

301302

b
2ej



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

**ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE
UN ESPECTACULO TEATRAL MUSICAL**

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Tonatiuh Murua Beltrán Enríquez

México, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

Antecedentes del teatro 1

CAPITULO I

ORGANIZACION PREVIA DE UNA OBRA TEATRAL

1.1 Disponibilidades financieras iniciales 10

1.2 Selección de la obra Autor Extranjero o Nacional 11

1.3 Recursos humanos a contratar 12

1.4 Recursos materiales 15

1.5 Selección del local 16

1.6 Grabación previa de la música de la obra 17

1.7 Tiempo de ensayo de la obra. 19

1.8 Elaboración de programas de mano 20

1.9 Función de estreno en ciudad cercana 22

1.10 Financiamiento en tiempo de ensayo 22

1.11 Estructura de la producción 23

1.12 Relaciones con las Asociaciones de Actores y
Sindicatos 39

1.13 Instalación de camerinos 40

1.14 Trámite de Licencias y Permisos 40

CAPITULO II

EJECUCION ADMINISTRATIVA DE LA OBRA

2.1 Determinación del costo de producción 44

2.2 Políticas de sueldos de los actores 45

CAPITULO III

ADMINISTRACION DE LAS FUNCIONES TEATRALES

3.1	Equilibrio económico de las funciones	46
3.2	Recomendaciones de inversiones extranjeras en su caso	46
3.3	Estados financieros	50
3.4	Publicidad y Relaciones Públicas	50
3.5	Giras a provincia	55

CAPITULO IV

Caso Práctico

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE UN ESPECTACULO MUSICAL EN TEMPORADA

4.	Planteamiento del caso práctico	59
4.1	Hipótesis	59
4.2	Universo	60
4.3	Muestra	60
4.4	Cuestionario	61
4.5	Tabulación	62
4.6.1.	Objetivo	
4.6.2.	Resultado	
4.6.3	Análisis	
5.	Conclusiones y Recomendaciones	71
	Anexos	75
6.	Bibliografía	76

INTRODUCCION

Según dice el maestro Agustín Reyes Ponce, en su obra Administración de Empresas, Teoría y Práctica, la palabra administración, se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio", - que viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología de minister, es --- pues, diametralmente opuesta a la de "magister"; de "magis", - comparativo de superioridad y de "ter". La etimología nos da el concepto de la palabra administración; que ésta se refiere a una función desarrollada bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues, sus principales elementos.

Nuestro maestro citado en el primer párrafo, asegura también que la administración es una disciplina de reciente estudio y que aun se encuentra en pleno período de formación y -- que ésta ha sido muy variable.

Otros autores, como E. Breck, la definen como "un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, con el fin de lograr un propósito dado".

G.P. Terry, en cambio, afirma que "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol, de quién aseguran es el padre de la administración moderna, dice que "administrar es prever, organizar,-

mandar, coordinar y controlar."

Si hemos de considerar a la administración como una ciencia, su desenvolvimiento o desarrollo en tal nivel, data de años recientes; despues del término de la Segunda Guerra Mundial. Podemos decir que es una ciencia del Siglo XX; con antecedentes de la antigüedad que provienen de la Iglesia Católica Romana y de las primeras organizaciones militares, principalmente.

El reciente desarrollo económico, político y social de nuestro país (considerado viable y coherente a partir de la Década de los Años Treinta*), hace escasos años incorporó a la administración, en sus fases pública y privada; se puede decir que dicha incorporación fue a partir de los años sesenta. Pero todavía nos encontramos en pleno aprendizaje y desarrollo de esta nueva actividad. Los administradores profesionales mexicanos, actualmente, somos un pequeño grupo social, en cuanto al total de la población y de otras clases de profesionistas. Pero sin embargo, hay ya hechos palpables a la fecha, de que en México existen administradores muy capaces en las actividades industriales, financieras, agrícolas y gubernamentales, etc. También se tiene confianza en que las universidades federales y regionales, públicas o privadas, contribuirán en años próximos a engrosar las filas de más profesionistas - - -

* Por el nacimiento de las instituciones nacionales bajo la promoción del Presidente Calles y la fundación del primer partido político mexicano, el PNR, o Partido Nacional Revolucionario.

especializados en la ciencia administrativa.

En casi todas las obras publicadas sobre este tema, como reglas generales o funciones de un administrador, se han aceptado cinco, a saber:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección y
- 5) Evaluación y control

Las he utilizado con mis propósitos todavía noveles, en la estructuración del trabajo que ahora presento.

En esta tesis, emplearé las herramientas sistémicas de organización y administración, que aprendí en las aulas de mi querida Universidad del Valle de México. El universo del teatro, tan solo en el llamado Mundo Occidental, es fascinante, complejo, muy tecnificado y con grandes proyecciones culturales. El avance tecnológico del Siglo XX ofrece cambios constantes en la planeación, administración y operación teatrales. Los actores ahora son más capaces y suman ejércitos. Hay directores más imaginativos y de naturaleza creadora que no era creíble en tiempos anteriores. El radio y la televisión, --- igualmente han contribuido a una mejor preparación especializada, respaldo, desarrollo y éxito profesionales. Me imagino, a distancia, que también el Teatro Oriental se ha de encontrar experimentando los mismos cambios y nuevas riquezas de -

expresión y producción. Al mundo entero ahora hemos podido conocerlo y entenderlo en toda su magnitud y belleza.

Nuestro México ha sufrido y disfrutado estos cambios recientes. Los viejos teatros ciudadanos llamados Principal, Esperanza Iris, Bellas Artes, Degollado (en Guadalajara), María Teresa Montoya (en Monterrey), Angela Peralta (de Mazatlán), Fantasio y Peón Contreras (de Mérida), etc., cambiaron, se modificaron, o cerraron algunos por su vetustez, -- otros por ser inoperantes. La época de gobierno de 1958-1964, fue muy febril en construcción de salas teatrales; como no se ha vuelto a repetir en la capital mexicana y en toda nuestra República. Los teatros nuevos, Insurgentes, De la Ciudad, Bellas Artes modernizado, los de Televisa (que destruyó el sismo de 1985), el nuevo teatro de Monterrey en la Macroplaza y otras salas en Guadalajara, prueban que esta es una actividad al servicio del hombre y de la sociedad en que vivimos.

Hasta la fecha, los negocios de teatro en México, con pequeñas excepciones, han venido siendo aventuras intuitivas y costosas. Se sabe de muchos actores que por improvisar en empresas teatrales, han perdido grandes fortunas. La administración sistematizada o científica, poco se conoce en los negocios de este tipo. El Estado Mexicano, por ello, presta casi gratis, las salas de su propiedad. Con el fin de que se pueda continuar con la tarea de reflejar y analizar la vi

da cotidiana y que tengamos una vía complementaria de cultura universal. A pesar de poca administración y excesivo entusiasmo, las carteleras de teatros son abundantes en las principales ciudades de México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana, etc.

Pero un sentido del orden, de la administración, del respeto laboral y digno a los actores, de trato correcto y profesional al público asistente, todavía no se logra en las actividades teatrales nacionales. El sistema o modo de organización que he diseñado, previa investigación en fuentes serias y confiables, puede ser perfectible.

Para lograr la satisfacción del público dentro de una obra teatral, es necesario cumplir con algunos requisitos para poder elaborar el proyecto de la organización previa del espectáculo. Hay que poner especial cuidado en los recursos financieros con que contemos y seleccionar la obra que creamos necesaria.

Elegir adecuadamente el local es muy importante, ya que deben ser instalaciones que se adapten a las dimensiones y ambiente de la obra que se va a presentar. También determinar el tiempo estimado para las grabaciones previas de la música; el tiempo de ensayo; la elaboración de programas; el tipo de publicidad conveniente y cumplir con todos los trámites y obtención de permisos que sean necesarios.

Posteriormente, abordaremos la ejecución administrativa de -

la obra, con el fin de determinar el costo de producción de la misma; establecer las políticas de pago de sueldos de los actores y del personal que colaborará dentro de la obra y -- que nos auxiliará en su escenificación y administración.

Es muy importante tener un cronograma establecido previamente a la puesta de la obra en escena, con el fin de mantener un equilibrio económico y prever giras a la provincia -- del país, si es esto posible.

La calidad de la obra teatral dependerá de la concepción específica que se tenga del medio y de la intención que se persiga. Hemos de recordar que las obras musicales aparecieron en los últimos 25 años, proviniendo de Norteamérica e Inglaterra. El teatro es un vehículo al servicio de los pueblos, acorde siempre con las necesidades de expresión y comunicación.

Si con el correr de los años, las formas de vivir cambian, es imposible que en la ciencia de la administración no sucedan esos mismos cambios. Por ello, sólo trato de sugerir o recomendar establecer, los métodos que aprendí, con el fin de mejorar las labores de administración en los teatros capitalinos o regionales.

Ojalá que con mi trabajo haya logrado ese propósito.

ANTECEDENTES DEL TEATRO.

En el Mundo Occidental, Grecia es el país que inició actividades teatrales, antes de la Era Cristiana. El escenario se reducía a un círculo o pista en que actuaban los actores en torno al altar de una deidad. Se solía escoger un sitio localizado al pie de una colina y en las laderas de ésta, se apostaban los espectadores. A esto se debe la forma semicircular de los teatros griegos, siempre construídos en las faldas concavas de las lomas. La palabra Teatro, en griego significa "lugar para ver".

En el teatro del rey Dionisio, en Atenas, construído hacia el año 500 a.d.C. la representación se hacía en un espacio circular, llamado orquesta, de unos veinticinco metros de diámetro. Los espectadores ocupaban sus puestos en hileras de gradas y en forma de herradura, en la ladera. La capacidad promedio era de 25,000 personas. Los espectáculos eran fiestas nacionales a las que concurría toda la población.

Detrás de la orquesta estaba una estructura sólida que hacía de fondo al área de actuación y era donde se vestían los actores; los griegos lo llamaban skene; una serie de columnas que constituían el proscenio, sostenían una plataforma; ese pequeño decorado solamente lo usaban en Grecia. Por lo regular, las funciones eran de día.

En Roma no se construyeron teatros permanentes, de construcciones sólidas, sino hasta el año 52 a de C. Se han recogido

do relatos que algún día de estreno, los gladiadores mataron 500 leones y 20 elefantes. Los teatros romanos eran muy parecidos a los griegos, pero se edificaban, por lo general, - sobre terreno plano, lo que requería enormes cantidades de - concreto y cantería. Los romanos fueron los primeros en colocar asientos en la orquesta y presentar los espectáculos - sobre una explanada levantada delante de la skene. Al cristianizarse el mundo romano, la opinión pública rechazó los - espectáculos teatrales y se asegura que hasta después de un milenio, se pudieron construir nuevos teatros.

El tiempo obscurantista de la Edad Media ocasionó que las - obras se presentaran en las iglesias o sobre escenarios de - madera que se levantaban en plazas o patios. A veces dichos escenarios constaban de tres plataformas ubicadas a distinta altura y representaban en ocasiones, al cielo, tierra e in- fierno. El primer teatro moderno se llamó Farnesio de Parma y fue construido en Italia en 1618 ó 1619. El escenario que daba inserto en una de las paredes, en vez de avanzar sobre la orquesta. Una cortina separaba al escenario del público, lo que permitía efectuar cambios del decorado, sin ser vistos por nadie. El arco del proscenio enmarcaba al escenario como si fuese un cuadro.

EL TEATRO INGLES.

El primer teatro inglés fue construido por Jaime Burbage, en 1576, en Shoredtch, cerca de Londres. Se le llamó simplemente

"el teatro". En cambio el célebre Teatro El Globo, en el cual se representaron muchas obras de Shakespeare, se erigió en 1599. Los teatros Isabelinos surgieron de los corrales en que los cómicos ambulantes presentaban sus misterios. Su planta era octagonal o redonda, con galería alrededor. Una plataforma central hacía de escenario que rodeaba por tres lados el público más humilde, de pie o sentado en bancas. El cuarto lado daba a una estancia donde esperaban su turno los actores. No había decorado como ahora, sino indicadores a base de cartelones, en que se leía, por ejemplo: "Una calle en Venecia", para ubicar la acción. Estos teatros ingleses desaparecieron a mediados del siglo XVII y fueron sustituidos por otros más modernos de tipo italiano.

En el siglo XIX se construyeron en Europa y América, grandes coliseos, como la Opera de París, el Metropolitan House de Nueva York, el Covent Garden de Londres y la Scala de Milán. La tendencia moderna es preferir teatros más sencillos, que permitan al espectador sentirse más cerca de la escena. Se ha desechado la forma de herradura, con platea plana o casi plana y varios pisos de galerías superpuestas. A cambio, se ha adoptado la forma de abanico sin palcos, con el suelo inclinado, para poder tener mayor y mejor visibilidad, y generalmente consta de una sola galería amplia o balcón. La idea principal de un arquitecto de teatros es eliminar el arco proscénico, que si bien enmarca la acción, también le da un aire de artificialidad. Se ha mantenido en el tiempo, --

como una necesidad para esconder los telones y la tramoya con que se cierran y abren los escenarios.

EL TEATRO EN ROMA

Se instituyeron hacia el año de 390 a. de C. los "versos saturninos", groseramente medidos. Luego surgieron los juegos escénicos, que no eran mas que coros sencillos ejecutados por esclavos etruscos, que bailaban al son de flautas y gesticulaban sin pronunciar palabra. El primer drama fue representado después de la primera Guerra Púnica, con una tragedia de Andrónico, a la que siguieron otras de Nevio, Ennio, Pacuvio, etc. Sobresalieron en ese tiempo Plauto y Terencio, quienes imitaron respectivamente a los griegos Aristófanes y Menandro, --- quiénes a su vez influyeron en la obra del francés Moliere. El primer teatro estable fue construido en el año 154 a. de C. por los cónsules Mesala y Cassio, iniciándose la novedad de - suprimir los asientos. Cuando fue conquistado Corinto, en el año 146 a.d.C., pudieron introducirse los dramas griegos. El teatro de Pompeya, en Roma, del que aún subsisten testimonios, tenía capacidad para 40 mil espectadores y también el de Her- culano, que aún puede visitarse. Los teatros de la antigüedad romana gozaron de grandeza y suntuosidad superior a los de la antigua Grecia. En los teatros romanos no se usaba el coro - y por ello en la "orquesta", se colocaban los asientos para - los senadores, las vestales, los tribunos y los ediles. Care

cían de techo, como los teatros griegos. Con el objeto de -- impedir que los espectadores sufriesen de rigores de la atmósfera se introdujo en los últimos años de la República, el uso de cubrirlos con una gran tela.

El telón no se utilizó nunca en el teatro de los griegos. En los teatros romanos en vez de subir, bajaba. España, bajo la denominación romana, tuvo iguales espectáculos teatrales. Se conservan como testimonio las ruinas del teatro de Sagunto -- (Valencia), por medio de las cuales se pueden apreciar las características principales del teatro romano. Los espectáculos teatrales cayeron en decadencia debido a prohibiciones de los emperadores cristianos, por la relación que entonces tenían - con el culto pagano, y debido a la invasión de los Bárbaros. Renacieron en el siglo XII, limitándose a temas de asuntos re- ligiosos en los interiores de las iglesias o de sus claustros, pero concretándose alrededor de dos temas: nacimiento y pa- sión de Jesucristo.

EL TEATRO ESPAÑOL

Aparecen en los teatros del siglo XV, el poeta lírico y músico admirable, Juan de la Encina y el Marqués de Villena. En el s. XVI, Lope de Rueda empieza a dar a conocer sus comedias cor- tas, para dos o tres personajes, con acción clara, lenguaje - castizo y diálogo alegre, animado y chispeante. Con esta mis- ma temática lo siguieron Juan Tomoneda, Juan de la Cueva y -- Cristóbal de Virués.

Cervantes escribe y escenifica sus obras dramáticas muy inferiores a los entremeses, y también el poeta Lope de Vega, da a conocer parte importante de sus 1400 comedias y 400 autos sacramentales. En el s. XVII, aparece el coloso del teatro español, Pedro Calderón de la Barca, también Tirso de Molina y Agustín Moreto, llegando a su apogeo el zenith del teatro español. En el s. XVIII los primeros autores dramáticos fueron Zamora y José Cañizares, quiénes introdujeron la novedad de la prosa, desterrada del teatro por los poetas -- del siglo anterior. García de la Huerta y el sainetero Ramón de la Cruz continúan la historia teatral española, pero tras de estos autores siguió una decadencia notable, hasta que apareció, casi terminando el siglo, Fernández de Maratín con sus dos joyas teatrales: El sí de las niñas y El café.

En el s. XIX, Martínez de la Rosa contribuye a regenerar la escena española. Siguiéron con éxito, Antonio García, Juan Hartzenbusch y el duque de Rivas. Aparecieron un poco a mediados del siglo, el poeta romántico Zorrilla y el famoso -- autor cómico Ventura de la Vega.

En el teatro español el lugar destinado a los espectadores -- constaba de diferentes partes, con un nombre especial cada una de ellas: lunetas, patios, palcos y cazuela, sitio en el que sólo podían entrar las mujeres. (De aquí le vendría seguramente el nombre de "gallinero"). Hasta por el mes de -- agosto de 1835, se determinó por las autoridades que: "excep

tuando los bancos que estaban debajo de los palcos, se permitiese que en las lunetas, patio y cazuela, se colocasen mezclados hombres y mujeres, con la advertencia de que en dichos parajes no se usasen sombreros ni peinados que pudieran perjudicar a los concurrentes."

En el resto de Europa, los países de más abolengo teatral, han sido: Italia, Francia, Inglaterra y Alemania. En los países nórdicos y Rusia, puede decirse que el teatro nació hasta en el siglo XIX. En Italia, tiene un momento culminante con la comedia del arte. En Inglaterra, porque cuenta con uno de los más grandes dramaturgos, William Shakespeare.

Francia es un país fecundo en literatura dramática, debido a Cornielle. En Alemania, en el siglo XVIII aparece su escritor más talentoso, Wolfgang Goethe y su amigo Schiller, otro dramaturgo importante.

En los países escandinavos, no podemos olvidar a los noruegos como Ibsen y al susco Wilhem Moberg. Y en Rusia, a Nicolás - Gógol.

El teatro en América, salvo algunos casos aislados en el siglo XVI y XVII, aparece formalmente hasta finales del siglo XIX. En Argentina, Florencio Sánchez es el primer creador del "tema gaucho" del teatro. En Cuba, Sánchez Galárraga. En México, Marcelino Dávalos, con el antecedente de Juan Ruiz de Alarcón.

TEATROS IMPORTANTES EN EL MUNDO OCCIDENTAL

El de la Scala de Milán, Carlos Felice de Génova, Alejandra de San Petesburgo, Liceo de Barcelona, Metropolitan de New York, el de Beyruth, el de Múnich, el Real de Madrid, La Gran Opera y la Comedia de París; los Covent Garden, Lyceum y Drury Lane de Londres; Opera de Viena, Madison Square Garden de Nueva - Opera de Budapest, Colón de Buenos Aires, etc.

EL TEATRO EN MEXICO

México, como muchos países del mundo, tiene una importante - historia teatral, que desgraciadamente se conoce muy poco. - Del teatro indígena prehispánico, se tienen pequeños testimoⁿios ya que solo se conservan algunos fragmentos, datos y tex^tos de una manera tan dispersa, que sería muy arriesgado hacer juicios y afirmaciones sin fundamento suficiente.

Al parecer, la tradición teatral de México se inició precisa^mente cuando nuestro país fue descubierto y conquistado. Concretamente, con la evangelización franciscana, es decir, con la explicación de la vida a través de la representación de los milagros y de la fe cristiana. Pero independientemente de --- cualquier texto escrito, es imposible conocer las puestas en - escena de aquella época. Ciertamente es que una puesta en escena - de cualquier época, no se puede relatar fácilmente.

Fray Diego de Durán intentó relatar detalles de estas represen^taciones: "Chocarreros y representantes que viniesen haciendo entremeses y chocarrerías y truhanerías delante de la piedra.."

Fuente: Enciclopedia Universal Sopena, Diccionario ilustrado de la lengua española, Tomo 18, págs. 8375. Ed. Ramón Sopena. 1982.

"Los cantores empezaron a cantar cantares placenteros y regocijadores, y los truhanes y representantes, sus entremeses y farsas y hacían muchas truhanerías que movían a risa y contento"... 1/

México siguió una tradición teatral no congruente, durante -- 400 años hasta que apareció el cine, lo que cambió el gusto - del público mexicano; dejó de asistir a los teatros para reunirse en las salas cinematográficas; inclusive algunos dramaturgos dejaron el teatro para dedicarse a escribir temas de - cine.

También con la aparición de los medios masivos de comunica-- ción, como son el mismo cine, la radio y la televisión, se - cambió el gusto del público de México y de otros muchos países del mundo moderno, marginando al teatro por considerarlo "obsoleto".

Se consigna que en el año de 1939, Seki Sano, discípulo de - Stannislavski, llegó a México para fundar la primera escuela de actuación teatral. Pero hasta después de 1950, el teatro empezó a recuperarse de su olvido y abandono.

Héctor Azar dice que Seki Sano, Andre Moreau y Fernando Wagne- r, son los únicos maestros que ha tenido el teatro mexicana- no. Grandes autores y directores que ejercieron una influen- cia definitiva en el desarrollo del teatro en este país.

1/ Citado por Sergio Jiménez, en su libro Teoría y Praxis - del Teatro en México, 1982, pág. 13.

C A P I T U L O I
ORGANIZACION PREVIA DE UNA OBRA TEATRAL

1.1 Disponibilidades financieras iniciales.

El teatro es finalmente un negocio, en el cual muy pocas empresas o productores particulares invierten su dinero.

Para que una empresa, sociedad, o un productor pueda montar un espectáculo teatral musical debe contar previamente con un capital estimado de acuerdo al presupuesto de costo de la obra o espectáculo que el productor desee montar.

Este capital puede provenir del ahorro de muchos años de trabajo de alguna persona dispuesta a arriesgar su dinero en una apuesta en escena determinada.

El capital para producir un espectáculo se puede reunir de diferentes maneras:

Creando una sociedad, y que cada socio aporte una cierta cantidad para la producción del espectáculo, mediante subsidios, por ejemplo del I.M.S.S. o con un productor particular, fuentes privadas, compañías de caridad, etc.

Finalmente, algo muy importante: es que grandes cantidades de dinero estarán en juego.

En este momento, (junio de 1986), estimo de manera empírica y sumamente flexible, puesto que no existen otros medios de cálculo que no sean los de extremos, que el montaje de una obra de este tipo, en forma mínima importaría \$ 15 millones de pesos y una cantidad de \$ 100 millones, en forma máxima.

1.2 Selección de la obra de autor extranjero o nacional.

El productor seleccionará la obra teatral que desee montar, de acuerdo a sus posibilidades económicas. La pieza teatral podrá ser de autores nacionales ó extranjeros.

Si la obra teatral es de autores nacionales, el productor tendrá que pagar los derechos correspondientes al autor o autores de dicha obra; este derecho se le llama autorial.

También tendrá que pagar derechos por la música, o sea el derecho musical y letras de las canciones.

La cantidad que tendrá que pagar el productor por los derechos, -varía, ya que será el autor o autores los que pondrán precio a -su obra.

Si la obra teatral es de autores extranjeros, el productor tendrá que viajar al país o lugar donde viva el autor o autores extranjeros y en caso de que este haya muerto, contactar con quién sea el dueño de los derechos de la obra deseada.

Informarse si los derechos están en venta, comprar esos derechos autorales, musicales, partituras, coreografías, iluminación y -escenografía (planos). Es muy importante mencionar que la compra de derechos extranjeros de espectáculos, es temporal. Es de tres, seis, nueve meses o un poco de más tiempo. Según el arreglo a que llegue el productor, mensualmente al autor se le pagará el 10% sobre la entrada bruta durante toda la temporada que dure en escena la obra.

Derechos de autor. El permiso necesario para presentar una obra

de un autor vivo o de autores muertos, esta regido por las leyes de derecho de autor y se limita al pago de regalías por las producciones en escena.

Estos asuntos generalmente se tratan con un agente literario a través del cual hay una sociedad, ó la sociedad de autores según el caso.

Es esencial para lograr el permiso que nos dará el derecho de presentar una obra, obtenerlo mucho antes de los anuncios públicos de cualquier representación teatral.

Esta es una de las responsabilidades legales del administrador, el cual debe de ser el principal y exclusivo responsable de cualquier falla sobre esto.

Regalías. Un cierto porcentaje de las entradas brutas normalmente se le paga al agente del autor; esto, está sujeto a negociaciones, pero para propósitos generales, se puede decir que varía según el país, de un 5% a un 10% sobre los ingresos de boletaje.

Sin embargo, hay pocos autores notables a quiénes los representa la Sociedad de Autores y a quiénes las regalías se les pagan. Otros factores que se toman en cuenta son cuando se trata de tarifas y regalías. Se calculan por la capacidad del teatro normalmente. En un teatro muy pequeño, realmente puede ser una suma muy alta en relación con los ingresos y con los egresos.

1.3 Recursos Humanos a contratar. Al elegir la pieza teatral

se hace el desglose del reparto:

- 1.- El Productor procederá a contratar primeramente al director de escena, director musical y al coreógrafo, de acuerdo a las posibilidades económicas del productor y sus asociados.
- 2.- El productor, el director de escena, el director musical y el coreógrafo, determinarán quiénes llevarán a su cargo los papeles estelares, coestelar, tercera parte, y cómo los papeles estelares estarán a cargo de actores de renombre y prestigio.

Los papeles coestelares se acostumbra que estén a cargo de actores con cierta trayectoria profesional reconocida, pero con actuaciones anteriores menores.

Los papeles de tercera parte, estarán a cargo de actores que en la obra teatral tienen un papel menos importante que el de un coestelar.

Los papeles de coro están a cargo generalmente de bailarines o actores que son algunas veces principiantes; y tienen la característica de que no desarrollarán ningún parlamento en la obra.

Los personajes de tercera parte, coro y a veces coestelares, se otorgarán a diferentes actores y bailarines mediante audiciones evaluatorias, las cuales consistirán en rutina de baile, canto y actuación. Estas evaluaciones las harán el coreógrafo, el director musical o el director de escena.

El productor libremente acostumbra influir en las decisiones tomadas por éstos.

Las audiciones son programadas por el productor y administrador de la compañía productora.

El administrador acostumbra darles difusión anticipadamente a las audiciones, mediante publicidad en diferentes periódicos, televisión, radio o avisos de la ANDA (Asociación Nacional de Actores), etc. En esta propaganda se darán a conocer los requisitos, fechas, hora y lugar de las audiciones.

Todo productor de obra generalmente tiene un equipo de trabajo creativo, el cual está compuesto por personas profesionales del ramo acostumbradas a trabajar en equipo, junto con la cabeza, que en este caso es el productor.

El equipo creativo lo componen:

- El productor o productores.
- Director en escena.
- Coreógrafo.
- Director musical.
- Director de arreglos vocales.
- Escenógrafo.
- Diseñador de vestuario.
- Administrador General.
- Gerente de producción.
- Iluminación.
- Audio (sonorización y grabación de pistas).
- Efectos especiales.
- Fotógrafo.

- Traductor.
- Personal técnico.
- Asistente de coreografía.
- Asistente de dirección.
- Asistente de producción.
- Secretaria, etc.

Todo este personal es imprescindible para lograr la maravillosa magia de las representaciones teatrales. Los recursos humanos son la parte más importante de una obra, porque de ellos dependerá el éxito en el total de la producción.

1.4 Recursos materiales. Los recursos materiales mínimos y necesarios para el montaje de un espectáculo teatral, son los siguientes:

- 1) Local (teatro)
- 2) Escenografía
- 3) Vestuario.
- 4) Equipo de audio
- 5) Equipo de iluminación
- 6) Utilería
- 7) Equipo de video (algunos casos)
- 8) Estudio de grabación (para la elaboración de pistas)
- 9) Papelería
- 10) Imprenta
- 11) Equipo de fotografía
- 12) Equipos de efectos diversos como por ejemplo: rayo-láser,

equipos complementarios para efectos especiales, etc.

1.5 Selección del local. Teniendo elegida la pieza teatral, el productor, el administrador y el gerente de producción, - deben seleccionar el local o teatro, de acuerdo con el espectáculo teatral que se quiera presentar. Este puede ser demasiado chico o grande, según el tema y necesidades físicas, - por lo que hay que tratar de conseguir el local idóneo. El único problema que existe en el caso de la ciudad de México, es que todos los locales aparentan tener una gran demanda de producciones teatrales, esperando su turno, por lo cual, se necesita solicitar el local con anticipación, para que se - pueda disponer de él, más o menos en las fechas planeadas.

Tipos de locales o teatros.

TEATROS PRIVADOS.- Los que son propiedad de particulares, pero también operan con personal técnico de la Federación Teatral.

Los pagos por renta generalmente se acostumbra que importen el 60 ó 50% de las ganancias netas del productor.

TEATRO CULTURAL.- Son propiedad de la SEP, del Seguro Social o del ISSSTE, etc.

Los teatros pertenecientes a instituciones o dependencias gubernamentales, laboran con personal técnico propio.

Este tipo de teatros son prestados a diferentes productores - y compañías, sólo durante tres meses.

Tienen que ser solicitados con mucho tiempo de anticipación -

para que sean autorizados por un período determinado. Estos teatros tienen gran demanda, porque no hay que pagar un porcentaje o renta, sólomente el productor se obliga a pagar los salarios del personal técnico del teatro y gastos de operación del mismo.

Muy pocos teatros tienen el suficiente espacio para guardar escenografía después de las funciones diarias, casi todos están en malas condiciones generales.

En el contrato que se celebre con teatros privados, se establecerá el tiempo por el cual será rentado el inmueble, la cantidad a pagar por renta y las condiciones de uso de las instalaciones.

1.6 Grabación previa de la música de la obra.

Después de haber adquirido los derechos de la obra teatral, el productor tendrá que comprar las partituras musicales cuyo costo siempre es independiente del pago de los derechos adquiridos de la obra.

El productor una vez que dispone de las partituras originales, debe respetar la forma en que están escritas las notas musicales de la obra. Porque en el contrato establecido por ambas partes, se conviene que se respetará el guión, música, letras, etc., tal como fue originalmente escrita la obra.

Adquiridos los derechos sobre las partituras, el productor entregará copias de las mismas al director musical; éste a su vez, determinará el número de músicos que necesita para grabar las pistas musicales de la obra.

Posteriormente, el director musical, el productor y el administrador, decidirán en qué estudio de grabación realizarán la producción musical de la obra. Esta decisión será tomada de acuerdo a la calidad del estudio de grabación, prestigio y precio por la producción de grabación de las pistas o coros y tiempo que será necesario para grabar.

Determinado el costo de los servicios del estudio de grabación, se acordarán las fechas y horas de las secciones de grabación y se contratarán a los conjuntos musicales que serán seleccionados por el director musical.

Generalmente se paga al estudio de grabación, el 50% por adelantado del costo total de la producción musical y el otro 50% al terminar y entregar los coros y pistas, grabados en su respectiva cinta de carrete.

Hace algunos años se acostumbraba contratar en las obras teatrales musicales a una orquesta o grupo musical, lo cual significaba un gasto importante para cualquier empresa, pero hoy en día, con todos los problemas de la crisis económica por que atraviesa nuestro país, es imposible que una empresa pueda darse el lujo de tener música viva en un espectáculo teatral. Esta es la razón por la cual los productores de espectáculos, recurrer a grabar pistas musicales y coros, ya que resulta a la larga más barato este sistema, que pagar los sueldos diarios de 6 u 8 músicos de una orquesta, durante la temporada de presentaciones de la obra teatral.

Este proceso de producción o grabación de la música de la obra, generalmente debe de comenzarse a efectuar en la segunda semana de iniciado el proyecto.

Para poder coordinar todas las partes de la producción lo más rápido posible y detectar todo tipo de problemas técnicos, anticipadamente.

1.7 Tiempo de ensayo de la obra.

El tiempo de ensayo de la obra fluctúa entre uno a tres meses, según el grado de dificultad de la pieza teatral. Sin embargo, a veces se dan casos en una compañía que los ensayos llegan a durar seis o nueve meses por problemas específicos o simplemente porque el director de escena no se halla conforme con los resultados.

Toda la compañía mientras esté en el proceso de ensayos funcionará bajo los controles del director de escena, del coreógrafo y del director musical.

El director de escena programará el tiempo de ensayo, indicando horario, lugar, ropa adecuada y el tipo de ensayo que tendrán.

Tipos de ensayo:

Coreográfico

De escena

Musical y

Técnico

El ensayo técnico se hace ya que está montada la coreografía y

la escenografía. Abarca a toda la compañía, actores, directores y técnicos (audio, iluminación, escenografía, vestuario, utilería y efectos especiales.

El director de escena debe determinar la importancia del trabajo de equipo en tiempo de ensayo y control del mismo.

Una vez terminados los ensayos generales, se efectuarán funciones previas al estreno, como son: función para la censura, función para amigos o familiares de la Compañía, etc.

Inmediatamente después, habrá función de estreno para la prensa y medios de comunicación y para invitados especiales y por último, la primera función de estreno para el público en general. Mientras más rápido se logre estrenar, será muchísimo mejor para la empresa.

REPARACION DEL CUARTO DE ENSAYOS

Un miembro del equipo de dirección, debe ser responsable de marcar en el piso del cuarto de ensayos, el área de actuación, la señalización de puertas, etc.

Antes de que se haga el decorado, esto se hace con ayuda de cinta adhesiva. Los materiales que se necesitan y usan en el curso de la acción, debe proveerlos lo más rápido posible durante el período de ensayos, con los muebles necesarios. Estos pueden o no ser los mismos que se vayan a utilizar en la producción, pero deben ser lo más cercano posible a lo necesario.

1.8 Elaboración de programas de mano.

En el programa de mano tiene que señalarse el nombre de la em presa o productor que presenta dicho espectáculo.

- El título de la pieza teatral
- Nombre de los autores
- Nombre del teatro o local
- Nombre de los actores
- Número de actos
- El tema de la obra (síntesis)
- Los personajes
- Los honorarios y días de presentación
- Créditos del equipo creativo que son:
 - Productores
 - Dirección de escena
 - Coreografía
 - Productor asociado, si lo hay.
 - Producción musical (encargado)
 - Sonorización y grabación de pistas (empresa)
 - Gerente de producción
 - Diseño de vestuario (empresa moral o física)
 - Asistente de coreografía
 - Iluminación
 - Escenografía
 - Efectos especiales
 - Traducción
 - Montaje de voces

- Administrador
- Asistencia de producción
- Secretaria
- Operadora de audio
- Personal técnico

El gerente de producción y el administrador son los encargados de elaborar el programa de mano.

El programa de mano se distribuye gratuitamente y se le entrega al público asistente antes de comenzar cada función. En algunos casos, el personal acomodador del teatro entregará el programa después de indicarle al público sus lugares correctos.

1.9 Función de estreno en ciudad cercana.

Esta es una posibilidad que anteriormente era viable por el problema antes citado, acerca de la demanda anticipada de locales en el Distrito Federal. Se daba el caso de que cuando una obra estaba lista ya para estrenarse, no se disponía de un teatro o local para la puesta en escena, y por esta razón tenían que trasladarse a ciudades cercanas o distantes, para realizar una breve temporada que se llamaba de estreno, lo cual ahora es un tanto difícil ya que la difusión parte del Distrito Federal hacia la provincia, no de la provincia hacia el Distrito Federal, y por ello es muy riesgoso financieramente.

1.10 Financiamiento en tiempo de ensayo.

El financiamiento en tiempo de ensayo cubrirá únicamente los gastos fijos de producción, como son los correspondientes a sueldos del Director de Escena, Coreógrafo, Escenógrafo, Director musical, Audio, Iluminación, Gerente de producción y pago de renta del local de ensayo. Todos estos gastos serán cubiertos por la empresa o productor, según el caso. Los actores en este margen de tiempo de ensayo, no tienen goce de sueldo, pero posteriormente una vez estrenado el espectáculo, les serán compensados económicamente con su sueldo cotidiano, el cual se les pagará semanalmente.

1.11 Estructura de la producción.

Básicamente la estructura de la producción se basa en tres -- equipos de trabajo que integra el productor de la obra, y estos son:

- 1) Equipo creativo.
- 2) Equipo técnico.
- 3) Equipo artístico.

De estos tres equipos dependerá el éxito total del montaje de la producción.

Cada equipo de trabajo se enfocará a su área especializada, pero los tres equipos estarán dirigidos al mismo objetivo: el espectáculo teatral, partiendo de los dos puntos claves del teatro: el director artístico y el productor general o administrador. Es la forma común de que existan dos áreas -

intercambiables de responsabilidad.

Debe enfatizarse, sin embargo, que hay pocas limitaciones en los deberes de la mayor parte de la gente a quienes ésto concierne. No es accidental que las responsabilidades del director artístico residan directamente en las actividades de producción.

El equipo de producción es grande, y está destinado a cubrir ensayos, escenarios, iluminación, vestuario, audio, propagandas, etc. Todo aquello que pertenezca a la producción física en el escenario está concentrado dentro del teatro y se supervisa por los encargados o directores de área, cada uno con sus asistentes relacionados sobretodo con el gerente de producción. Las responsabilidades del administrador están extendidas ampliamente dentro de las áreas del teatro y pueden dividirse en las categorías principales siguientes:

- 1.- El cuidado de área del teatro y sus rutinas, a través del dueño o encargado del teatro.
- 2.- La planeación financiera y el control del presupuesto. No nos es posible mostrar gráficamente en una forma continua la cerrada interdependencia entre todas estas actividades y la vida controlada del teatro.

La política que crean el productor y director artístico, es la razón de ser de todo este sistema.

EL ADMINISTRADOR Y SU EQUIPO

El término administrador es ampliamente usado en referencia al

director general, en parte quizás porque el término de director es sinónimo en otros contextos como director del local, productor general, etc.

El administrador debe ser el complemento práctico del productor general. La conjunción de estas dos personas, capaces de trabajar cercana y amigablemente juntos, es fundamental para la creación de un espectáculo vivo y con una política distintiva.

Dando por hecho que el administrador debe ser capaz de trasladar las ideas en términos prácticos, también debe ser competente en los siguientes aspectos: Finanzas; al final ésta es la sangre que da vida larga al teatro y toda la planeación y trabajo debe estar basado en una eficiente política financiera. Esto incluye los puntos siguientes:

- 1.- Los presupuestos deben elaborarse considerando gastos fijos y gastos variables por temporada.
- 2.- Para toda obra teatral los presupuestos de los directores - de cada área deben ser determinados en detalle. La vigilancia sobre los gastos debe mantenerse constantemente.
- 3.- Los términos financieros de los contratos con otras compañías y personas que usen el teatro, deben celebrarse mediante negociaciones, porque casi no existen fórmulas que cubran cada caso y contingencia.

EL PRODUCTOR ARTISTICO Y SU EQUIPO

El productor artístico es finalmente y muy comunmente, quien se

encarga en forma personal de la política del teatro. Su forma de escoger las obras, establece el carácter particular del teatro. Está basada en una combinación de gustos personales y un sentido de saber, qué es lo que va a gustarle al público. Esta es una situación difícil, porque darle al público lo que quiere puede resultar ser un parámetro muy bajo al escoger las obras. También alimentar ese gusto con una nueva dieta u obras difíciles, puede alejar al público reduciendo las entradas. Se necesita tener una gran integridad artística y un verdadero sentido teatral y cultural, para gradualmente lograr un equilibrio, porque a veces los horizontes se amplían muy lentamente y no se pueden consolidar los fines y destino del teatro. El productor de teatro no puede ni debe divorciarse desde ningún punto de vista, de la administración. Igualmente que el administrador, debe ser capaz de verificar las entradas noche a noche, toda la temporada.

Los costos de estas producciones deben ser lo más claros posibles, tomando en cuenta los caprichos del público, para pensar y planear con anticipación una nueva temporada y después poder llevar a cabo la mejor producción del teatro, en el futuro.

¿Cómo puede hacerse esto realmente cuando día a día hay que hacer ensayos, hay que observar a los actores que actúan, consultar con los diseñadores, con el equipo técnico, iluminación, - audio, etc. y conocer las demandas de las funciones locales?

Para conocer más o menos nuestras posibilidades, sobre todo el

productor debe estar constantemente actualizándose en cultura general y leer obras nuevas.

El puesto de director artístico de una compañía de teatro, cubre muchas funciones. Quiénes llegan a serlo, es debido a un aprendizaje de años; dirigiendo obras en teatros de varias clases y en todas las condiciones ambientales. La dirección debe estar precedida de un período interior de trabajo, en el manejo del escenario y otras áreas técnicas. El conocimiento general del teatro y de sus ramas técnicas ha de ser el mejor posible. El director debe ser perceptivo, imaginativo, creador. Para hacer de su compañía de actores una entidad distintiva, y tener después una habilidad práctica para usar estos conocimientos al máximo.

EL DISEÑADOR O ESCENOGRAFO

Trabaja con el productor y el gerente de producción, para interpretar sus ideas, para la parte visual de la producción y darle la clase de área de actuación que mejor sirva a la imagen de la obra. Cuando hay que planear el escenario, en las consultas con el administrador y el gerente de producción, deben checarsé los costos. Es lo común indicar al decorador la suma de dinero que se puede permitir gastar. Es importante en este estado preliminar de los procedimientos determinar si tiene que incluir adornos, muebles, así como siluetas de departamentos, etc.

Para que no halla ningún mal entendido, cuando ya sea demasiado tarde; la verificación de los costos cuando los planos del escenario y bosquejos se están haciendo, es esencial. Mientras haya tiempo de hacer cambios o ampliaciones, el director de escena debe ser incluido en una reunión para comentar el modo en que se va a desarrollar la producción.

Un modelo a escala del escenario debe hacerse para verificación final y con más cuidado, por parte del productor y el gerente de producción.

Los bocetos deben usarse por el equipo de construcción; el dibujo puede hacerse por el mismo decorador, como se acostumbra hacer por muchos o delegarse en algunos asistentes, entrenados y escogidos.

La supervisión constante durante la construcción y pintura, generalmente la toma en sus manos el diseñador, y todo el escenario es su responsabilidad hasta que la obra se estrena.

Si se requiere hacer cambios después del estreno, esta posibilidad debe de ser mencionada en el contrato celebrado. Es costumbre pagar una proporción del sueldo del decorador, cuando él admite hacerlo y cuando presenta el modelo, y el resto después del estreno. El contrato debe firmarse antes que el trabajo empiece, y debe ser muy específico en los detalles de tiempos y requerimientos; qué va estar exactamente incluido y el dinero que se puede utilizar. O bien qué hay que distinguir entre el sueldo y los gastos. Y poner un tope a los gastos esenciales

y si hay un límite que poner. Aclarar finalmente si todos o algunos de los materiales necesarios en la realización de los dibujos del decorador y los modelos serán pagados por la producción. Y si es así cuánto importarán.

EL DIRECTOR DE ILUMINACION

Es responsable por la coordinación artística de los efectos luminicos en el escenario y los trajes. Trabaja muy cerca del director de escena, para interpretar sus deseos en términos prácticos.

EL COMPOSITOR

El compositor de cualquier tipo de música que pueda ser requerida incidentalmente, debe tratarse del mismo modo que al diseñador. Puede requerir interpretar los deseos del director en un idioma musical. Pueden decidir juntos en los puntos de la acción en la cual se requiera música, y qué tan largos o cortos serán esos pasajes o puentes musicales. Es esencial que en el acuerdo que se haga con el compositor, se establezcan estos requerimientos para poder estimar los costos de copia de música y pago a los músicos por sesiones de grabación; y por alquiler del estudio de grabación, pago de ingenieros de audio, etc. Las áreas de sueldos y honorarios deben definirse por el productor y la cuestión de propiedad y derechos debe ser bien aclarada.

EL EQUIPO DE PRODUCCION

En el lugar que ocupe el equipo de producción no debe haber un espacio entre un lado de la cortina y el otro, mientras el administrador delega mucha de su autoridad en expertos técnicos. Esto no es ningún sentido aparte.

Estos dos puntos son complementarios. Son las dos partes de la operación para lograr dar el espectáculo en vivo, donde ambas partes deben conocer y entender el trabajo y funciones de uno y otro.

EL GERENTE DE PRODUCCION

Es el más cercano a la administración y participa en toda la planeación del trabajo, y como gente y jefe del equipo de escena tiene que llevar a cabo el detalle, la política que se aceptó.

La producción es responsable directamente de los técnicos que están bajo su control y de verificar las cuentas de gastos, que en cada área y en cada producción se les asigna. La información sobre estas cosas debe discutirla ampliamente con el director artístico y con el administrador.

Cuando todos están coordinados en las finanzas, entonces se harán los arreglos de ensayo y los planes de producción. El gerente de producción tiene la responsabilidad de mantener el liderazgo y controlar detrás del escenario, de hecho es un coordinador.

Cuando ya el espectáculo está funcionando, él delega autoridad en su equipo, mientras controla todo tipo de problemas que se presentan. Si el programa incluye giras, debe obtener los planos y demás información del equipo, de los teatros en gira, y del arreglo para el transporte de la producción. La posible organización para llegar a los lugares y poder situarse oportunamente, organizar y montar efectos especiales, si los hay. Trabajar lo más anticipadamente posible.

Sería muy útil si se pudiera visitar los teatros de la gira, por adelantado, por lo menos antes de la primera visita de la compañía. Obtener un conocimiento físico del equipo y la organización general del teatro de cada lugar. En todo tiempo y en todos los arreglos, es él responsable de controlar todos los gastos de producción, y presentar las cuentas basadas en comprobantes certificados, al administrador.

EL DIRECTOR DE ESCENA

Está a cargo de toda la compañía en escena, sus funciones son diversas. Es el responsable de la conducción de los ensayos - que constituyen los siguientes procedimientos:

Hacer el libreto para el traspunte; una copia de la obra debe desmembrarse de tal forma que se le puedan intercalar hojas en blanco; en estas hojas se incluirán notas sobre movimientos de actores, las entradas del sonido, efectos de luces, cambios de escenografía, espacios oscuros, etc.

Para los tramoyistas, este documento viene anotado en clave; para que la producción vaya suavemente desde la esquina del -apuntador, quien generalmente tiene comunicación por intercomunicador con iluminación, sonido (cabina de audio), camerinos para llamar a los actores y con las áreas de tramoya y con la sala del teatro.

La copia del apuntador debe estar en uso desde el principio de los ensayos.

COMPAÑIAS DE TEATRO

Las compañías de teatro deben estar registradas en la A.N.D.A. para aquellos casos en que quieran formar otra compañía como un modelo útil, el cual puede variar y está formado por diferentes aspectos:

1) Objetivo principal, se define en una frase tal como presentar, promover, organizar, mantener, impulsar y avanzar la educación, particularmente en la producción de obras y artes incluyendo ballet, música, canto y otros espectáculos.

Las compañías que persiguen estos objetivos deben estar registradas en una organización de actores.

2) Operación de continuación de los objetivos principales incluidos la adquisición de derechos, compra o adquisición de permisos, venta de publicidad interior, etc.

3) Es importante que algunas clases de gastos deban estar especificados. Principalmente los acuerdos con artistas y empleados,

en cada campo de las actividades de la compañía. Los que deben de ser reembolsados: gastos de retiro, costos de función y registros de la compañía, remuneraciones razonables y lógicas al director y a otros funcionarios o servidores de la compañía, no sólo por los servicios que rindan específicamente. Estos gastos y pagos a individuos, están permitidos tomando en cuenta que las entradas y propiedades de la empresa se apliquen sólomente a promover los objetivos de ésta, sin distribución de ganancias a sus miembros.

4) Productores y directores. El número de productores y directores debe especificarse claramente. Un detalle importante en la administración es el procedimiento para registrar las firmas de cheques de la empresa. Esto debe planearse cuidadosamente, de tal forma que la empresa nunca esté sin alguien que pueda firmar o autorizar un cheque.

LOS ARCHIVOS

El administrador y el gerente de producción, deben de tener una secretaria que clasifique y archive todos los papeles importantes de la empresa como son: licencias, permisos, facturas, etc. y también para que de aviso al personal de la empresa, con anticipación, de las reuniones o juntas.

OTROS MATERIALES

Es de gran importancia para el productor, estar bien informa-

do de los resultados obtenidos. Las ganancias y las pérdidas estimadas en las cuentas de producción, aunque finalmente no deben de ser tan exactas hasta el último centavo, pero sí mantenerse lo más exactas posible. A toda la documentación debe de dársele un título para fácil referencia.

CONSULTAS PRELIMINARES

El tiempo nunca se pierde en juntas entre el productor y el - equipo creativo.

En cada reunión, la importancia de mantener un ojo en el reloj, no es una cosa tan crucial. En este negocio si se omite algo por falta de tiempo, puede ser dañino para el progreso de los asuntos.

Esto no quiere decir que el productor debe presionar a sus subordinados, lo que él debe hacer es tener sentido común, entre una discusión prolongada o corta de un asunto, para poder llegar a un acuerdo.

Desde otro punto de vista, el jefe debe ser un hombre democrático, de mente clara, tener tacto y paciencia. Es la figura - clave y el vocero de la compañía, por eso es muy común que tenga que hablar por la empresa en negociaciones con figuras poli- ticas y financieras o autoridades locales, etc.

Esto puede establecer y mantener al productor como un hombre - con conocimientos, que se respeta y es creído por los profesio- nales del equipo de teatro, lo que es una cosa muy favorable. Puede dar lugar a una empresa exitosa, con una atmósfera crea- tiva y armoniosa.

SERVICIO DE LIMPIEZA

Los aseadores son miembros muy valiosos dentro de cualquier equipo de teatro. Ellos se comparten en una misma posición única de confianza, ya que naturalmente todas las partes del teatro, oficinas, vestidores y lugares donde se guardan alimentos o cuartos técnicos con equipos valiosos, deben estar abiertos a ellos, generalmente sin supervisión.

Los actores pueden ser muy descuidados con sus propiedades y no todos los documentos que se consideran importantes pueden estar siempre bajo llave.

Los aseadores de confianza deben sin embargo, ser poseedores de gran interés en estos objetivos que vigilan. De no ser por los aseadores, un teatro no se podría mantener atractivo, limpio y cuidado para que el público asistente pueda disfrutarlo. Estos efectos generalmente no se comentan pero sus deficiencias se denotan; en general el asistente de producción es el responsable por la apariencia física del edificio. Los detalles de cada día pueden lucir agobiantes, pero nada debe ponerse fuera de lugar. Debe evitarse que haya mal servicio, polvo en las esquinas; desde ningún punto de vista es una rutina aburrida. El dueño del teatro o encargado, debe ser rápido para detectar cosas que pueden ser mejoradas en el edificio; desde un muro en el diseño del decorado, guiar a un arquitecto para planear y mejorar los lugares por donde el público deambula, fachada limpia del teatro, etc.

Para hacer mejor el trabajo se necesita ser observador, tran-

quilo y sobre todo preocuparse por la gente, ya sea un público que pague o el mismo equipo de trabajadores de teatro.

CONTROL DEL TEATRO

La persona responsable para controlar los servicios de un teatro es el Administrador. Desde luego cada teatro tiene variantes, pero las reglas generales son como siguen:

Antes de la representación, hay que efectuar una inspección general, más o menos una hora antes de abrirse el teatro al público. El gerente de producción debe inspeccionar toda el área que usa el público; en esta tarea debe ser ayudado por los asistentes de producción. Debe comprobar y ver que todas las salidas estén abiertas y que las puertas se abran fácil y correctamente. Todas las cortinas que atraviesan las puertas deben hacerse a un lado de acuerdo a las especificaciones, para que no causen obstrucción.

Todos los equipos luminosos deben probarse para verificar que ninguna bombilla falla. Aunque siempre se hace una verificación de focos por los encargados, estos pueden en cualquier momento fallar y pueden sustituirse antes de que llegue el público.

No debe haber obstrucciones en ningún pasillo o entrada, ninguna alfombra arrugada o con hilos sueltos.

Debe chequearse el equipo de audio para solucionar algún problema, si es que lo hay.

Después de los ensayos, debe dejarse el escenario limpio, porque en ocasiones algunas propiedades personales se olvidan o algún cigarrillo se tira por descuido, todo esto debe ser controlado y corregido.

El estacionamiento de coches, generalmente se prohíbe que esté alrededor de los teatros para poder permitir salida libre en casos de emergencia o para que los equipos de bomberos, en su caso, puedan llegar al edificio. Todo el personal artístico generalmente tiene que llegar al teatro con una hora de anticipación a la hora de la función y el personal técnico con dos horas de anticipación.

OPERACIONES RUTINARIAS Y DIARIAS, DE CONTROL

Preparación del equipo:

Los acomodadores y responsables de venta de discos, camisetas, publicidad, etc. deben estar a tiempo en su trabajo, deben llevar una ropa distintiva y que ya estén presentes cuando se admite al público.

El tiempo que se le da a cada ayudante para verificar programas y acciones, debe ser respetado para evitar llamadas de atención.

El administrador debe visitar todas las áreas, asegurándose de que todo el personal está presente.

Los acomodadores deben estar con oportunidad en el lobby del teatro, pendientes para ayudar a colocar en sus lugares al público.

Ya que está todo verificado y en orden, generalmente media hora antes de la función, el Administrador da la orden de admisión al público. Debe estar a la entrada, observando tranquilo y sonriente, para solucionar cualquier problema o atención especial.

El inicio de las funciones debe ser siempre a tiempo, a menos que el administrador retrase el inicio por un gran flujo en la taquilla en los últimos momentos. El inicio del espectáculo no debe retrasarse más de 15 minutos de la hora fijada, porque existe la posibilidad de multa por parte de la Delegación. -- Cuando todos los que lleguen tarde ya estén en sus lugares, debe revisar todas las áreas libres y baños.

La limpieza del lobby, vestidores, escaleras y entradas, hace una gran diferencia en la imagen de servicios, cuando el público sale para el intermedio.

Al finalizar el primer acto, el público podrá salir al lobby del teatro y el personal de la cafetería o bar, estará listo para atenderlos.

La tercera llamada señalará no solo que regrese el público a sus asientos, sino que el equipo debe estar listo para cerrar las puertas y cortinas, revisar vestidores y hacer una limpieza general, después del intermedio. El administrador ocurrirá a sus oficinas y revisará el efectivo de las ventas efectuadas. El administrador recibirá la caja de la taquilla conteniendo el dinero de todos los boletos junto con los blocks y los boletos de la función dada.

La caja será entregada por el responsable y el representante de la Tesorería del D.F., después de haber hecho el corte de caja. El administrador comprobará el dinero por concepto de boletos vendidos y sobre la entrada bruta entregará un 15% - de impuesto al empleado de la Tesorería del D.F.

Posteriormente, se pagará a la delegada de la A.N.D.A., la nómina de actores, quien es la encargada de cobrar diariamente el sueldo de los actores.

Después de pagar esta nómina, el resto del dinero se guardará para depositarlo en el Banco al día siguiente.

1.12 Relaciones con las Asociaciones de Actores y Sindicatos. En el Distrito Federal y en todo el país, los actores están - regidos por la Asociación Nacional de Actores (A.N.D.A.) que es la Asociación que maneja, controla y protege a los actores. Los elementos técnicos especializados, en cambio pertenecen al (TEUS) Trabajadores de Espectáculos Unidos Sindicalizados, el cual los controla y protege.

Es muy importante que el productor y administrador tengan buenas relaciones humanas con las asociaciones y sindicatos para evitar fricciones o problemas mayores.

Tanto la (A.N.D.A.) como el (T.E.U.S.) designan un delegado en la temporada de la pieza teatral y su función será cobrar los sueldos diariamente, tanto del personal a su cargo, actores o técnicos, para pagarles semanalmente y solucionarles cualquier problema con la empresa productora.

1.13 Instalación de camerinos.

Todo teatro debe tener los servicios adecuados, de acuerdo a sus características y tamaño. Entre estos servicios debe contar con camerinos para actores estelares, coestelares, terceras partes y coros. Los camerinos deben contar con servicios tales como buena luz, espejos, sillas, tocador, y si es posible, baños colectivos.

Desgraciadamente los teatros en México no ponen mucha atención en estas instalaciones y servicios. Si cuentan con ellos, a veces son un poco pobres y en otros muy modestos.

1.14 Trámite de licencias y permisos.

Cuando la pieza teatral se efectúa en un local de un propietario particular, éste es quien se encarga de tramitar las licencias y los permisos para poder presentar en su inmueble, dicha pieza teatral.

En el caso de que sea un local perteneciente a una institución gubernamental, es la empresa productora la que tiene que tramitar todo tipo de permisos ante la Tesorería del D.F., y ante la Delegación correspondiente, con su previa función de censura para la clasificación de tipo de espectáculo, que es conocido por letras:

A, apta para todo público, B, adolescentes o adultos y C, adultos.

La función para censura se efectúa generalmente una semana antes del estreno de la obra.

La licencia otorgada por la Delegación correspondiente, es de -

vital importancia, en la cual siempre están estipuladas las condiciones para presentar el espectáculo y los detalles de instalaciones y servicios del edificio. El productor y el administrador son los responsables que se cumpla con estos requisitos.

Entre los detalles de instalaciones y servicios del teatro, están los de seguridad tanto en representaciones normales, como por causas de emergencia que pueden causarse, por ejemplo: equipos contra incendio, agua, luz, salidas de emergencia, etc. Ningún administrador teatral puede menospreciar la importancia de tomar las medidas preventivas necesarias en cuanto a seguridad del público asistente, actores y empleados.

Los requerimientos de la administración del local incluyen lo siguiente:

Asientos en número proporcional al de asistentes. Acomodadores y señalización de salidas en una posición práctica para que puedan ser utilizadas en un momento dado, durante la presentación y abrirse al final con oportunidad.

Todas las puertas para el público deben estar limpias de obstrucciones y sus salidas deben estar perfectamente indicadas.

Estacionamiento: No debe interferir con las salidas o localizarse dentro de cierta distancia, algún vehículo u objeto, de las puertas de salida.

Mobiliario: Las cortinas no deben arrastrar en el piso, en las

escaleras o en los pasillos y si están en las puertas de salida, deben correrse fácilmente.

Toda la decoración permanente debe tener calidad a prueba de incendios.

Iluminación general: El teatro debe de contar con una planta especial de luces de emergencia para todas las salidas y áreas públicas del edificio.

Precauciones contra incendios: Los extinguidores deben mantenerse en lugares visibles y probarse regularmente.

Todo el personal administrativo, técnico, artístico, etc. de un teatro, debe estar instruido en los procedimientos para situaciones de emergencia.

Cortina de seguridad: Esto es un requerimiento específico en el cual siempre insisten las autoridades de incendios. En el caso de escenarios abiertos, puede ser imposible instalar una cortina de seguridad, en cuyo caso será necesario tener en cuenta instrucciones especiales que establecen las autoridades correspondientes.

El objeto de la cortina de seguridad es aislar el escenario en caso de incendio y prevenir el escape de humo hacia el público. Porque por pasadas experiencias se ha visto que es lo que más causa pánico. La cortina de seguridad tiene un mecanismo que permite operarla rápidamente desde la puerta del escenario o por el apuntador o transpunte; también debe probarse su estado periódicamente. El administrador es responsable de asegurar que la cortina de seguridad se pruebe de su esta-

do. Un incendio que empiece en el auditorio por un cigarrillo o cualquier descuido, puede probablemente mantenerse sólo en el auditorio y así evitar una pérdida grande. Estas pérdidas, generalmente se causan por descuido o negligencia.

Los incendios son el peligro mayor de los cines y teatros. Hay disposiciones para los materiales que se usan en el escenario. Debe procurarse que sean lo menos inflamables posible, incluyendo el vestuario.

C A P I T U L O II

EJECUCION ADMINISTRATIVA DE LA OBRA TEATRAL

2.1 Determinación del costo de la producción.

El costo de la producción no se puede determinar con anticipación. Toda obra teatral limita hasta un cálculo aproximado. Un factor limitante es que existen gastos fijos y gastos variables.

Los gastos fijos son:

- Derecho de la obra.
- Escenógrafo.
- Costo de Escenografía.
- Director Musical.
- Coreógrafo Administrador.
- Gerente de Producción.
- Audio (Grabación de pistas y coros, instalación de equipo en el teatro).
- Iluminación.

Los gastos variables son:

- Los sueldos de actores.
- Impuestos.
- Mantenimiento.
- El boletaje.
- Programa de mano.
- Artículos promocionales.

- Publicidad Local.
- Empleados del mismo local.

En base a todo esto se calculará el costo anticipado de producción, que como sabemos, se verá afectado por la asistencia de público, cuya importancia es indeterminable hasta en el caso más optimista. La ubicación del teatro, fenómenos naturales (lluvias y calor) y accidentes urbanos (disturbios sociales, obras nuevas, etc.) son otros factores que afectan la aproximación del cálculo del costo de producción; sin descartar las enfermedades de los actores.

2.2. Políticas de sueldos a los actores.

La política que rige los sueldos de los actores está basada en una mezcla de tabuladores de la Asociación Nacional de Actores (A.N.D.A.)

Los salarios se rigen de acuerdo a estas categorías:

- 1) Estelar.- Son los protagonistas o roles principales. Estos tendrán el sueldo más alto en comparación con los demás actores.
- 2) Coestelar.- Son las segundas figuras, el sueldo es menor al estelar.
- 3) Terceras Partes.- Tienen un sueldo según convenio con la empresa.
- 4) Coro.- Estos son los actores que ganan el sueldo mínimo establecido por la (A.N.D.A.).

C A P I T U L O III

ADMINISTRACION DE LAS FUNCIONES TEATRALES

3.1 Equilibrio económico de las funciones.

El equilibrio económico de las funciones lo establece y estabiliza el administrador, quién está obligado a llevar un cuidadoso control de los ingresos en taquilla, venta de artículos promocionales (si los hay), discos, posters, camisetas, programas de lujo con fotografías de la obra, etc...pagos de sueldos, impuestos y rentas, pago de los empleados, mantenimiento y costos de producción.

Todos estos egresos se realizarán y registrarán diariamente. Sólomente así el administrador podrá guardar el dinero restante que resulte y que casi en su totalidad serán ganancias de la empresa, disminuidas por el 10% que el administrador pagará mensualmente a (SOGEM) Sociedad General de Escritores de México, por derechos autorales.

Sómente estableciendo controles diarios se pueden evitar pérdidas a una empresa teatral.

3.2 Estados Financieros.

La apremiante operación teatral conduce a elaborar mínimos controles diarios de los ingresos y egresos, a base de un flujo de fondos sencillo y congruente con la actividad.

Control Diario:

Este documento nos permitirá conocer los ingresos diarios por boletaje vendido y los pagos a la Tesorería del Distrito Fede-

ral, por impuestos. Asimismo, el valor de los ingresos por ventas de artículos promocionales y de cafetería, en el caso de que se opere por nuestra parte.

Paralelamente, todos los días se cubren los sueldos de los actores ante y por medio del representante de su Agrupación correspondiente. El administrador elabora una nómina diaria, - con este motivo.

Flujo de Fondos. Este documento comparativo con la semana in mediata anterior, nos permite conocer los diversos ingresos, egresos y sobrantes y pérdidas. Se recomienda que se elabore en forma semanal.

Balance General.- Ningún empresario acostumbra elaborar este documento contable, en la actualidad. Pero es de recomendarse que se establezca con números aproximados, para poder conocer en un momento determinado, los montos de las inversiones de una representación, el valor de vestuarios, equipos diversos y utilería en general. También para poder conocer el pasivo contraído y aportaciones que hicieron a la obra los asociados o una sola persona física o moral.

El hecho de que la actividad teatral no se encuentre gravada por la Ley del Impuesto sobre la Renta, y la fugacidad de los espectáculos teatrales, ha ocasionado una falta de orden instituido que evita establecer sistemas contables exactos y con fiables. Ver Anexos.

PRODUCCIONES CABALA - FLUJO DE FONDOS

SEMANA DE: _____ A _____

- Miles de Pesos -

	<u>Semana</u> <u>Anterior</u>	<u>Esta</u> <u>Semana</u>	<u>Variación</u>	<u>%</u> <u>Concep-</u> <u>tual</u>
<u>INGRESOS</u>				
1-Venta de Boletos				
2-Venta de Arts. Promocionales				
3-Ventas de Cafeteria				
4-Productos de Inversiones.				
5-Diversos				
Suma:	\$	\$	\$	100%

	<u>Semana</u> <u>Anterior</u>	<u>Esta</u> <u>Semana</u>	<u>Variación</u>	<u>%</u> <u>Concep-</u> <u>tual</u>
--	----------------------------------	------------------------------	------------------	---

EGRESOS

- 1-Nómina de Actores
- 2-Nómina de Técnicos
- 3-Personal de Confianza
- 4-Productor Asociado
- 5-Renta Local
- 6-Renta Utilería
- 7-Renta equipos adicionales.
- 8-Sueldos, vigilancia y limpieza
- 9-Gastos producción
- 10-Gastos Mantenimiento
- 11-Pagos por Publicidad
- 12-Diversos Gastos
- 13-Rva. Derechos Autor
- 14-Impuesto T.D.F. (15%)

\$	\$	\$
----	----	----

Diferencial en caja o
cuentas de cheques

- PRODUCCIONES CABALA-

BALANCE GENERAL AL: _____

-Miles de Pesos-

4

ACTIVO CIRCULANTE

Caja y Bancos
Cuentas por Cobrar
Utilería Teatral
Inversión Temporada
Bonos y Valores

PASIVO CIRCULANTE

Cuentas por Pagar
Sueldos por Pagar
Aport. Productores Asoc.

ACTIVO FIJO

Equipo de Transporte
Equipos de Audio
Equipos de Iluminación
Otros Equipos de Operación

PATRIMONIO

Inversiones Propias
Utilidades Temporada
Pérdidas Temporada

DIFERIDOS

Gastos de Instalación

Suma el Activo: _____

Suman Pasivo
y Patrimonio _____

3.3 Recomendaciones de inversiones financieras en su caso.

Lo más sensato que se debe hacer con las ganancias, es depositarlas en un banco diariamente, a un plazo determinado, con el fin de obtener ingresos adicionales y que las finanzas estén en movimiento y sean productivas.

Posteriormente, el productor podrá decidir en qué y dónde invertir su dinero, después de haber recuperado el costo de la inversión.

El administrador es el responsable de depositar el dinero al banco.

3.4 Publicidad y relaciones públicas.

Estas dos actividades en el teatro están unidas y a veces se sobreponen. El propósito de ambas es establecer el prestigio o popularizar el teatro dentro de la comunidad, con el fin de aumentar su público. Generalmente, este trabajo lo hacen una o dos personas, que en este caso pueden ser el Administrador y el Gerente de Producción.

La publicidad, su diseño e impresión. En los teatros han sido más lentos en entender el impacto de esta actividad en la presentación de sus obras. Los posters o carteles antiguos con tipografías especializadas, que se exponían en los vestíbulos y taquillas de distintos teatros, han sido cambiados sobre todo por las grandes compañías de teatro.

La tipografía se ha hecho más clara, sobre todo al romper con el sistema publicitario orientado al actor-estrella, ya que es

más fácil poner los nombres en forma alfabética.

El diseño: Es conveniente pagar a un tipógrafo profesional o a un diseñador para obtener resultados favorables. Actualmente la competencia es muy grande y se contrata demasiada publicidad no se puede tener falta de calidad.

El color

En la publicidad actual se ha encontrado que existen ciertos colores o combinaciones de colores que psicológicamente son muy -- efectivos publicitariamente, por ello este factor debe tenerse en cuenta. Los teatros generalmente rentan a su vez, espacios para publicidad de algún tipo de refresco u otros productos, - preferentemente comidas ligeras.

Materiales y métodos utilizados:

Los posters o carteles que generalmente los teatros ubican en - lugares fijos, el Gerente de Producción deberá verificar personalmente que estén bien ubicados, para que sean visibles a la gente.

Relaciones con la Prensa:

Los críticos de teatro y editores de periódicos siempre están pendientes de lo que pasa en el mundo del teatro. El productor y el equipo de éste, siempre deben ser amables con la prensa y con otros medios de comunicación, ya que estas relaciones son un aspecto importante en la publicidad positiva del espectáculo.

Relaciones con radio y televisión

Actualmente, la radio y televisión tiene un gran control de las masas, por ello es muy conveniente realizar pequeños spots en la

radio y en la televisión con el fin de dar mayor publicidad al espectáculo, la cual llegará a un numeroso grupo de personas. Las relaciones públicas son un factor muy importante dentro del teatro. Debe encontrarse una persona que tenga habilidad para mantenerse en buenos términos con muchas clases de personas que son piezas clave dentro de la vida social, industrial y educacional y a los cuales se les quiere unir a la actividad cultural ya sea en forma aficionada o como profesionales.

El encargado de Relaciones Públicas, debe trabajar con jóvenes miembros de la comunidad, con asociaciones que ayudan a sondear y a hacer encuestas, para saber qué es lo que el público quiere ver.

La taquilla

Los sistemas modernos de taquilla, deben operarlos personas -- calificadas y con diferentes cualidades, por ejemplo: deben tener habilidad con aspectos financieros, pues tienen que llevar la contabilidad de cuántos lugares se han vendido, cuántos boletos faltan por venderse, cuándo deben hacer una reservación especial de lugares o asientos para la empresa, tener criterio amplio y buena memoria, además de ser de absoluta confianza -- para la empresa.

Una cualidad que no siempre los productores observan es que -- tengan un interés genuino en la obra o en la compañía, lo cual le permitirá dar mejor información o despertar interés en las personas que lleguen a comprar un boleto pues muy comúnmente

tendrán que dar información al público que asiste.

RELACIONES PUBLICAS

La inclusión de un publicista o de una oficina de relaciones públicas, en el equipo de un teatro, no debe de ninguna manera excluir al administrador de su responsabilidad final.

El administrador debe ser una figura o persona bien conocida. Debe participar lo más activamente posible en la obra. Puede ser visto las 24 horas del día y estar siempre dispuesto a desempeñar todos los deberes y demandas de su trabajo. Si es necesario debe encontrar el tiempo y tener alegría para hablar con grupos locales, haciendo reuniones en el teatro; dando a conocer otros trabajos en campos relativos como educación, música, arte, etc.

Debe ser capaz de contestar detalladamente y con frecuencia a preguntas relevantes sobre la producción de la obra. De hecho, debe estar siempre disponible y accesible. Las cuestiones de temperamento más que de capacidad, son de primera importancia. Dentro de su propio dominio debe tener el respeto de su equipo. Debe contactar con algunos grupos de teatro que son de la vieja escuela de dirección, que siempre son vistos como enemigos naturales de los actores y a los cuales quizás atacaron. Mientras que es mucha la gente que demanda y espera de él, para ser un funcionario estimado y respetado, él debe ser considerado como parte de su equipo, tanto como individuo para que en forma amable observen las demandas de su trabajo. Los problemas labo

rales no deben surgir pero si surgen, debe atacarlos amistosamente, antes de que tomen exageradas proporciones. El administrador, debe delegar áreas definidas de su trabajo a sus - - - asistentes, no debe hacerlo todo.

Debe dividir sus funciones, planearlas, organizar funciones especiales a los diferentes medios de comunicación y mantenerse - en contacto con escuelas, T.V., radio y prensa, para desarrollar la esfera de influencia del teatro que representa.

Entrenamiento.- El puesto que se llama de "asistente", puede -- ser considerado el punto final para llegar a ser propiamente un administrador. En muchos teatros de ahora es un útil hábito - considerarlo como un puesto de entrenamiento. Los contactos - que se obtienen por trabajar cerca del administrador, son la - mejor base para aprender el por qué de esa administración. No hay un sustituto ni ningún entrenamiento lógico ni teórico, -- que el haber hecho diferentes trabajos con el cargo de asistente.

RELACIONES CON EL EQUIPO

El asistente del director generalmente tendrá la responsabilidad de otros muchos departamentos o areas y categorías del equipo teatral por lo que debe ser una persona abierta, sensata y agradable.

Servicios que recibe el público asistente.- La circulación del público en los intermedios, puede ser una experiencia muy valiosa para el administrador. El asistente del gerente de producción debe tener el ojo puesto sobre el servicio de las ba--

rras, estar listo para cambiar el equipo de un lugar a otro. Si se forman colas por decir en helados o café, debe hacer que los clientes irritados o temerosos de que no les sirvan a tiempo, disfruten hasta el final esta parte del intermedio, antes de regresar a sus asientos.

Esto no es desacierto que se diga, pero debe haber alguien listo a sugerir a los clientes que hay otros (WC) baños o tocadores en el teatro. Es particularmente necesario, en presentaciones escolares, donde los niños pueden ser muy tímidos, explorar otras posibilidades en el teatro por ellos mismos.

Es también responsable ante el administrador para verificar que las indicaciones, letreros luminosos y salidas de emergencia - sean adecuados.

3.5 Giras a la Provincia. Siempre existirá el empresario que contrata una pieza teatral para una, dos, tres, o más presentaciones fuera del Distrito Federal; plazas en las cuales el empresario puede obtener ingresos importantes.

El empresario o contratante paga comúnmente la transportación, que por lo general es terrestre y por un tiempo corto. Se necesitan dos autobuses para los actores y dos autobuses para carga (escenografía, equipo, audio, etc.) en forma mínima.

El hospedaje corre por cuenta del empresario en hoteles de primera.

Como estas son las ineludibles obligaciones del contratante, - obtiene los derechos por tiempo equis a cambio de una cantidad establecida en contrato bilateral con la empresa.

La empresa obtiene el contrato de actores y del personal técnico y se encargará de la producción de la obra durante la gira. Las áreas de iluminación y sonido son manejadas independientemente, según la renta del equipo en ambos casos.

Existen infinidad de rutas por ejemplo:

Plazas o ciudades por visitar según ruta acostumbrada:

- Toluca.
- San Luis Potosí.
- Guadalajara.
- Monterrey.
- Ciudad Victoria.
- Matamoros.
- Tampico.
- Pachuca.
- Veracruz, etc.

Las giras generalmente son muy productivas, ya que en provincia no todos los días se pueden presentar espectáculos teatrales y la gente está ansiosa de este tipo de espectáculos.

LA COMPAÑÍA Y EL DIRECTOR DE ESCENA EN GIRA

El gerente de producción y el administrador de la empresa obtienen los contratos de los actores, personal técnico, etc. Así también como de las áreas de iluminación y audio (sonido). Estas áreas son manejadas independientemente, según el valor de la renta del equipo.

Los conductores de todos los asuntos y de las rutinas diarias, mientras la compañía está en gira, son el director de escena y el director de la empresa productora. Las obligaciones del -- contratante que obtiene los derechos de la pieza teatral por -- un tiempo corto a cambio de una cantidad establecida en un con -- trato con la empresa que monta la pieza teatral, son las si-- guientes:

- 1.- Es responsable de los arreglos de viaje y de pagar los - - sueldos de todo el personal.
- 2.- Supervisar todos los problemas que se presenten.
- 3.- Transportación de actores, técnicos, equipos técnicos, es -- cenografía y vestuario.
- 4.- Contratar hospedaje en hoteles de primera.
- 5.- Pagar viáticos según el arreglo que se haya acordado con - el contratante.

INSTALACION DE LA PRODUCCION EN EL TEATRO

El gerente de producción supervisa la llegada de su equipo y acomodo. Sitúa los camerinos, verifica la puesta en escena - del espectáculo.

Después del ensayo, la producción empezará a presentarse cada noche en el mismo tiempo.

El tiempo de cada acto se verificará junto con cualquier co -- mentario de lo ocurrido en el número de incidentes o escenas que estén imperfectas o inexactas.

El director de escena, mientras no esté haciendo un trabajo específico, en la puesta en escena debe supervisar todos los cambios que se sugieran verificar, checar el escenario y mantenerse en contacto con la dirección de producción, constantemente.

El gerente de producción establecerá el horario en que se levantará o abrirá el telón.

Otro miembro de la dirección de escena es el asistente de dirección. Su trabajo será señalado por el director de escena, de acuerdo a la experiencia y actitudes coordinadas con las demandas de la producción.

Los espectáculos que son particularmente elaborados, pueden -- necesitar equipo extra y sofisticado. La gerencia de producción será encargada de conseguir este equipo.

C A P I T U L O IV

CASO PRACTICO:

Estructura administrativa de un espectáculo musical.

4.- Planteamiento del caso práctico:

Producciones Cábala, propiedad de la señora Julissa de Llano Macedo, presenta la obra "Este es mi nuevo show", de los autores Gretchen Cryer y Nancy Ford, cuyos derechos tuvieron un -- costo de cinco mil dólares, adquiridos el seis de enero de mil novecientos ochenta y seis.

Bajo las condiciones acordadas por ambas partes se estableció: El respeto íntegro al libreto y partituras originales. Así - mismo se autorizó la presentación en México, por un período de cuatro meses.

Posteriormente, la empresa organizó y planeó la puesta en escena; contrató el equipo creativo, actores, local para ensa-- yos y representaciones. Realizó los trámites legales correspondientes, se ofrecieron las funciones previas al estreno y posteriormente desarrolló una temporada de tres meses.

4.1 Hipótesis:

A mayor organización y administración de un espectáculo tea-- tral musical, mayor implementación y optimización de la puesta en escena.

La hipótesis está basada en la información dada en los capítu los anteriores, con lo cual pretendo comprobar la influencia -

de la organización sistematizada en la puesta en escena.

Tratando de comprobar la hipótesis dada, mediante sondeos o encuestas que proporcionen datos concretos.

Variable independiente.- Organización y administración del espectáculo teatral.

Variable dependiente.- Optimización e implementación de la puesta en escena.

4.2 Universo.

El Universo de la investigación está dado por el conjunto de -- elementos de la compañía y el público, equipos creativo, artístico y técnico).

Esto con el fin de obtener un testimonio verídico de los efectos que la organización y administración de la puesta en escena tiene en la implementación y optimización de la misma.

Dichos elementos conforman el total de participantes en la organización y puesta en escena. Constituyen la esencia del espectáculo teatral.

4.3 Para la muestra se seleccionaron cuatro grupos significativos de:

El grupo creativo:	10 personas
Elementos artísticos:	10 personas
Elementos técnicos:	5 personas
Público espectador:	25 personas

Al número total de cincuenta personas se les aplicó el sistema de cuestionario, para obtener datos, opiniones y respuestas - a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se -

pretenden explorar a través de este medio.

Todo esto con el fin de obtener un panorama general de los efectos de la puesta en escena con todos los elementos de la compañía y público asistente. Se considera dicha cantidad una muestra significativa para la obtención de resultados.

4.4 Cuestionario al público.

1.- ¿Qué opina del espectáculo?

A) Bueno B) Regular C) Malo ()

2.- ¿Qué le parece la organización de esta obra?

A) Excelente (B) Buena C) Regular D) No muy buena) E) Mala ()

3.- ¿Nota algún cambio con respecto a otras obras que ha visto?

A) SI B) NÓ ()

4.- ¿La recomendaría a sus amigos o familiares?

A) Sí B) NÓ ()

5.- ¿Qué cambios haría?

A) Actores B) Equipo de Sonido (C) Coreografía d) Escenografía E) Otros ()

6.- ¿Le pareció un espectáculo de calidad?

A) Sí B) NÓ ()

7.- ¿Qué mensaje encontró en la obra?

A) Despersonalización de la mujer B) Otros ()

8.- ¿Qué opina del desarrollo escénico de los actores?

A) Bueno (B) Regular (C) Malo ()

9.- ¿Qué opina de la coreografía, escenografía y montaje?

A) Bueno B) Regular C) Malo ()

10.- ¿Qué le pareció el sonido?

- A) Excelente B) Bueno C) Regular D) Malo E) Pésimo ()

Questionario de la Compañía:

11.- ¿Qué nos podría decir de la puesta en escena?

- A) Bueno b) Regular C) Malo ()

12.- ¿Cómo han sido sus relaciones laborales?

- A) Buenas B) Regulares C) Malos ()

13.- ¿Qué opina de la administración? ()

- A) Excelente B) Buena C) Regular D) Mala E) Pésima ()

14.- ¿Qué piensa de la política salarial de la empresa?

- A) Buena B) Regular C) Mala ()

15.- ¿Volvería usted a trabajar para Producciones Cábala?

- A) Sí B) No

4.5 Tabulación:

El objetivo de la tabulación será recolectar información sobre la opinión que tienen de la obra "Este es mi nuevo show", tanto los participantes de la compañía, como el público espectador: con el fin de conocer el grado de aceptación de la puesta en - escena, basados en su organización y administración.

Pregunta 1.- ¿Qué opina del espectáculo?

4.6.1.- Objetivo: Para conocer el grado de aceptación de la -- puesta en escena.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas que contestaron sobre la opinión del espectáculo son:

40 personas contestaron que el espectáculo es bueno y representa el 80%

10 personas contestaron que el espectáculo es regular y representa el 20%.

En total:	40 Bueno	-	80%
	10 Regular	-	20%
	<u>0</u> Malo	-	<u>0%</u>
Personas:	50		100%

4.6.3.- Análisis: Se hizo con el fin de obtener una información más concisa.

Pregunta 2.- ¿Qué le parece la organización de esta obra?

4.6.1.- Objetivo: Basados en el grado de aceptación general, de acuerdo a su organización.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas::

10	contestaron que es Excelente y representa el	20%
25	" " " Buena " " "	50%
5	" " " Regular " " "	10%
5	" " " Muy Buena " " "	10%
5	" " " Es Mala " " "	10%

En total:	10 Excelente	20%
	25 Buena	50%
	5 Regular	10%
	5 No muy Buena	10%
	<u>5</u> Mala	<u>10%</u>

Personas:	50	100%
-----------	----	------

4.6.3. Análisis: Se hizo con el fin de encontrar que tan positiva fue la organización en el desarrollo de la obra.

Pregunta 3.- ¿Nota algún cambio con respecto a otras obras que ha visto?

4.6.1.- Objetivo: El grado de aceptación.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas:

40 contestaron que sí y representa el 80%

10 contestaron que nó y representa el 20%

En total: 40 sí 80%

10 nó 20%

Personas: 50 100%

4.6.3.- Análisis: Para enterarnos si las personas notan la - evolución en las puestas en escena.

Pregunta 4.- ¿La recomendaría a sus amigos y familiares?

4/6/1.- Objetivo: Para obtener el grado de viabilidad de promoción de persona a persona.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas.

35 contestaron que sí y representa el 70%

15 contestaron que nó y representa el 30%

En total: 35 sí 70%

15 nó 30%

Personas 50 100%

4.6.3. Análisis: Para obtener el grado de aceptación.

Pregunta 5.- ¿Qué cambios haría?

4.6.1.- Objetivo: Los cambios de actores, bailes, y recursos materiales.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas

15 contestaron actores y representa el	30%
20 contestaron equipo de sonido y representa el	40%
10 contestaron coreografía y representa el	20%
5 contestaron escenografía y representa el	10%
En total: 15 actores	30%
20 Equipo Sonido	40%
10 Coreografía	20%
<u>5</u> Escenografía	<u>10%</u>
Personas: 50	100%

4.6.3.- Análisis: Para obtener el grado de sofisticación de la puesta en escena.

Pregunta 6.- ¿Le pareció un espectáculo de calidad?

4.6.1.- Objetivo: Para conocer el grado de calidad de las obras.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas

40 contestaron sí y representa el	80%
10 contestaron nó y representa el	20%
En total: 40 sí	80%
<u>10</u> nó	<u>20%</u>
Personas: 50	100%

4.6.3. Análisis: Se consideró la calidad del espectáculo.

Pregunta 7.- ¿Qué mensaje encontró en la obra?

4.6.1.- Objetivo: Afirmar si era la despersonalización de la mujer por parte del hombre.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas:

45 contestaron despersonalización de la mujer y representa el	90%
5 contestaron otros y representa el	10%

En total: 45 Despersonalización 90%
de la mujer

5 Otros 10%

Personas: 50 100%

4.6.3.- Análisis: Si el desarrollo escénico de los actores
fué claro.

Pregunta 8.- ¿Qué opina del desarrollo escénico de los actores?

4.6.1.- Objetivo: Si definitivamente se cuidó la dirección de
escena.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas

35 respondieron Bueno y representa el 70%

10 " Regular y representa el 20%

5 " Malo y representa el 10%

En total: 35 Bueno - 70%

10 Regular - 20%

5 Malo - 10%

Personas: 50 100%

4.6.3.- Análisis: La puesta en escena está bien estructurada,
pero con algunos defectos.

Pregunta 9.- ¿Qué opina de la coreografía, escenografía y mon-
taje?

4.6.1.- Objetivo: Saber si se acoplaron y coordinaron estos
tres aspectos en el desarrollo de la obra.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas.

25	contestaron Bueno y representa el	50%
20	" Regular y " "	40%
5	" Malo y " "	10%
En total:	25 Bueno -	50%
	20 Regular -	40%
	<u>5</u> Malo -	<u>10%</u>
Personas:	50	100%

4.6.3.- Análisis: Si no se apreció la coordinación de la misma.
Pregunta 10.- ¿Qué le pareció el sonido?

4.6.1.- Objetivo. Si se alcanzó el objetivo de audio esperado.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas.

20	contestaron Excelente y representa el	40%
15	" Bueno " " "	30%
10	" Regular y " "	20%
5	" Malo y " "	10%
En total:	20 Excelente	40%
	15 Bueno	30%
	10 Regular	20%
	<u>5</u> Malo	<u>10%</u>
Personas:	50	100%

4.6.3.- Análisis: Si se logró la buena sonorización de la misma.

Pregunta 11.- ¿Qué nos podría decir de la puesta en escena?

4.6.1.- Objetivo: Cuidar si la puesta en escena está bien estructurada.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas

30 contestaron Bueno y representa el			60%
10 contestaron Regular y representa el			20%
10 contestaron Malo y representa el			20%
En total	30 Buena	-	60%
	10 Regular	-	20%
	<u>10 Mala</u>	-	<u>20%</u>
Personas:	50		100%

4.6.3.- Análisis: Se apreciaron algunas fallas en la iluminación.

Pregunta 12.- ¿Cómo han sido sus relaciones laborales?

4.6.1.-Saber que concepto se tiene de las relaciones laborales dentro de la empresa productora.

4.6.2. Resultado: De las 50 personas.

10 contestaron Buenas y representa el			20%
25 contestaron Regular y representa el			50%
10 contstaron Malas y representa el			20%
5 contestaron pésimas y representa el			10%
En total	10 Buenas	-	20%
	25 Regular	-	50%
	10 Malas	-	20%
	<u>5 Pésimas</u>	-	<u>10%</u>
Personas:	50		100%

4.6.3.- Análisis: Se percibieron algunos conflictos pero en grado normal favorecidos por la buena organización.

Pregunta 13.- ¿Qué opina de la administración?

4.6.1.- Objetivo: Si se llevó a cabo una buena administración.

4.6.2. Resultado: De las 50 personas

20	contestaron Excelente y representa el	40%
25	" Buena " " "	50%
5	" Regular " " "	10%
En total: 20 Excelente - 40%		
25 Buena - 50%		
<u>5</u> Regular - <u>10%</u>		
Personas: 50		100%

4.6.3.- Análisis. Se obtuvo un resultado positivo en cuanto a la administración.

Pregunta 14.- ¿Qué pienza de la política salarial de la empresa?

4.6.1.- Objetivo: Que la política de la empresa sea bien llevada.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas:

30	contestaron Buena y representa el	60%
15	" Regular y " "	30%
5	" Mala y " "	10%
En total: 30 Buena - 60%		
15 Regular - 30%		
<u>5</u> Mala - <u>10%</u>		
Personas: 50		100%

4.6.3.- Análisis: Fue positiva ya que el 90% está de acuerdo a las remuneraciones.

Pregunta: 15.- ¿Volvería a trabajar para Producciones Cabala?

4.6.1.- Objetivo: Saber si se puede contar con el personal -- otra vez.

4.6.2.- Resultado: De las 50 personas.

45 contestaron sí y representa el	90%
5 contestaron no y representa el	10%
En total 45 sí -	90%
<u>5</u> no -	<u>10%</u>
Personas: 50	100%

4.6.3.- Análisis: Casi en su mayoría les agradó por la política de la empresa.

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Los antecedentes sobre el teatro en el mundo occidental, anteriormente analizados en forma breve, por lo que corresponde a los griegos y romanos y a los países de Inglaterra, España y México, nos demuestran la gran importancia que tiene esta actividad en la vida del hombre.
2. Los dramas griegos, la suntuosidad de los teatros romanos, los diversísimos escenarios para el público que asistía a representaciones teatrales en España, el teatro Isabelino que se practicaba en Inglaterra y nuestra aparición primaria en el Siglo XVII, con un autor de la talla de don Juan Ruiz de Alarcón, se han consignado en páginas anteriores.
3. Se apunta que por lo que respecta al siglo XX, en la ciudad de México, la aparición de Seki Sano, André Moreau y Fernando -- Wagner, es un hecho trascendente e importante para el desarrollo del teatro nacional. Héctor Azar y Luis de Tavira, han continuado con esa tarea, en la actualidad.
4. Para efectuar la puesta en escena de una obra teatral del género musical, se necesitan recursos económicos muy considerables, que a valores de junio de 1986 en forma mínima importarían -- \$ 15 millones de pesos y máxima, \$ 100 millones de pesos. Existe un diferente tratamiento de los espectáculos creados -- por autores nacionales y extranjeros; por ello, hay intermediarios en la contratación de estas obras; señalándose también -- respeto estricto al contenido de la obra y a la partitura musical originales.

5. En el pago por regalías a autores extranjeros debe considerarse el tiempo difícil porque atraviesa nuestro país, observando reglas de relaciones internacionales, en cuanto a pago de divisas más caras que el peso mexicano.
6. Cuatro personas son los principales responsables de una representación teatral: 1) el productor; 2) el director de escena; 3) el coreógrafo y 4) el director musical.
7. Las primeras figuras o actores principales de una obra teatral, deben seleccionarse con los criterios insobornables de calidad, carisma, popularidad conseguida con anterioridad y ante el público y salarios justos.
8. El local para representar la obra debe ser cuidadosamente elegido, cuidando los factores de localización adecuada, instalaciones en buen estado, medios de seguridad modernos y fáciles de manejar en caso de siniestros, aseo y vigilancia diarios, - así como provisión de seguridad interna.
9. En México existen teatros que se rentan a personas físicas y - morales y a instituciones gubernamentales. Los primeros tienen rentas altas; los segundos se rentan en comodato pero por corto tiempo, siempre y cuando la obra cumpla fines sociales o culturales.
10. Los actores se contratan con la organización llamada A.N.D.A. (Asociación Nacional de Actores) en su mayoría. Existe también el S.A.I. (Sindicato de Actores Independientes) que controla a pocos miembros de esta actividad.

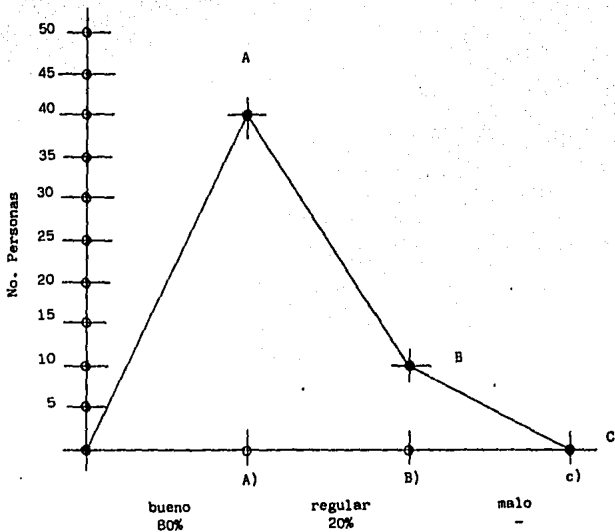
11. El tiempo de ensayo de la obra es básico para lograr el éxito inicial y posterior de la misma.
12. Los gastos iniciales son de consideración en toda obra de este tipo.
13. En segundo nivel, pero también muy importante, el administrador del espectáculo es el corazón de estas obras. La publicidad debe ser cuidadosa y adecuada.
14. La empresa teatral puede ser analizada desde un punto de vista administrativo y organizacional, por ello debe promoverse la participación de más productores en este campo, con base en el proceso administrativo.
15. No hay que olvidar que toda empresa necesita de una estructura organizacional y como tal debe ser tratada.
16. La inversión de capital es muy considerable y su recuperación es lenta, por lo que sugerimos implementar el programa expuesto en esta tesis.
17. El presente trabajo nos permitió hacer hincapié en la gran importancia que tienen la estructura y control internos de una empresa de este tipo; pues hasta hoy no se tienen elementos teóricos suficientes sobre este tema, en nuestro país.
18. De la misma manera, se pudo comprobar la similitud que existe entre una empresa mercantil y la teatral; están regidos por parámetros económicos y mercadotécnicos que son parecidos. El teatro es también un negocio. Se expuso todo el proceso a seguir en una puesta en escena - tratando de llegar al más pequeño detalle, que muchas veces

son de vital importancia en la presentación de la obra.
Por último, sólo me queda enfatizar en que los objetivos planteados al principio, fueron logrados y en particular también - les ofrezco esta breve aportación, que espero sea de utilidad.

A N E X O S

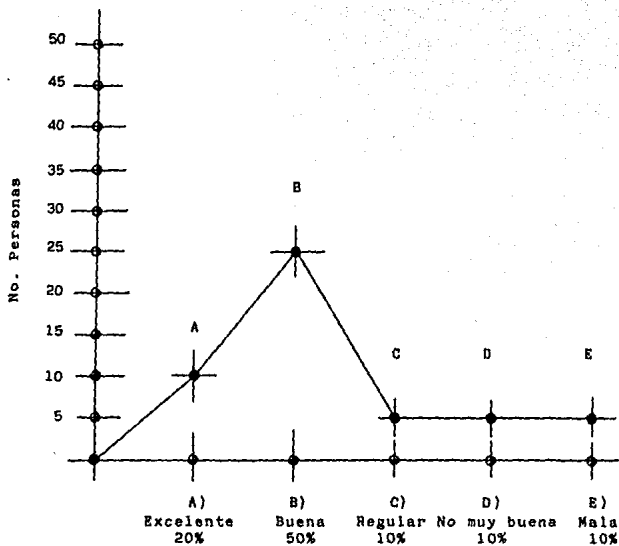
1.- ¿Qué opina del espectáculo?

A) Bueno B) Regular C) Malo



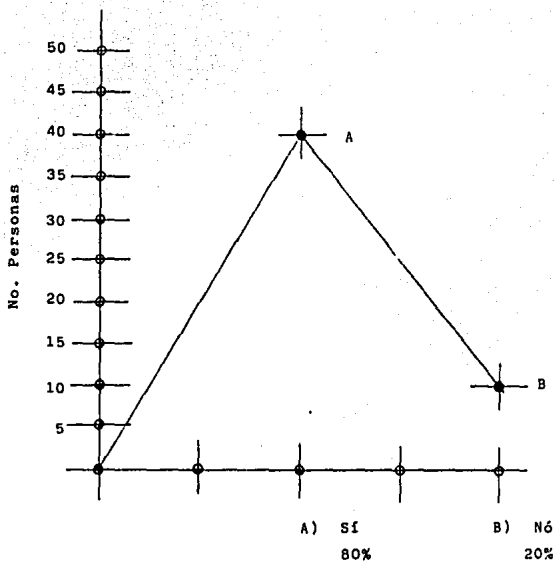
2.- ¿Qué le parece la Organización de esta obra?

A) Excelente B) Buena C) Regular D) No muy buena E) Mala



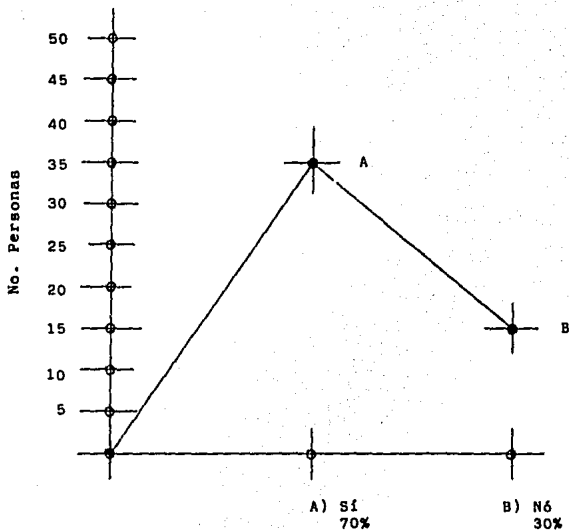
3) ¿Nota algún cambio con respecto a otras obras que ha visto?

A) Sí B) No



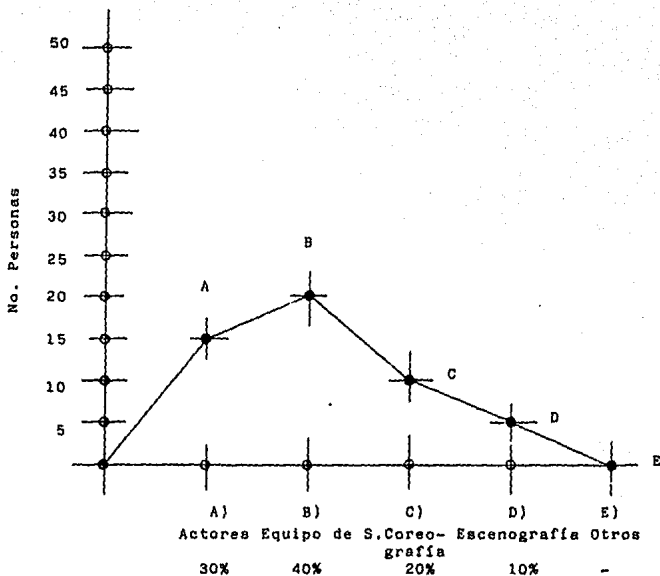
4) ¿La recomendaría a sus amigos y familiares?

A) Sí B) No



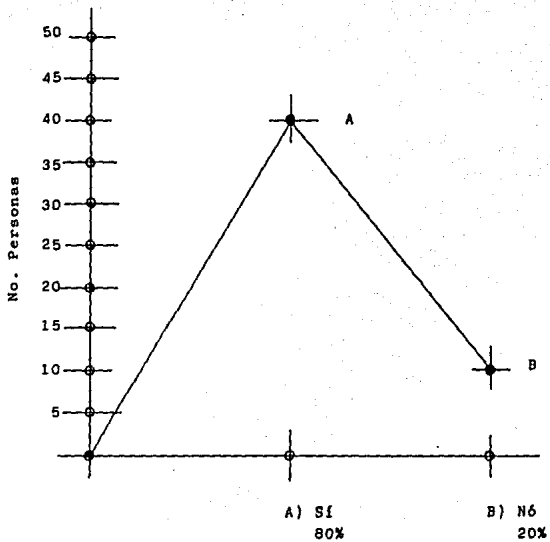
5.- ¿Qué cambios haría?

A) Actores B) Equipo de sonido C) Coreografía D) Escenografía E) Otros.



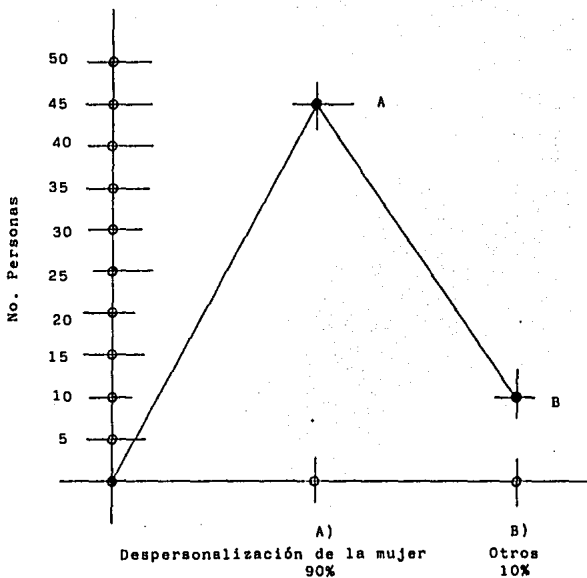
6.- ¿Le pareció un espectáculo de calidad?

A) Sí B) No



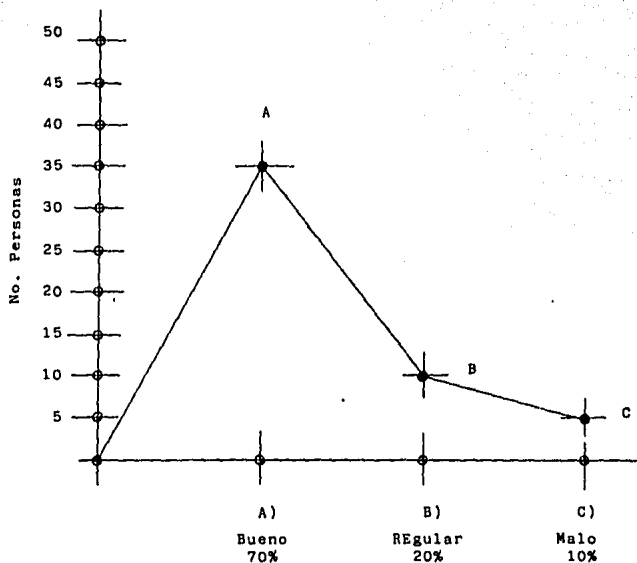
7.- ¿Qué mensaje encontró en la obra?

A) Despersonalización de la mujer B) Otros.



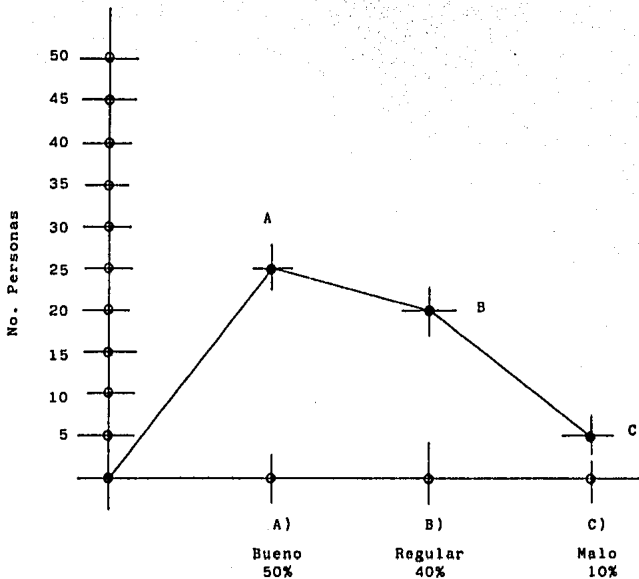
8.- ¿Qué opina del desarrollo escénico de los actores?

A) Bueno B) Regular C) Malo



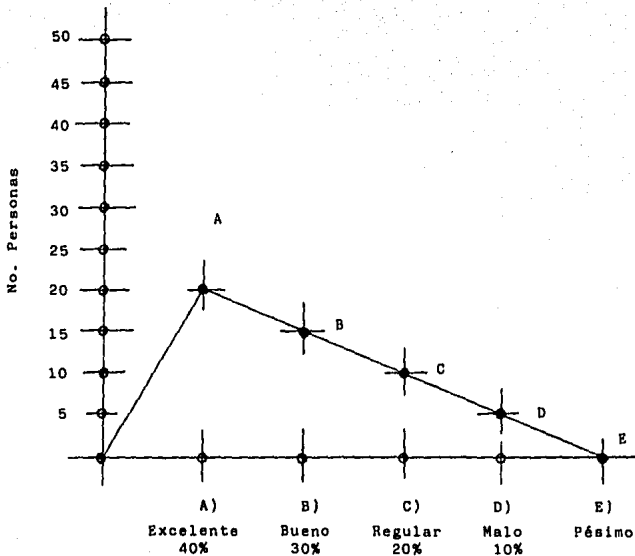
9.- Qué opina de la coreografía, escenografía y montaje?

A) Bueno B) Regular C) Malo



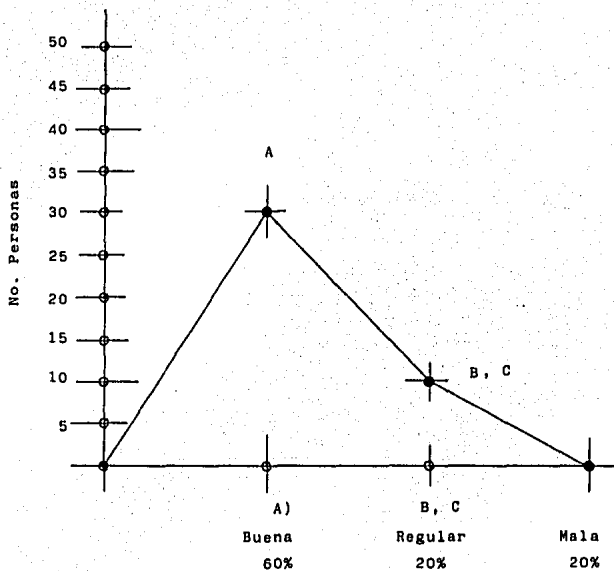
10.- ¿Qué le pareció el sonido?

A) Excelente B) Bueno C) Regular D) Malo E) Pésimo



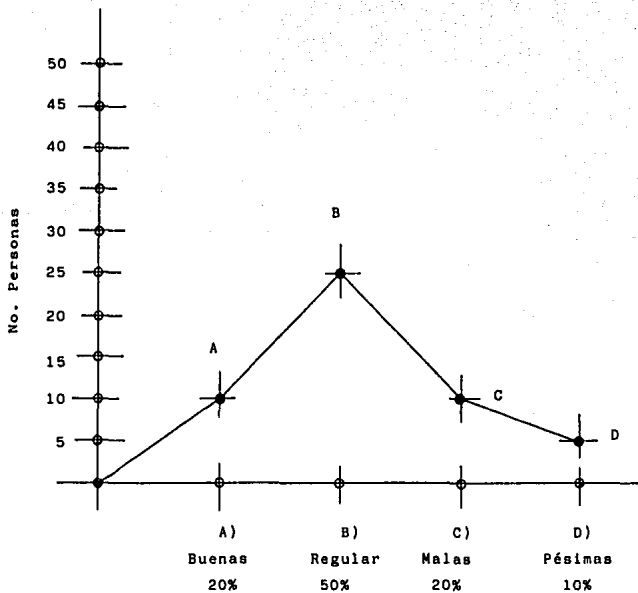
11.- ¿Qué nos podría decir de la puesta en escena?

A) Buena B) Regular C) Mala



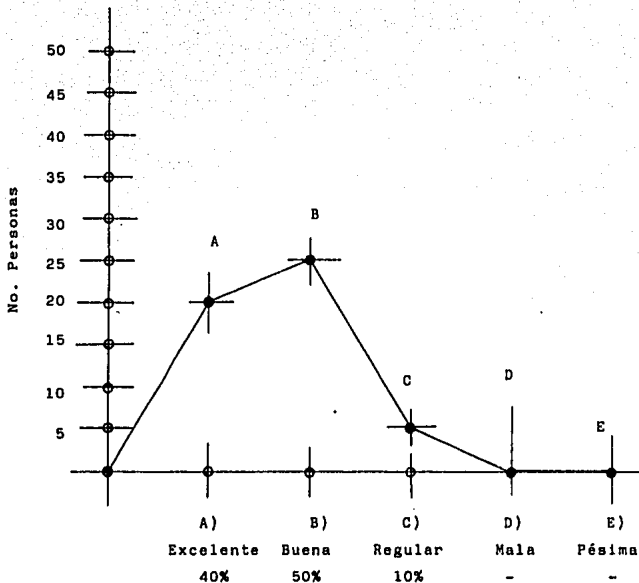
12.- ¿Cómo han sido sus relaciones laborales?

A) Buenas B) Regular C) Malas D) Pésimas

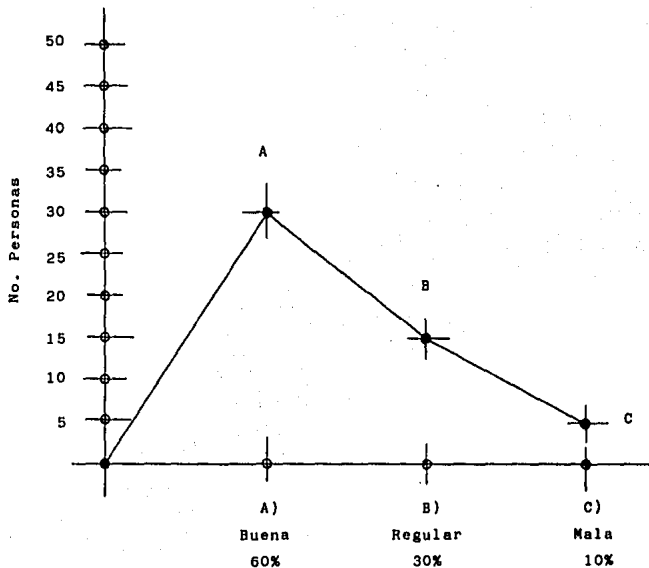


13.- ¿Qué opina de la administración?

A) Excelente B) Buena C) Regular D) Mala E) Pésima

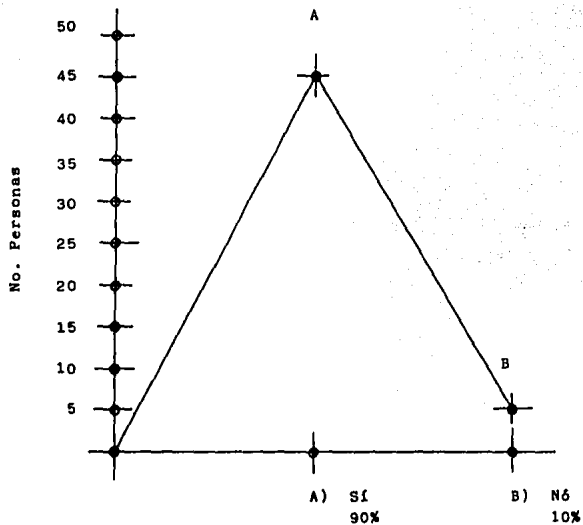


14.- ¿Qué piensa de la política salarial de la empresa?
A) Buena B) Regular C) Mala.

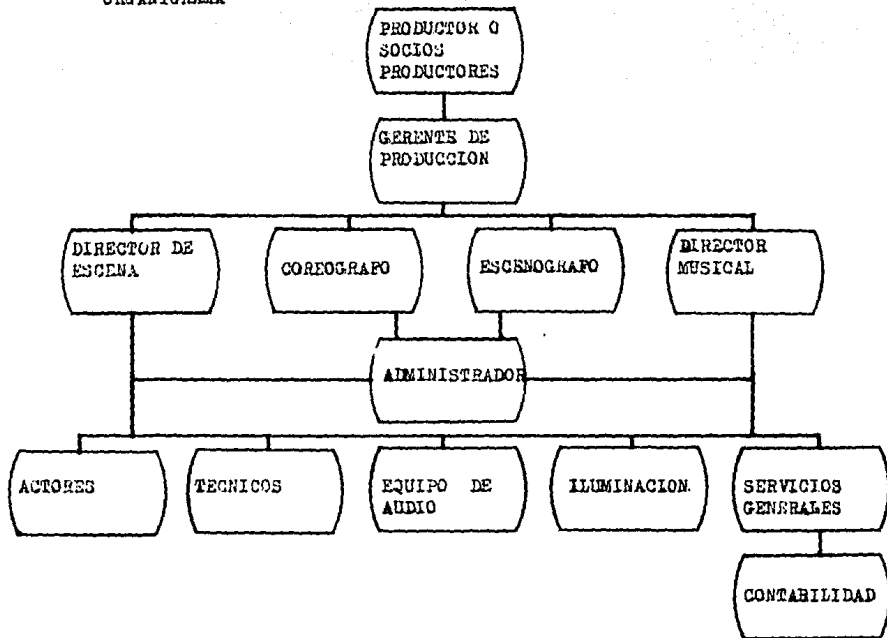


15.- ¿Volvería usted a trabajar para producciones Cabala?

A) Sí B) No



ORGANIGRAMA



6.- BIBLIOGRAFIA

- 1.- Un concepto de planeación de empresas.
Russell L. Ackoff
Limusa
1985
- 2.- Curso de Administración Moderna
Koontz/ O'Donnell
Mc. Graw - Hill
1985
- 3.- Administración de Empresas
Agustín Reyes Ponce
Limusa
1985
- 4.- The Administration General (Tomo I)
A. Williams.
C.P.
1986
- 5.- The Administration General (Tomo II)
A. Williams
C.P.
1986
- 6.- The Administration General (Tomo V)
A. Williams
C.P.
1986

- 7.- The Administration General (Tomo VIII)
A. Williams
C.P.
1986
- 8.- Administración Técnica Superior
Boston - Stic
C.P.
1985
- 9.- Auditoría Administrativa
J. González Arcón
U.N.A.M.
1984
- 10.- Los Sistemas de Producción
Velazquez Mastretta
Limusa
1985
- 11.- El teatro en México - en 1857 Antecedentes.
Reyes de la Maza
U.N.A.M.
1982
- 12.- El teatro en México en la Epoca de Santa Ana
Reyes de la Maza
U.N.A.M.
1982

13.- El teatro en México entre la Reforma y el Imperio

Reyes de la Maza

U.N.A.M.

1982

14.- El teatro en México durante el Segundo Imperio

Reyes de la Maza

U.N.A.M.

1982

15.- El teatro en México en la época de Juárez

Reyes de la Maza

U.N.A.M.

1982

16.- El teatro en México con Lerdo y Díaz

Reyes de la Maza

U.N.A.M.

1982

17.- El teatro en México durante el Porfirismo I

Reyes de la Maza

U.N.A.M.

1982

18.- El teatro en México durante el Porfirismo II

Reyes de la Maza

U.N.A.M.

1982

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

19.- El teatro en México durante el Porfirismo III

Reyes de la Maza

U.N.A.M.

1982

20.- Enciclopedia Sopena Universal

Tomo 8 Diccionario Ilustrado de la lengua española

Ed. Ramón Sopena

1982

21.- Introducción al teatro

Frank M. Whiting

Ed. Diana

1982