice con el director ejecutivo del Instituto de Teatro, Marcelo, cuando también dije, estamos pensando esto, o sea, primero, los dos son santafesinos, con los dos me conozco mucho, y los dos conocen la problemática de la circulación del teatro santafesino, tanto o más que yo.

Escena Santafesina está pensado fundamentalmente para profundizar aquellas líneas que veíamos que el Instituto Nacional del Teatro no estaba priorizando, por suerte en estos últimos años crecieron otras que nosotros jamás hubiéramos podido priorizar como la de compra de espacio, o adecuación de espacio, y demás, que era línea de subsidio y de fomento histórica del instituto que estaban ahí en ese listadito que uno veía cuando entraba a la a la página del instituto, pero nunca estaban activas, eran como botones que estaban siempre apagados. Por suerte, eso se reactivaron. También sé que funcionan, digamos, algunos circuitos funcionan y funcionan muy bien, pero yo tengo ahí una pequeña discrepancia que

primero que es distinto porque acá nosotros lo que estamos buscando es fomentar una circulación interna que el instituto por su condición federal no puede preocuparse por la circulación interna de cada provincia, en todo caso lo puede hacer el delegado o el representante regional, lo debe hacer. Pero después también en las giras nacionales, o en los recorridos de los circuitos nacionales, había como siempre los mismos lugares los que eran los que a con muchos grupos que también se repetían y que iban a los mismos lugares casi todos los años y eso era muy beneficioso, de hecho a mí como actor me tocó formar parte de uno de esos grupos que tenía muy aceitado la agenda anual de viajes y de circuitos y uno de ellos eran los circuitos en la Patagonia, los circuitos en Cuyo, y demás, donde como nunca a uno le pasó como miembro de una compañía, de un colectivo teatral, te iba diez días, eran ocho, nueve funciones, una trae la otra, y eso significaba una ganancia para el colectivo, una cantidad de funciones en muy poco tiempo, muy interesante para el actor como gimnasia, como ejercicio, mostrar, viajar, mostrar el espectáculo en otros lugares, bueno, esto que nosotros decíamos, se realiza, pero siempre con una lógica que estaba bastante cristalizada, y esa lógica no se traducía hacia el interior de la provincia. Entonces, ahí, y se lo decía yo a los dos, digamos, al representante provincial, y director ejecutivo, era ahí donde yo entendía que el instituto no podía por el alcance que tiene, nosotros nos interesaba trabajar, así como jamás hubiéramos podido dar un subsidio para comprar una sala, digamos.

La tercera pata que dé articulación con los gobiernos locales que tal vez tienen otra tarea, de ayudar a sostener temporadas, espacios o programaciones dentro de cada una de las ciudades, independientemente de las circulaciones por fuera de comunas y municipios.

En Santa Fe, por ejemplo, es una paradoja, como nunca antes hay espacios culturales públicos en la ciudad. No estoy hablando solamente de la gestión provincial, la gestión municipal también ha recuperado muchos espacios para la cultura, de todo tipo, no solamente para las artes escénicas. Y al mismo tiempo es el momento de menor cantidad de espacios independientes, de centros culturales, teatros, o espacios autogestivos en la historia de la ciudad.

Escena Santafesina, tiene la lógica de entender primero cómo funciona el sector e ir en ese sentido, y no cambiarle la lógica. Estos espacios públicos les proponen a un grupo independiente que haga tres funciones consecutivas en un teatro público, viernes, sábado, y domingo, ¿de dónde vas a sacar público? Para llenar una sala de ciento cincuenta personas, tres días consecutivos, es imposible, se supone que vos tenés entonces un público activo de cuatrocientas cincuenta personas que en ese fin de semana están disponibles para ir a verte, y no es así. Y no funciona así tampoco como esos proyectos necesitan madurar, que necesitan un tiempo de maduración, que es también un tiempo de investigación, de laboratorio y de crecimiento, eso es para otro tipo de proyectos que no tienen que ver digamos con esos lenguajes teatrales.

*¿Cómo ves la situación actual del teatro en relación a la producción, la circulación y el consumo? Cada región es muy diferente, ¿cómo fuiste viendo este proceso en estos años?*

Me parece que es un tiempo demasiado breve como para ver modificaciones estructurales o sustanciales, el diagnóstico que hago está muy relacionado con la historia de las propias regiones, de los propios espacios en general. En principio, la confirmación de que hay muchísimos emprendimientos, grupos culturales, organizaciones, lo llamamos también desde otro de los programas del ministerio que es territorio de encuentros con el cual también acompañamos un montón de proyectos de las artes escénicas por ahí más vocacionales, o más vinculados a una institución, no necesariamente al teatro independiente, que ahí hay muchas

instituciones que sostienen una actividad y una propuesta en el tiempo a pesar de un montón de contingencias y un montón de dificultades, que por ahí son o la sociedad italiana, o el centro de fomento, o como pasa en Rafaela, Centro de Ciudad Rafaela, que es como un grupo histórico, no un grupo humano solamente, sino un grupo de la sociedad civil, digamos, que siempre hubo actividad, desde hace cuarenta o cincuenta años hasta parte, y seguramente más, me estoy quedando corto. El centro de ciudad de Rafaela, con el teatro Laser, es como un espacio donde se han formado un montón, y eso contagió en una ciudad de Rafaela, que a escala, está muy lejos de Rosario y de Santa Fe, en términos de poblaciones, pero si uno mira la cantidad de oferta teatral que hay en el año, la cantidad de estrenos, la cantidad de espacios funcionando bastante bien y normalmente, y le sumas a eso al festival como un fenómeno casi atípico para la región, pero con el que se alimenta muchísimo ese espacio y que no es casualidad, es el resultado del trabajo que habían hecho un montón de grupos autogestivos de la ciudad para sostener viva, más que para que el lenguaje teatral realmente tenga muchos interlocutores por fuera de los que son sus protagonistas que también es importante fomentar los públicos y ahí el instituto de teatro primero y la gestión municipal de Rafaela después se encontraron ante la sorpresa inesperada de que un festival o ser sede de la Fiesta Nacional de Teatro en el año creo que fue dos mil cuatro mil cinco tuvo una generó una convocatoria masiva de la ciudadanía que iba y llenaba los teatros como como no va y llena la cancha de Rafaela. Bueno, eso yo creo que el mérito ahí está en la inteligencia política de quienes decidieron ver eso y darle un camino y no dejarlo pasar como algo aleatorio, pero también en la responsabilidad de los actores de la sociedad civil que durante muchos años, la máscara y otros grupos, digamos que hay en Rafaela, sostuvieron una actividad que es enorme para el volumen poblacional que tiene la ciudad, parecido yo creo que pasa también en Rosario, Santa Fe, me parece que mantiene un piso de grupos que sostienen actividad, en algunos momentos pretéritos fue mucho más grande la actividad en cuanto a ofertas, pero sin embargo hoy en día no hay fin de semana en el año donde uno no tenga algo para ir a ver, cuando hace quince o veinte años era muy difícil encontrar algo de oferta local para ir a ver en la ciudad de Santa Fe, en ese sentido creció mucho, tal vez no, la sobreoferta que tuvo en los sesenta, o con el retorno democrático, pero la ciudad tiene un piso, digamos que se sostiene, y que yo creo que ese piso, puede crecer mucho más. Faltan espacios, falta adherir los espacios oficiales, entendiendo las lógicas de producción, programación, y circulación del sector, que no son las mismas que las que necesita un teatro de setecientas localidades. Falta trabajar mucho en políticas también de fomento, y de creación de nuevos públicos, porque por ahí, y eso pasa también en la ciudad de Buenos Aires, uno ve el corte de los grupos, de los públicos teatrales, y son o adultos mayores o protagonistas, esto que se llama ahora teóricamente los prosumidores, los prosumidores que son los propios protagonistas de experiencias que van a ver otras experiencias similares a la propia, o alumnos de talleres de teatro, o actores y actrices de grupos que están en más de un espectáculo y van a ver toda la semana algo distinto donde hay un amigo, un director, una pareja, o un iluminador, y uno va por deudas simbólicas, digamos. Pero genera una especie de mirada endogámica también, y hay que trabajar en ese sentido, la experiencia del programa Formación de Espectadores que lleva adelante Ana Durán y varios compañeros y compañeras más en Buenos Aires, me parece súper interesante porque ellos están trabajando hace más de diez, o doce, o quince años, creo que ya llevan sobre los públicos que no son interpelados nunca por estos lenguajes, no solamente el lenguaje teatral en términos alternativos o independientes, sino el lenguaje cinematográfico, alternativo, el lenguaje de la danza y que en la mayoría de los casos son pibas y pibes que en su vida habían pisado un teatro, independiente o público, y tal vez se estaban perdiendo de una mirada, de un lenguaje, o de una experiencia que les era ajena porque nadie se acordó que ellos también podían ser prosumidores o interlocutores válidos de una propuesta teatral, muy vanguardista, pero que estaba pensada para seis cuadras del barrio

El Abasto o cuatro cuadras de Colegiales. Y lo digo con habiendo sido parte de esa endogamia.

*¿La diferencia entre la provincia?*

Diferencia entre la provincia internamente, sí, claro, hay enormes diferencias. El en el interior profundo, vos tenés experiencia vinculada al arte escénica que se han sostenido a lo largo del tiempo, generalmente sostienen espacios, sostienen propuestas culturales que son las únicas propuestas culturales de esas localidades, porque el estado ni siquiera tiene secretaría de cultura, dirección, o subsecretaría, nada, y son estos grupos culturales organizados, a veces son un grupo de señoras, son los que mantienen viva una poética, una propuesta, pero obviamente tienen abismales diferencias con lo que está pasando en el mundo teatral de Rosario o Rafaela.

*¿Y Escena Santafesina pudo ayudar?*

Yo creo que sí. Fomentamos mucho el diálogo entre los creadores y los protagonistas.

Seguramente no logramos para nada torcer esa disparidad, lo que hicimos es todo lo que tuvimos al alcance para tratar de difuminarla un poco y de equilibrar un poco, sabiendo absolutamente de que eso no se logra ni en una gestión ni con un programa, se logra con un montón de otras variables que hay que poner en juego, pero bueno, por lo menos sí sabemos que generamos la posibilidad de espectar cosas que no estaban desde un montón de lugares y la posibilidad de llegar a muchos proyectos, sitios y a localidades donde antes no habían llegado jamás, con lo cual ya algo, un pequeño granito de arena o no tan pequeño con el objetivo de máxima de torcer esa disparidad o desigualdad si se quiere de de acceso a la belleza y a la poética, eso de la redistribución, un poco de la belleza, es algo que para mí es importante. Algo hicimos.

*¿Cómo ves la posibilidad de que el teatro se vaya profesionalizándose en la provincia?*

Sí, habría que ver que es profesionalizarse, o sea, cuál es nuestro horizonte profesionalismo, a mí me parece mucho más profesionalizante, experiencias complejas, pero a la vez enriquecedoras como la que tienen algunos grupos humanos o grupos con repertorio en el interior del país, que lo que hacen algunos colectivos o creadores en lo que parece la meca de la profesionalización que es Buenos Aires. En donde la profesionalización está dada tal vez por el recorrido individual de cada uno, un exprés, tienen un grado de profesionalización en lo que hacen que muy alto y muy valioso, pero son o un propio ahí hay una experiencia colectiva interesante en Timbre cuatro, pero que también en algún momento, y lo digo con todo, yo, hasta fui alumno, Timbre cuatro, en algún momento empezó a bifurcarse entre lo que fue el recorrido artístico personal de Claudio Tolcachir como referente y otra cosa, muy potente, tal vez, tan o más potente que el recorrido personal de él como director y dramaturgo, que es el proyecto formativo que es Timbre cuatro en cuanto a talleres, a obras, usina de proyectos, y hasta festivales, que viene siendo hace más de diez años. Eso se parece mucho más a experiencias como la de espacios teatrales Córdoba, Rosario o la Patagonia, este que a mí me parece más profesionalizante, gente que está dedicándose todos los años, todos los meses, todos los años de su vida, a investigar, a enseñar, a pensar, a escribir, y a respirar teatro, y no necesariamente tiene el grado de figuración pública, que tiene, no sé, un actor que viene del teatro independiente, que armó una sala, que armó un grupo que se recorrió todos los nacionales que había que recorrer y terminó protagonizando una película de Campanella. No sé si es más profesional este segundo que aquel que está metido en la

Patagonia investigando sobre lo que puede hacer con Muñecos. Este y hace treinta años que sostiene un espacio donde enseña, investiga, se conecta tal vez con un montón de festivales y creadores del mundo sin pasar por Buenos Aires, este con un grado de profesionalización muy grande, pero sin esos espacios de legitimación pública que a veces son el teatro San Martín, la televisión, el cine, incluso el cine independiente, digamos que entabló en los últimos años un diálogo muy directo con los creadores y protagonistas del teatro independiente como circuito, soslayando el devaluadísimo y pobre del cine argentino, pero que lo hizo muy bien, de manera muy interesante, me refiero a Mariano Gina, a este no sé, un montón de gente que armó sus proyectos, etcétera, mucho de ellos incluso pasando del cine hacia el teatro, haciendo un recorrido tal vez inverso al que uno imaginaría como como lógico, pero me parece que lo más interesante sería definir eso, que es profesionalización. A mí me interesa mucho que haya salas, espacios, y grupos que estén profundizando, digamos, sus trabajos de investigación, de montaje, de estreno y en la ciudad, independientemente de la trascendencia pública que muchos casos entendemos como bueno, ya está, logró ser profesional. Muchos santafesinos lo lograron. Protagonizan la última y no sé si son tan profesionales como un tipo que está metido en San Jorge, investigando, y haciendo obras que no trascienden más allá de su región o de su provincia, o dialogan directamente con otros creadores en festivales internacionales, Sudamérica.

## Anexo N°8: Datos AADET

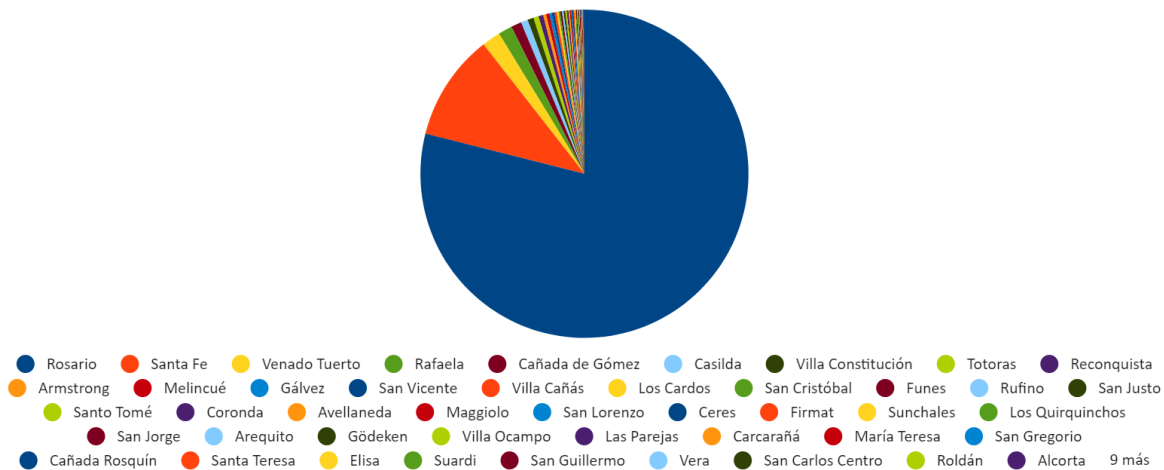
Tabla 20. Datos AADET

Suma - Espectadores - 2014/2019	
Ciudad	Total Resultado
Rosario	645.642
Santa Fe	86.096
Venado Tuerto	14.989
Rafaela	11.253
Cañada de Gómez	8.322
Casilda	5.632
Villa Constitución	4.846
Totoras	4.228
Reconquista	3.720
Armstrong	2.505
Melincué	2.502
Gálvez	2.206
San Vicente	1.971
Villa Cañas	1.746
Los Cardos	1.500
San Cristóbal	1.422
Funes	1.390
Rufino	1.325
San Justo	1.323
Santo Tomé	1.262
Coronda	1.229
Avellaneda	1.129
Maggiolo	1.000
San Lorenzo	1.000
Ceres	853
Firmat	814
Sunchales	784
Los Quirquinchos	700
San Jorge	537
Arequito	500
Gödeken	500
Villa Ocampo	482
Las Parejas	435
Carcaraña	430
María Teresa	405
San Gregorio	326
Cañada Rosquín	296
Santa Teresa	296
Elisa	284
Suardi	284
San Guillermo	271
Vera	224
San Carlos Centro	208
Roldán	196
Alcorta	186
San Jerónimo Norte	170
Las Rosas	139
Figuera	128
Pérez	117
Arroyo Seco	110

El Trébol	108
San Martín de las Escobas	80

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AADET.

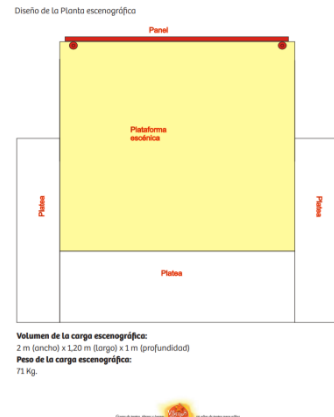
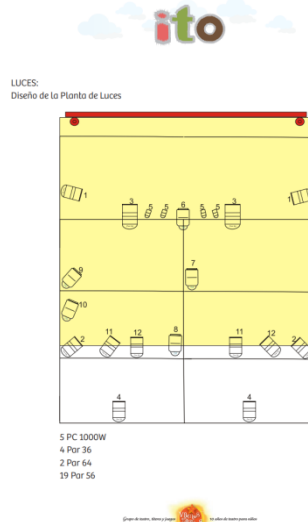
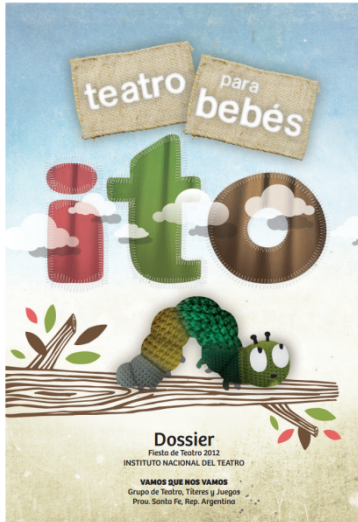
Ilustración 15. Datos AADET.



Fuente. Elaboración Propia.

**Anexo N° 9:** Dosieres de los espectáculos que se proponen como ejemplo de programación.

Teta Teatro



# Choco Teatro



**Babka y el gran viaje al planeta libro**

**(ESTRELLAS)**  
Festival Internacional de Teatrografa y Performance Piquete Prolog  
Festival de Teatro de Lengua Viva en el  
Festival Internacional de Teatro de Lengua Viva

**SINOPSIS**  
Creada por el colectivo Choco Teatro, Babka es un viaje al planeta libro, un viaje al planeta teatro. Un viaje que nos lleva a descubrir el mundo del teatro y del espectáculo a través de un viaje imaginario, una aventura por el mundo del teatro y del espectáculo.

**SOBRE LA OBRA**  
Una obra que nos lleva a descubrir el mundo del teatro y del espectáculo a través de un viaje imaginario, una aventura por el mundo del teatro y del espectáculo. Una obra que nos lleva a descubrir el mundo del teatro y del espectáculo a través de un viaje imaginario, una aventura por el mundo del teatro y del espectáculo.

**UNA OBRA PARA TODOS**  
Una obra que nos lleva a descubrir el mundo del teatro y del espectáculo a través de un viaje imaginario, una aventura por el mundo del teatro y del espectáculo.

**TRANSFORMACIÓN DE LA OBRA**  
Una obra que nos lleva a descubrir el mundo del teatro y del espectáculo a través de un viaje imaginario, una aventura por el mundo del teatro y del espectáculo.

**UNA OBRA PARA TODOS**  
Una obra que nos lleva a descubrir el mundo del teatro y del espectáculo a través de un viaje imaginario, una aventura por el mundo del teatro y del espectáculo.

**PLANTA DE LUBRIFICACIÓN**

**PLANTA DE LUBRIFICACIÓN**

**PLANTA DE LUBRIFICACIÓN**

**PLANTA DE LUBRIFICACIÓN**

**UNA OBRA PARA TODOS**

**UNA OBRA PARA TODOS**

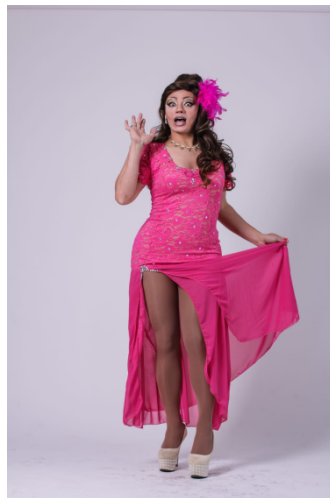
**UNA OBRA PARA TODOS**





Coca Teatro

Intervención de Stand up de Cristhian Ledesma

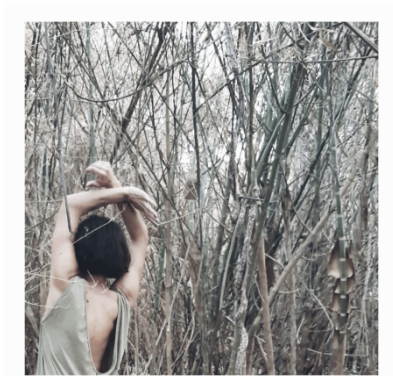
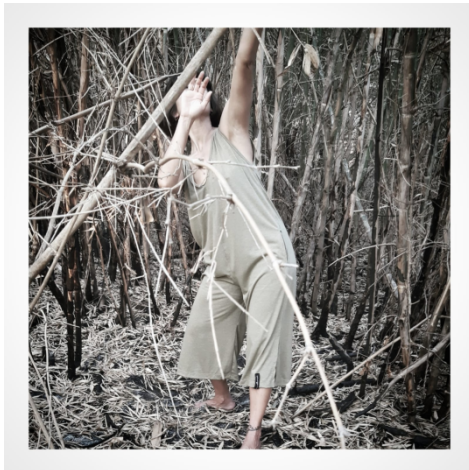


Birra Teatro



Gim Teatro

Desfile de moda marca LUNÉ con intervención de bailarines contemporáneos y DJ.



## Intervenciones Circenses

Rosario, agosto 2022

### **Propuestas para eventos sociales fuera de Rosario, NO incluye viáticos.**

La compañía de circo contemporáneo y espectáculos para eventos "Circo Lumiere" ofrece para la ocasión un toque artístico y de color.

Nuestra propuesta puede abarcar desde el comienzo del evento con personajes itinerantes que den la bienvenida a los invitados de una manera original, colorida y divertida para amenizar el momento de la recepción. Por ejemplo con zancos, monociclos, clowns, malabares con fuego, o malabaristas de ilusión entre otras opciones disponibles.

Para recibir a la protagonista en su día los artistas pueden realizar un acto que acompañe la entrada al predio o salón sumando a este especial momento un toque de originalidad, por ejemplo con malabares con fuego si fuese al exterior o con malabares de ilusión si es dentro del salón u otras opciones posibles.

Otras propuestas posibles en la fiestas, son una o dos intervenciones durante las comidas, como por ejemplo cómicos mozos en monociclo que recorren las mesas con su bandeja luciendo su destreza e interactuando con los presentes; o, simpáticos personajes, que se trepan unos sobre otros formando figuras y equilibrios; o, una bella intervención de malabares de ilusión, donde una esfera cristal es mágicamente manipulada.

Como cierre de nuestra participación, y si se puede oscurecer el salón, podemos ofrecer una sorprendente performance de malabares de luminotecnica (con la posibilidad de personalizar la misma, con nombres o una frase a elección).

**El presupuesto por la recepción de los invitados + una intervención a elección + los malabares de luminotecnica personalizados, a cargo de tres artistas y en una jornada de a lo sumo 3/4hs, es de \$75.000 (setenta y cinco mil pesos). La misma propuesta a cargo de dos artistas es de \$55.000 (cincuenta y cinco mil pesos).**

**El presupuesto por la recepción de los invitados y una intervención breve a elección a cargo de tres artistas y en una jornada de aproximadamente 2hs, es de \$64.000 (sesenta y cuatro mil pesos). La misma propuesta a cargo de dos artistas es de \$44.000 (cuarenta y cuatro mil pesos).**

**El presupuesto por solamente la recepción de los invitados (al comienzo) o la performance de malabares de luminotecnica a cargo de tres artistas es de \$54.000 (cincuenta y cuatro mil pesos). La misma propuesta a cargo de dos artistas es de \$36.000 (treinta y seis mil pesos).**



Para reservar la fecha y la propuesta se deberá abonar un 30%. Se encuentran incluidos los seguros de accidentes personales en todas las propuestas. No están contemplados los gastos de traslado, se calculan desde Rosario Santa Fe.

## Intervención musical

