



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



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

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO

TRABAJO FINAL DE LA ESPECIALIZACIÓN EN ARTES ESCÉNICAS

Microteatro: un nuevo concepto de formato teatral.
Análisis de su desarrollo e implementación en las
ciudades de Madrid y Buenos Aires

AUTOR: **LUCRECIA CECILIA SACHELLI**

TUTOR TALLER DE PREPARACIÓN DEL TRABAJO FINAL: **BRUNO MACCARI**

TUTORA TALLER DE REDACCIÓN DEL TRABAJO FINAL: **ANIELA VENTURA**

DICIEMBRE 2019

Resumen

El presente trabajo se centra en el estudio de un nuevo concepto de formato teatral conocido como Microteatro (MT). Esta propuesta tuvo su origen, en el año 2009, en la ciudad de Madrid y luego se ha expandido a diversas ciudades hasta instalarse en Buenos Aires, en el año 2017.

Esta investigación se propone analizar las características de surgimiento, desarrollo, producción, exhibición y gestión de MT en las ciudades de Madrid y Buenos Aires desde un abordaje teórico que permita comprender las condiciones que generaron su origen. Para ello adoptaremos un enfoque que aborde tanto los aspectos artísticos como lo administrativo y la producción. A partir de entrevistas semi-estructuradas se buscará conocer la experiencia de los principales participantes y cómo ha sido la planificación de estrategias de este proyecto.

En primer lugar, el trabajo hará foco en las características coyunturales de los circuitos teatrales y los hábitos de consumo que posibilitaron este nuevo formato. En segundo lugar, una vez identificado el surgimiento de MT en Madrid, se analizará el origen y desarrollo de este nuevo formato. En tercer lugar, se estudiará el modelo de gestión de MT para luego realizar un análisis comparativo con el caso de Buenos Aires.

A través de esta investigación, se podrá identificar que las estructuras fundamentales para la gestión de MT no difieren entre una ciudad y otra. Sin embargo, el contexto y las normativas de cada ciudad pueden generar que se establezcan estrategias particulares para su desarrollo y actividad.

Palabras clave: Artes escénicas - Microteatro - Modelos de gestión - Exhibición teatral - Hábitos de consumo teatral

Índice

1. Introducción.....	3
1.1. Objetivos	4
1.2. Marco Teórico	5
1.3. Estado de la cuestión.....	9
2. Un nuevo formato teatral	12
2.1. Circuitos y exhibición teatral	12
2.2. Origen y desarrollo en Madrid	14
2.3. Expansión a otras ciudades	16
2.4. Implementación de MT en Buenos Aires	17
3. Análisis del modelo de gestión MT	21
3.1. Madrid: Microteatro por dinero	21
3.1.1. Realidad Institucional.....	22
3.1.2. Identidad Institucional.....	24
3.1.3. Producción y Exhibición	25
3.1.3.1. Aspectos de <i>Marketing Mix</i>	27
3.1.4. Actividades complementarias de MT.....	29
3.2. ¿Cómo se replica MT en Buenos Aires?	33
4. Conclusión	38
5. Referencia bibliográfica	40
6. Anexos.....	43
6.1. Anexo 1.....	43
6.2. Anexo 2.....	47
6.3. Anexo 3.....	53

1. Introducción

A lo largo de la historia, el sector de las Artes Escénicas ha atravesado diversos cambios, se ha desarrollado, mutado, profundizado y expandido. Por ejemplo, en el caso de la cartelera porteña, poco a poco comenzó a ofrecer espectáculos de lunes a lunes, lo cual amplió la posibilidad de nuevas presentaciones generadas, principalmente, por compañías de teatro independiente que se conformaban para un proyecto específico o la realización de proyectos en coproducción. Diferentes factores influyeron en estos cambios y lo siguen haciendo. Bonet & Schargorodsky (2016) afirman que:

La adaptación ha sido doble, por un lado un público cada vez más omnívoramente exigente obliga a la modificación de formatos, contenidos y valores; por otro, las nuevas necesidades de expresión e innovación nacidas en el seno del propio mundo escénico son siempre un dinámico motor de cambio y transformación. Otro factor a tener en cuenta es la fuerte competencia del conjunto de alternativas ofrecidas para el tiempo de ocio o de desarrollo personal. La variedad de bienes y servicios ofertados exige concebir e implementar imaginativas estrategias comerciales y de comunicación para no perder lugar en los respectivos mercados (p. 25).

Es decir que el sector de las Artes Escénicas atravesó, y atraviesa, distintos desafíos que influyen sobre todo en sus modelos de producción, en los espacios de representación, en sus formas de consumo y en la circulación de los diversos productos escénicos que se gestionan. Estas transformaciones responden tanto a necesidades de sustentabilidad de recursos como también a nuevas formas de vincularse con sus públicos.

A partir de los cambios de hábitos van surgiendo nuevas propuestas y nuevos productos que empiezan a atender las dinámicas emergentes. El mapa de los circuitos y consumos teatrales comienza a modificarse, a ampliarse y volverse más específico. El desarrollo de tecnología, la búsqueda constante para generar algo novedoso, nuevos espacios, la necesidad de nuevas formas de entretenimiento y ocio, la competencia con otras propuestas, los nuevos públicos y nuevas franjas horarias habilitan la posibilidad de crear nuevos formatos culturales y teatrales.

En este contexto dinámico, surgieron los formatos teatrales breves como es el caso de Microteatro (MT). Esta propuesta tuvo su origen en la ciudad de Madrid en el año 2009 y logró un desarrollo tanto a nivel nacional como internacional. MT presenta una nueva forma de consumo teatral basada en la posibilidad de disfrutar de una, dos o varias obras de formato breve, no mayor a 15 minutos de duración, e intercalar esa experiencia

con una oferta gastronómica. Como se indica en su página web “Microteatro es cultura, arte y gastronomía en una experiencia única” (Microteatro, 2010, párr. 1, Microespeciales).

En el caso de MT Madrid su desarrollo le permitió la implementación de nuevas líneas de trabajo, lo cual generó un crecimiento gradual y la expansión a actividades complementarias. En este punto es posible observar exposiciones de artes visuales, un área enfocada a la formación y un programa de actividades comunitarias y de circulación.

Teniendo en cuenta este desarrollo, se analizará el modelo MT en Madrid como ciudad de origen, propulsora de este nuevo formato, de esta imagen institucional y marca. Para comprender cuáles fueron los motivos que generaron esta propuesta, cómo logró instalarse en el circuito madrileño y cómo se expandió hacia otras ciudades en el mundo como Barcelona, Miami, Buenos Aires, Veracruz, entre otras. Esto permitirá indagar en la experiencia de MT en Buenos Aires, una ciudad con un gran desarrollo en las artes escénicas en constante expansión y movimiento. De esta forma será posible dar cuenta de dos modelos de esta experiencia para entender sus similitudes y diferencias.

Esta investigación permitirá conocer los alcances y las posibilidades del formato de MT frente a los desafíos actuales del sector de las Artes Escénicas. Para ello se indagará en la administración, organización, producción y gestión de este nuevo concepto teatral para establecer cuáles fueron las herramientas y elementos que permitieron desarrollar este producto tanto local como internacionalmente.

1.1. Objetivos

El objetivo general del presente estudio es analizar el proyecto MT a partir de sus características de surgimiento, desarrollo y gestión en las ciudades de Madrid y Buenos Aires. Para ello buscaremos alcanzar los siguientes objetivos particulares:

1. Relevar las condiciones de surgimiento de la experiencia MT en las ciudades de Madrid y Buenos Aires.
2. Dar cuenta del modelo de gestión de Microteatro en términos de producción y exhibición.
3. Identificar sus principales estrategias y características para comparar la experiencia en Madrid y en Buenos Aires.

4. Analizar en qué medida el modelo MT da cuenta de un nuevo formato de exhibición teatral en el marco de los hábitos actuales de consumo teatral.

1.2. Marco Teórico

Para llevar a cabo el presente trabajo es necesario establecer algunos conceptos que permitirán comprender el desarrollo de un nuevo formato dentro de los circuitos teatrales ya existentes y las nuevas dinámicas de relación con los públicos emergentes. En este punto es inevitable que aparezcan algunos interrogantes como: ¿qué entendemos por circuito? ¿Qué entendemos por consumo teatral? ¿Cómo se implementa y desarrolla un nuevo formato teatral?

Para empezar a responder estas preguntas se tomará lo que plantea Schraier (2006) quien considera necesario identificar dos etapas del hecho teatral: la producción y la exhibición. Por un lado, la producción forma parte de un proceso en donde un grupo de individuos establece un tipo de organización teatral para conformar un proyecto espectacular. Cada grupo tendrá una forma diferente de gestionar, administrar, producir, difundir y pensar el teatro. Esta manera de hacer frente un proyecto será lo que defina a cada circuito, como así también su tipo de financiamiento: no es lo mismo una cooperativa teatral que busca un subsidio público o privado, que un Teatro Nacional o Municipal que cuenta con el apoyo directo del Estado o un grupo de teatro con una producción privada. Por el otro, la exhibición hace referencia al lugar, al tiempo y a la forma de representación que tendrá el espectáculo, si tendrá o no rentabilidad artística y/o económica, como así también qué tipo de público se interesará por cada obra.

Por lo tanto, al retomar la pregunta inicial sobre qué son los circuitos teatrales, Schraier (2006) plantea:

Considerando los dos aspectos señalados –producción y exhibición–, podemos entender como circuitos teatrales al conjunto de salas por las que transitan, pero, sobre todo, en las que exhiben sus propuestas escénicas las distintas organizaciones teatrales que conforman cada uno de los diferentes sistemas de producción señalados. De ahí que también podamos hablar de circuitos de exhibición teatral (p. 13).

Si bien este planteo permite un acercamiento a la definición de circuitos teatrales, hace referencia a la infraestructura, es decir que solo se limita a los espacios o salas donde se desarrollan las propuestas teatrales. Igualmente, nos permite comprender que los

conceptos de producción y exhibición se encuentran en constante relación con los circuitos teatrales y que a partir de esta relación se desarrollan diversos cambios para que aparezcan nuevas posibilidades para la creación de una nueva propuesta teatral o para identificar cómo cambian los hábitos de consumo. Asimismo, este trabajo buscará señalar otros elementos que son parte de los circuitos teatrales como los públicos, las dinámicas que se desarrollan y los productos que se establecen. Tal como Bonet y Schargorodsky (2016) afirman:

La diversidad de las estructuras teatrales es producto de la interacción de distintos factores entre los que se pueden incluir: las corrientes estéticas de cada época, los géneros y estilos artísticos, la incorporación de nuevos grupos, clases, y colectivos sociales a la producción y el disfrute de espectáculos en vivo, los distintos modelos de gestión de la producción y la exhibición, así como también los hábitos particulares de cada ciudad o región (p. 25).

A partir de estas definiciones, es necesario especificar qué se entiende por hábitos de consumos teatrales. Este concepto se encuentra en constante relación con los circuitos teatrales, la producción y exhibición de un espectáculo. Para abordarlo, es preciso definir qué es un hábito. Sobre este punto, Bourdieu (2007) afirma:

Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen *habitus*, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente "reguladas" y "regulares" sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta (p. 86).

Cada persona forma parte de un entorno social que se establece por los recursos que posee, por sus estrategias, competencias, expectativas, experiencias, por la manera en que ve y percibe el mundo. Estos elementos son los que producen el hábito en cada clase social, en cada individuo y por ende en los intereses, en los gustos y deseos de consumo, ya sea de indumentaria, música, gastronomía, deportes o espectáculos, entre otros. Estas costumbres y comportamientos que tiene una persona serán de utilidad para poder identificar desde el *Marketing* qué productos o propuestas se les puede ofrecer. Debido a los cambios que se han desarrollado en las Artes Escénicas, en los hábitos de

consumo y en la producción y exhibición de espectáculos, podemos postular que el surgimiento del formato de teatro breve se vincula con el concepto de *habitus*.

Para analizar este nuevo formato de MT, se utilizará también la estructura establecida por Chaves (1994) en base a la Realidad y la Identidad Institucional, tanto en la implementación madrileña como porteña. La Realidad Institucional comprende las características objetivas y concretas que dan forma a la institución. En este punto es posible analizar los aspectos positivos y/o negativos para realizar las gestiones correspondientes en caso de mejorarlos y actualizarlos. La Identidad Institucional, por su parte, es el conjunto de valores y atributos que configuran el tipo de perfil que la institución desea transmitir. Según afirma Chaves (1994) estos campos “no son áreas empíricas, sino planos de análisis de una realidad única, por lo tanto, problemas cuyos síntomas se producen en uno de los planos pueden tener sus orígenes en el otro” (p. 1).¹ Al contar con estos elementos de diagnóstico, y teniendo en cuenta que MT dio origen a un nuevo concepto de formato teatral, podemos determinar cuáles fueron las herramientas clave para presentar este proyecto y establecer qué es lo que lo hace diferente de otras propuestas.

Sumado a esto, para profundizar en el análisis y comprender el modelo de gestión de MT se indagará en las estrategias de *Marketing*. Teniendo en cuenta que es “el proceso mediante el cual una organización se relaciona con el mercado de manera creativa, productiva y rentable, con el fin de crear consumidores y satisfacerlos dentro de los límites marcados por los objetivos de la propia organización” (Kotler & Scheff, 2004, p. 62). Por consiguiente, la búsqueda del intercambio y el intentar cumplir con los objetivos preestablecidos por las empresas ha generado que el *marketing* se desarrolle y no sólo haga foco en un único elemento, sino que pueda establecer una relación entre ellos. Es ahí donde surge el *Marketing Mix*: “uno de los conceptos clave de la teoría moderna del *marketing*. Está formado por un conjunto de herramientas de *marketing* que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos” (Kotler & Scheff, 2004, p. 81). Es posible clasificar sus elementos de la siguiente manera:

- **Producto:** es la forma en la que se presenta una idea.

¹ Los aspectos de comunicación e imagen institucional no serán considerados en este trabajo dado que exceden el objeto de estudio de este análisis. Esto se debe a que estos puntos hacen referencia a un análisis con relación a cómo el público lo percibe, cuando lo que se busca desarrollar es cómo MT ha establecido su modelo de gestión.

- **Precio:** es el valor que tendrá el producto en base a diferentes factores (ubicación de las butacas, composición del público, momento en que se lleva a cabo, etc).
- **Plaza de distribución:** es el lugar donde se desarrolla el producto, es el lugar de exhibición.
- **Promoción (Comunicación):** consiste en los medios y/o recursos a través de los cuales se genera el contacto con el público para que conozca y se acerque a ver el espectáculo. Puede ser a través de redes, publicaciones en diarios, carteles en la vía pública, *mailing*, etc.

El análisis de estos elementos en MT permitirá un acercamiento al funcionamiento de este nuevo formato y su modelo de gestión. Pero teniendo en cuenta que con los avances tecnológicos y el cambio en el comportamiento de compra del consumidor, estos elementos comienzan a ser resignificados. Empieza, entonces, a surgir un *marketing mix* experiencial que busca integrar las nuevas herramientas digitales y construir experiencias para los consumidores, con el fin de despertar en ellos sentimientos positivos y lograr un mayor recuerdo. Christopher Graves, presidente & CEO en Asia Pacific, de *Ogily Public Relations Worldwide*, en el año 2005, estableció y publicó el pasaje de las 4Ps, antes explicadas, a las 4Es:

- **Experience (Experiencia):** crear y ofrecer una experiencia que logre emocionar al consumidor, tanto en el momento de la compra como al utilizar el producto o servicio.
- **Evangelism (Evangelización):** lograr que los consumidores se vuelvan fieles seguidores de la marca de forma tal que sean ellos quienes defiendan la marca e inviten a nuevos consumidores.
- **Exchange (Intercambio):** ya no es importante el precio que se va a pagar. Los consumidores están dispuestos a pagar lo que sea por vivir experiencias que movilicen sus sentidos.
- **Everyplace (Cualquier lugar):** este punto hace referencia a los canales de venta, los consumidores pueden comprar tanto *online* como *offline* (Zorita, 2015).

Por lo tanto, la presente evolución del *Marketing Mix* nos brindará las herramientas para evaluar si MT es un tipo de producto que brinda o no una experiencia en relación con el consumidor/espectador.

Con el fin de poder relacionar el análisis teórico con la práctica se llevará a cabo una metodología basada en entrevistas semi-estructuradas a los principales participantes de MT, tanto en Madrid como en Buenos Aires.

Este diagnóstico general brindará un análisis completo del desarrollo de MT. Esto ayudará a establecer si existen problemáticas a la hora de implementar la propuesta en una ciudad como Buenos Aires y cuáles son los puntos de conexión que se mantienen y permiten el crecimiento de este formato.

1.3. Estado de la cuestión

En base al análisis de la bibliografía existente, es posible detectar diferentes investigaciones y publicaciones que hicieron hincapié en los circuitos teatrales, en el consumo cultural de diversas actividades, en el desarrollo y exhibición de nuevos formatos.

En el caso de los circuitos teatrales, *La ciudad y sus circuitos teatrales: pensando en los modos de producción de la actividad contemporánea* de María Laura González (2016) busca reflexionar acerca de la articulación de los modos de producción en relación con el mercado, el sistema de circuitos, las políticas públicas y determinadas estéticas contemporáneas en torno a los circuitos teatrales (Oficial, Comercial e Independiente) en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Otro caso de análisis sobre los circuitos es la publicación en la revista digital *Territorio Teatral* donde Spinella (2013) analiza “El mapa teatral porteño”. En la cual, se centra en la investigación y explicación de las características de los circuitos oficial, comercial e independiente y analiza nuevas posibilidades de formatos del circuito *off*.

En referencia a los consumos culturales o hábitos de consumo cultural, los autores Manuel Cuadrado García y Gloria Berenguer Contri (2002) escribieron el libro *El consumo de servicios culturales* donde analizan el sector cultural y el comportamiento de los consumidores de los servicios culturales, estudiando el caso puntual del consumo cultural en España. También es posible encontrar publicaciones desde el punto de vista sociológico como la “Diferenciación Social en patrones de consumo de exposiciones de arte, teatro, danza, recitales en vivo y circo en la sociedad chilena” de José Ignacio Nazif (2007) en la *Revista de Sociología* perteneciente a la Facultad de Ciencias Sociales de Chile. En este trabajo se analiza la estratificación social del consumo de exposiciones de arte, teatro, danza, recitales en vivo y circo en la sociedad chilena. Para ello, utilizó

indicadores como el nivel educacional, la influencia de la familia y si se realizaban o no actividades artísticas.

En relación con los formatos de exhibición, se encuentran publicaciones y/o estudios enfocados en los medios audiovisuales y no tanto en las artes escénicas. Algunos de estos casos son: “El impacto de la digitalización en la industria del cine argentino: Políticas de fomento, dinámicas productivas y nuevas ventanas de exhibición” de Pablo Messutti (2014) publicado en *Revistahipertextos.org*. Este estudio analiza los cambios que se han generado tanto en los formatos de realización cinematográfica como en las políticas públicas del sector, afectados por el advenimiento de las tecnologías digitales. También se puede verificar el libro *La ficción audiovisual en España: Relatos, tendencias y sinergias productivas*, en cuyo capítulo 4 Ingrid Guardiola (2012) hace referencia a “Nuevos formatos en la ficción televisiva”. En este texto, se analiza y se explica los nuevos formatos audiovisuales que se generan como estrategias para atraer nuevas audiencias. De esta manera, estas publicaciones permiten comprender que los nuevos formatos de exhibición se desarrollan cuando son afectados por cambios en el entorno o por la aparición de nuevos elementos o por la necesidad de generar nuevo público, entre otros.

Ahora bien, a la hora de buscar referencias sobre el caso puntual de MT se encuentran escasas investigaciones. Vieites (2013) publicó “El microteatro como síntoma” donde critica este formato:

El problema en España es que el Microteatro no es una respuesta de diversificación de la difusión teatral ante otras propuestas dominantes que lo ocupan todo, sino que acaba por ser la única posibilidad de lograr un puñado de espectadores, y de ejercer la profesión, de vivir la presencia del público. Y es un problema realmente preocupante toda vez que los mecanismos canónicos de difusión teatral en España no funcionan, ni nunca han funcionado, porque nunca se ha generado un programa para que funcionen (p. 146).

En relación a lo planteado por Vieites (2013), en el marco de este trabajo buscaremos dar cuenta de que MT ha sido el desarrollo de un innovador formato para que diferentes artistas pudieran continuar creciendo y un espacio para que se acercara un público que antes era marginal a los espectáculos teatrales.

También se encuentra la tesis de David Eduardo Castro Egas (2016) titulada *Consumos Culturales En Microteatro Gye: Un estudio del público a partir de los niveles de escolaridad* que hace referencia al análisis de los consumos culturales del público que

iba a MT en Guayaquil. En este estudio se busca conocer cuáles son las motivaciones y hábitos de consumo de las personas que concurren a MT. En base a encuestas y entrevistas realizadas, se llegó a la conclusión que la mayoría del público tiene instrucción superior y asiste por primera vez al MT en Guayaquil.

Otro ejemplo de estudio es la tesis de maestría de Verónica Martínez García (2018) titulada *Análisis social y económico del microteatro. La sala Microteatre de Russafa en València* donde se desarrolla un análisis socioeconómico del formato microteatro en la sala *Microteatre* de la zona de Russafa y se analizan los factores causantes de su cierre en el año 2017.

Si bien las publicaciones y las tesis mencionadas pueden aportar información sobre los consumos vinculados con este nuevo formato teatral, no existe un análisis puntual sobre el formato de gestión de MT en ciudades como Madrid y Buenos Aires. Por lo tanto, en el presente trabajo se investigará sobre su crecimiento e implementación en ambas ciudades. Ciudades con un gran desarrollo cultural, producción, consumo y diferentes dinámicas en base a su mercado teatral.

2. Un nuevo formato teatral

2.1. Circuitos y exhibición teatral

Como se mencionó en el capítulo anterior, los conceptos de producción y exhibición se encuentran en constante relación con los circuitos teatrales. Tal como Bonet y Schargorodsky (2016) afirman:

Los espacios para la representación han evolucionado y los circuitos de distribución se han complejizado hasta conformar el actual sistema escénico, que en la mayoría de los países occidentales comprende desde el teatro de titularidad pública al gran teatro comercial, desde las “salas y” compañías independientes a las grandes empresas de producción, desde las fábricas de creación o de residencia artística a los espacios polivalentes, desde los colectivos de artistas a las agencias de distribución (p. 24).

Si bien es posible encontrar algunas similitudes en las experiencias de producción y exhibición tanto en Madrid como en Buenos Aires, es necesario especificar cómo es el enfoque en cada una de estas ciudades.

El mercado teatral español se ha transformado a lo largo de los últimos 25 años. Gran parte de su desarrollo tiene relación con una participación por parte del Estado. En este punto Bonet (2008) indica:

La realidad teatral española se caracteriza, tal como se ha comentado, por el importante peso de la iniciativa gubernamental, tanto en la programación directa de los teatros o los festivales de iniciativa pública, como en el apoyo a la producción de las muy numerosas compañías de teatro independiente o a la programación de las salas alternativas. Solo en Madrid y en Barcelona existe un sector de exhibición privado no dependiente directamente de la ayuda pública, centrado en el teatro comercial y en los musicales (p. 9).

En la entrevista realizada en agosto de 2019 (ver anexo 3) a Verónica Larios, fundadora y co-directora de MT en Madrid, ella cuenta que cuando surgió esta nueva propuesta el contexto teatral madrileño se desarrollaba entre el circuito de teatros comerciales, el circuito de teatros estatales y el circuito de teatros alternativos que había surgido a finales de los ‘80.

De forma semejante, en el caso de Buenos Aires existen tres tipos de circuitos teatrales: el Oficial, que depende del sector público y del presupuesto gubernamental

nacional y/o municipal; el Comercial cuya producción es de tipo empresarial y el circuito Independiente cuyo desarrollo y programación están relacionados a la producción de cooperativas que participan en las diversas convocatorias de subsidios para llevar a cabo un proyecto (González, 2016).

Con el paso del tiempo, los circuitos teatrales se han desarrollado y expandido gracias a las nuevas tecnologías y el aumento de la demanda. Esto posibilitó la aparición de nuevas audiencias y la ampliación de los horarios de funciones en la cartelera teatral. Empezó a haber opciones de jueves a domingo y luego se expandió de lunes a lunes con diversas propuestas y espacios de exhibición. Además, el desarrollo de Internet y las redes sociales produjo cambios en los consumidores. La velocidad en la obtención de información o el manejo de diferentes aplicaciones generan un público que espera obtener resultados rápidos y, al mismo tiempo, vivir una gran experiencia. En este punto Bonet y Schargorodsky (2016) señalan:

Los cambios de hábitos de la sociedad, junto con la aparición de nuevas formas de comunicación y entretenimiento tales como el cine, la televisión o internet, con las posibilidades de la interacción digital, también han incidido sobre los procesos de gestación, construcción y entrega del espectáculo en vivo (p. 25).

Estos avances y cambios han desarrollado, en el caso de Madrid, un nuevo circuito teatral. Como afirma Verónica Larios en la entrevista (ver anexo 3) no sólo surgió un nuevo formato, sino que esto generó una modificación en el circuito madrileño, esto dio paso al Circuito *Off*. De tal forma, por un lado, se cuenta con la red de teatros alternativos que ya tienen una trayectoria desde los años '80 y por el otro, dentro de la corriente independiente, un nuevo formato breve y de un espacio reducido en referencia a la exhibición, acotado en cantidad de público y con una producción constante de nuevas propuestas.

En relación con Buenos Aires, años antes de que MT se instalara, ya habían aparecido nuevos formatos de obras breves. Un ejemplo de esto es *Teatro Bombón*, que es un ciclo de piezas cortas de 30 minutos producido por *ILU/La Casona Iluminada* que invita a distintos directores a trabajar sobre nuevas obras de teatro, música y danza con diversidad estética y temática en torno a la arquitectura de la casona, un edificio de estilo Art Nouveau con tres pisos y seis grandes salones en plena calle Corrientes. Sin embargo, en el año 2016, *ILU/La Casona Iluminada* cerró sus puertas y el ciclo *Teatro Bombón* comenzó a reproducirse de manera esporádica en diversos espacios del teatro

independiente. Otro ejemplo es *La crisis del salto*, que tuvo su origen en el *Teatro Defensores de Bravard* de Matías Feldman y Santiago Governori. En este caso, es un ciclo de obras breves que deben cumplir con ciertas condiciones preestablecidas, como una frase debe ser dicha en algún momento de la obra y en otro momento tiene que utilizarse una melodía o música en particular. La diferencia es que se reproduce solo unos meses al año, también dentro del circuito independiente. Por lo tanto, MT es la única propuesta que se ha logrado mantener en tiempo y forma, que todas las semanas ofrece diversidad de obras breves y con nuevas temáticas mes a mes. Además de que establece -tal como se analizará- una nueva opción que vincula el teatro con la gastronomía, y que atrae a un tipo de público proveniente del teatro comercial.

La aparición de un nuevo formato tiene que ver con cuestiones formales y sociales, pero también responden a los objetivos que el género pretende establecer. Por lo tanto, se vuelve relevante generar estudios sobre nuevos formatos de exhibición escénica y consumo cultural como es, en este caso, las obras breves con una audiencia reducida.

En este trabajo se analizará el caso puntual de MT debido a que ha demostrado que se ha mantenido en el tiempo, que se ha desarrollado a diversas actividades sin modificar su formato y se ha replicado en diversas ciudades.

2.2. Origen y desarrollo en Madrid

MT surge en Madrid en noviembre de 2009. Un grupo de 50 artistas, entre directores, autores y actores, presentaron un proyecto teatral en un antiguo prostíbulo, que estaba a punto de ser demolido. El autor de la idea y coordinador del proyecto fue Miguel Alcantud. Durante dos semanas, del 13 al 23 de noviembre, distintas obras de teatro de una duración no mayor a 15 minutos se realizaron en las 13 habitaciones del burdel de manera simultánea para un público de 15 personas como máximo. Las obras se guiaban por una misma temática a ser desarrollada según la visión que cada grupo deseara aportar. Teniendo en cuenta que el espacio utilizado era un antiguo prostíbulo el nombre del proyecto fue “Por Dinero”. Al ser obras de corta duración y dependiendo la cantidad de público que había, las obras se repetían durante tres o cuatro horas. Verónica Larios nos cuenta en la entrevista (ver anexo 3):

Había 13 espacios, digo espacios porque ocupamos un baño y ocupamos una cocina, que evidentemente no tenían un uso para otra cosa que no fuera cocina y

baño, pero nosotros hicimos una obra de teatro tanto en el baño como en la cocina. Y había 13 historias sobre la prostitución de 10 minutos cada una, que se repetía tantas veces como hubiera un cliente. Decíamos un cliente, como un espectador. Cada espectador podía elegir 5 y pagaba 1 Euro en modo simbólico (Párr. 4).

A partir de la experiencia en el prostíbulo, comenzó a surgir una nueva oportunidad, tanto para los espectadores como para los artistas. Se empezaron a desarrollar y generar nuevas propuestas a través de un diferente tipo de producción y exhibición del espectáculo. Los espectadores empezaron a elegir qué ver, cuántas obras ver, cuánto dinero gastar y cuánto tiempo pasar en ese espacio. Mientras que los artistas, encontraron un nuevo lugar de creación y de desarrollo en su profesión. En una entrevista realizada en el periódico El Mundo, Lola Baldrich y Miguel Alcantud señalan (2015):

Su nacimiento -y sus precios reducidos- coincidieron con el saqueo de la crisis y muchos pensaron que era un formato *low cost* acomodado a eso, pero no fue así, desmiente Lola Baldrich. No era un formato de crisis, sino de autoempleo, añade Alcantud. La iniciativa nació con vocación de ser un semillero en el que poder experimentar, explotar el talento local y que diera la oportunidad a la gente de expresarse de forma independiente (Párr. 4).

No existió un planeamiento estratégico específico a la hora de llevar a cabo este proyecto, sin embargo, la respuesta de los artistas y espectadores dieron la pauta de que era posible generar un nuevo espacio artístico. Por tal motivo, tras la experiencia vivida, en el año 2010, algunos integrantes de la propuesta principal buscaron un nuevo espacio para continuar con Microteatro. Esta vez, el espacio conseguido fue una antigua carnicería de dos plantas. En la primera planta se estableció un bar-restaurant y en la planta de abajo se acondicionaron cinco salas de pequeño tamaño, similar a lo que habían sido las habitaciones de burdel.

Así nació el concepto de MT, un formato teatral que consiste en la representación, de un tema o consigna dada, de una obra en pequeño formato, con guión previo y puesta en escena uniforme, con una duración inferior a los 15 minutos para un máximo de 15 espectadores. Asimismo, las obras se desarrollan en simultáneo y el público puede aprovechar la propuesta gastronómica entre espectáculo y espectáculo.

2.3. Expansión a otras ciudades

Para el año 2013 la propuesta se había desarrollado y esto posibilitó su expansión a nuevas sedes en otros países. La primera fue Miami, luego, el formato MT se implementó en ciudad de México y en el año 2017 llegó a Buenos Aires.

En la entrevista realizada en agosto de 2019 (ver anexo 3) Verónica Larios recuerda que Jorge, uno de los socios, fue el primero en instalar MT en otra ciudad. Para que esto fuera posible realizó un acuerdo con el Centro Cultural Español y montó MT en el patio del Centro Cultural Español, en contenedores industriales. A partir de ahí, se estableció otro tipo de relación con un canon mensual. Asimismo, se siguieron intercambiando textos, lo cual posibilitó que muchas obras de MT en Madrid se hicieran en Miami.

Tal como puede advertirse, si bien hasta ese momento no se había delineado esta posibilidad, la opción de expandirse a otra ciudad y más precisamente a otro país generó nuevas motivaciones y los objetivos iniciales de MT comenzaron a ampliarse. No sólo se trataba de generar un nuevo formato, sino de poder ver qué implicancias tendría si este formato se establecía en otra ciudad. Era necesario establecer un tipo de licencia, un tipo de costo y lo más importante es que se respetaran las condiciones generales de MT (formato reducido, tiempo breve de exhibición, convocatorias de proyectos basados en temáticas mensuales, diversidad de oferta y la parte gastronómica).

Miguel Alcantud es quien tiene registrada la idea y la licencia de este nuevo formato como fundador de esta propuesta. Desde la página web de Microteatro (2010) se puede observar la invitación: “Si estas pensando en montar tu propio Microteatro, recuerda que formar parte de nuestra red tiene algunos beneficios como el intercambio de ideas, asesoría específica y sobre todo, ponemos toda nuestra experiencia a tu servicio” (Párr. 11). Es decir que, cada interesado que desee instalar MT en su ciudad deberá firmar un contrato para contar con una licencia de uso y derecho de explotación y marca, a través de la cual, de manera mensual abonará el cargo establecido. En la página web establecen en el apartado de Aviso Legal (2010): “MICROTEATRO POR DINERO S.L, ostenta todos los derechos de explotación de la marca mixta con gráfica, incluyendo la nomenclatura y la gráfica de la marca registrada en la oficina de patentes y marcas bajo el número 3.096.002” (Párr. 2). De esta manera, MT busca protegerse legalmente estableciendo las condiciones y obligaciones que deben cumplir quienes deseen instalar esta propuesta en otra ciudad, respetando la licencia y los derechos correspondientes al

uso de la marca. Se busca generar una conciencia y, asimismo, asegurar el mantenimiento y resguardo de este formato. En relación con este punto Verónica Larios afirma (ver anexo 3):

Nosotros los formamos, la gente viene aquí, les dedicamos una semana o dos de *training*, lo que necesiten. Les facilitamos los documentos que nosotros usamos con los actores pero bien es cierto que en cada país es diferente, que yo aquí puedo tener un contrato de una forma y allí tiene que cambiar y ser de otra. Entonces siempre hay mucha libertad. Lo que sí que se respeta es que haya un bar y que haya un teatro (Párr. 37).

Es decir que MT no solo mantiene una relación netamente legal con las nuevas ciudades que desean producir, gestionar y exhibir este formato, sino que, además, busca que la idea inicial no se desvirtúe para que pueda potenciarse respetando la estructura que se propone en base a los valores y las características que posee este modelo. Por lo tanto, es esencial que los interesados participen de dicho entrenamiento para que el formato MT sea replicado correctamente.

Uno de los primeros países que se acercó a solicitar la licencia fue Argentina, según nos cuenta Verónica Larios (ver anexo 3), pero lo que demoró su apertura fue la búsqueda del lugar idóneo para instalar MT. En referencia a este suceso, Julieta Novarro menciona (ver anexo 2) que lo más importante fue elegir un lugar acorde a la estructura que establecía MT Por Dinero. Era necesario un espacio para el bar y que las diferentes salas de 15x15 metros se encontraran en otra planta, para la correcta convivencia de ambos espacios. Asimismo, se buscaba una zona accesible, que permitiera atraer gran cantidad de espectadores.

Con el correr del tiempo, MT se ha establecido dentro de España, además de Madrid, en Barcelona y en Málaga; en Miami, Estados Unidos; en Guadalajara, Monterrey, Puebla y Veracruz en México; Lima, Perú y en Buenos Aires, Argentina.

2.4. Implementación de MT en Buenos Aires

Pablo Bossi, productor argentino, fue uno de los espectadores de las presentaciones realizadas en el prostíbulo en Madrid. Tiempo después volvió a MT en su nuevo local, la carnicería reformada. La propuesta de obras en pequeño formato le atrajo de tal manera que se contactó con Julieta Novarro, actriz, directora y productora, para llevar a cabo la propuesta en Buenos Aires. Julieta Novarro (2017) afirma:

Yo sentía que había una necesidad en el público de tener decisión y poder con respecto al teatro, no solo a las series o al cine, porque la manera de relacionarse con el mundo audiovisual y con las propuestas que tienen que ver con el entretenimiento y el arte cambiaron integralmente, y esto es lo que propone Microteatro, le permite al público ser el director de su noche (Párr. 5).

En otras palabras, se observaba la necesidad de algo nuevo, de una propuesta innovadora. Como se ha mencionado con anterioridad, los circuitos teatrales y los espacios de producción y exhibición se ven afectados y modificados por el contexto. En tal sentido, y como fue señalado, en Buenos Aires ya estaban apareciendo los formatos breves y sumar una propuesta como MT significa, en cierta forma, potenciar ese desarrollo. En la entrevista realizada en julio de 2019 (ver anexo 2) Julieta Novarro afirma en base a la decisión de traer MT a Buenos Aires:

En cuanto a las oportunidades siempre son riesgosas, nosotros no sentíamos que había una oportunidad puntual. Si creíamos y creemos que existe un público que no es teatrero, que le cuesta meterse en una obra de una hora y media, que podía ser un público cautivo. Pero más allá de esto, fue una puesta muy riesgosa porque podía no estar preparado el público, y no sólo el público y los espectadores, sino también, no te olvides que es una gran usina de producción en cuanto a dramaturgos y directores, por supuesto actores también. Pero creíamos que iba a ser un formato que iba a tardar en fabricarse y la verdad que los guionistas, dramaturgos vieron la oportunidad y entendieron rápidamente de qué se trataba (Párr. 4).

La implementación de MT en Buenos Aires se generó a través de dos puntos de abordaje: por un lado, establecer una nueva propuesta dentro del circuito teatral que permita el acceso a un nuevo público. Por el otro, diseñar un espacio para la inserción de nuevos artistas, en relación a la idea de semillero originada en MT Por dinero. Justamente, en la interacción de estos ejes, es posible encontrar la estructura, desarrollo, crecimiento y producción de este nuevo formato.

Aunque la idea ya estaba en proceso de desarrollo, lo que demoró la apertura de MT en Buenos Aires fue conseguir el espacio indicado para llevar a cabo esta propuesta. Tanto Pablo Bossi como Julieta Novarro buscaban un espacio que pudieran construir desde cero y rediseñarlo de manera tal que el bar también estuviera incorporado, buscando salir de las típicas salas establecidas en casas antiguas tipo Ph. En la entrevista con Carolina Barbosa para Planeta Urbano, ellos señalan:

J. N.: –Pablo quería una barra prominente central, entonces se empezó a armar la gastronomía en función de lo espacial y con un concepto de cocina tipo “callejera” (...) Pasa algo muy lindo; por un lado, tenés lo que se vive arriba, lo teatral, el silencio, y por el otro, lo que pasa acá abajo, que es como una salida nocturna, donde ves gente de todo tipo.

P. B.: –No sabíamos que eso iba a pasar, pero obviamente uno siempre imagina que va a ser un éxito. Lo que sí tenía claro es que esto podía ser tanto para la gente a la que le gusta el teatro como para la que no. En Microteatro se juntan esos dos mundos (2019, Párr. 8).

Como se ha indicado con anterioridad, en el caso de Madrid, MT dio origen al circuito *Off*. Este formato se replicó en otras salas que surgieron con la impronta de establecer espectáculos en espacios reducidos para un grupo pequeño de espectadores. Aún así, solo MT ha logrado sostenerse en el tiempo. En relación con Buenos Aires, si bien MT no generó un nuevo circuito teatral es posible identificar que se produjo un encuentro entre artistas del circuito independiente y del circuito comercial. Asimismo, dio paso a un nuevo público. Un público que se podría considerar marginal por no ser habitué a espectáculos teatrales, sumado a un tipo de espectador que prefiere el teatro comercial. Esta diversidad del público y sus expectativas y prácticas de consumo también es identificada por Mariano Zucchi, conocido por su nombre artístico: Lucas Lagré, actor, director y dramaturgo, quien en la entrevista realizada en julio de 2019 (ver anexo 1) afirma:

Una de las cosas más interesantes, para mí, de MT es lo que pasa con el público. En general como es una lógica de teatro bar, las obras tienden a ir hacia la comedia, no todas, pero hay una tendencia, hay unas ganas de reírse en el público y las obras un poco buscan responder esa demanda. Es un público diferente, para los que venimos del teatro independiente. Es un público más acostumbrado al teatro comercial, entonces eso es un desafío, o yo me lo tomé así, me interesó como sosteniendo el estilo propio y la búsqueda propia construir un objeto, la obra, que sea legible y se adapte a un público que no está acostumbrado a ver nuestras obras. Para mí siempre, cuando estuve se trato de eso, encontrar ese lugar otro entre lo que uno viene haciendo y lo que el otro viene viendo, y encontrar ese espacio de unión. Creo que, en términos generales, eso se logró. No sentí que yo cambié mi forma de hacer las cosas porque el público era diferente, sino que me moví un poco y siento que el otro se movió un poco. Eso fue para mí lo más rico, trabajar con otro público, con otra llegada, con otro tono, pero al mismo tiempo seguir haciendo lo que uno hace y seguir hablando de lo que uno habla. (Párr. 6).

Las artes del espectáculo están en constante cambio, buscan estar en contacto con su público, ya que sin los espectadores no es posible que se lleven a cabo. Por consiguiente, MT Buenos Aires surgió de una necesidad del entorno, al igual que en

Madrid. Este nuevo formato brinda la opción de cautivar un nuevo tipo de público y poder combinar dos experiencias en un solo lugar, la teatral y la gastronómica.

3. Análisis del modelo de gestión MT

3.1. Madrid: Microteatro por dinero

A través de las entrevistas semi-estructuradas que se realizaron para el presente trabajo y al profundizar en la historia de MT, es posible establecer que su origen no fue dado a través de un análisis y planeamiento de estrategias. Sin embargo, sus socios fundadores fueron capaces de ver la oportunidad y comprender que el entorno estaba demandando un nuevo formato. Asimismo, la experiencia vivida en las funciones realizadas en el prostíbulo demostró que el formato permitía satisfacer necesidades profesionales y laborales de diversos artistas (actores, directores y dramaturgos).

El éxito alcanzado generó el interés de poder continuar con esta nueva propuesta. Verónica Larios (ver anexo 3) cuenta en la entrevista realizada en agosto de 2019:

Fue un poco así, surgió un poco de casualidad. Dijimos que queríamos conservar este formato, que nos interesaba. Entonces un grupito de gente que estábamos ahí más otros que se unieron de fuera, de hecho los que nos dejaron el espacio nos ofrecieron este local (la carnicería). Entonces se unieron a la sociedad que tenemos que somos 21 personas. Cada uno puso lo que pudo (...) Tanto en trabajo como económicamente para formar y reformar este espacio y la sociedad, y así salimos adelante. Y yo recuerdo el día que abrimos nuestras puertas, que después de 6 meses trabajando en esto desde que firmamos y tal, dijimos “¿y quién va a venir?”, o sea no habíamos pensado en nada (...) No hicimos ni siquiera cuentas. Sólo queríamos volver a hacerlo. Abrimos y la verdad que fue cuestión de tres meses para que tengamos nuevamente colas en la taquilla. (Párr. 8, 10 y 12).

Como se indica en la cita anterior, al principio no se habían analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades ni amenazas de la organización cultural que se estaba instaurando. Tras la experiencia y el éxito vivenciado, los socios decidieron continuar con la propuesta sin un análisis previo de cómo ese éxito podía prosperar. Luego del tiempo, el trabajo y el dinero invertido comenzaron las preguntas acerca de cómo debían continuar.

Progresivamente, MT incorporó la planificación y estableció una estructura organizativa con el fin de potenciar el desarrollo de esta propuesta. Por esa razón, en este capítulo se analizarán, por un lado, los aspectos organizativos de MT a través de la estructura de Chaves (1994), presentada en el marco teórico, para repensar la Realidad y la Identidad Institucional. Por el otro, se estudiará la producción y exhibición de MT en

relación a las herramientas del *Marketing Mix* a fin de comprender el foco de atención de este formato teatral y gastronómico.

3.1.1. Realidad Institucional

Si bien al inicio no hubo proyección ni planeamiento estratégico para la implementación de MT, las diferentes actividades que se fueron sucediendo son parte de las características que dan forma a esta organización y a este nuevo concepto teatral. Es decir que la Realidad Institucional debe entenderse como un proceso y un estado de una organización, que puede ir modificándose. Por lo tanto, en este apartado se analizará la **conformación societaria**, el tipo de **actividad** que desarrolla, la **estructura organizativa** y la **realidad económica-financiera** de MT.

- En lo referido a la **conformación societaria**, MT se registró como Sociedad Limitada con el nombre de MICROTEATRO POR DINERO SL ante el Registro Mercantil de Madrid. Por consiguiente, la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado y los mismos pueden ser socios trabajadores o capitalistas.
- La **actividad** de MT tiene como objetivo la explotación por cuenta propia o de terceros de negocios de bares, cafeterías, restaurantes y cuantos demás estén relacionados con el ramo de la hostelería. Sumando a esto el estudio, desarrollo y comercialización de franquicias. Cuenta, además, con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas como gestión de salas de espectáculos.
- Con respecto a su **estructura organizativa**, Verónica señala en la entrevista (ver anexo 3) que decidieron dividirse en comités. Existía, entonces, el comité de selección de obras, por un lado, el de obras para adultos y, por el otro, el de obras infantiles; el comité de decoración; el de hostelería; el de finanzas y uno artístico para las exposiciones que se llevan a cabo. Por lo tanto, durante el primer año funcionaban de esta manera y tomaban decisiones de esa forma. La importancia radica en la capacidad de establecer una estructura clara que permita el correcto funcionamiento de cada área que la conforma. Asimismo, Verónica menciona que siempre colaboró y participó en los distintos comités, lo que le permitió llegar al puesto que actualmente ocupa de codirectora. Como afirman Bonet y

Schargorodsky (2016) “Cada teatro presenta características de tamaño, estructura física y organizacional, tipologías de producción y modelos de contratación que condicionan la gestión del personal de forma específica en cada caso” (p. 122). En relación con MT, es posible identificar que con el transcurrir del tiempo, su estructura física y organizacional se ha desarrollado. En un principio, solo era una propuesta escénica, y poco a poco se convirtió en un formato teatral, con una estructura organizativa que hace posible su funcionamiento. Esta estructura está conformada por un Director Artístico que es Miguel Alcantud, quien ideó y fundó este formato, solo tiene responsabilidad sobre la programación; Verónica Larios como Directora/Gerente de MT, se encarga de la toma de decisiones en relación al funcionamiento de la sala, gira y colaboración con marcas; el coordinador general es Juanjo Mellado; Irene Herrero Miguel es la responsable de comunicación; Sergio Darvanani es regidor y Christian Rubio se encarga de la administración y gerencia del bar. Por lo tanto, con el transcurrir del tiempo, la idea de los comités se profundizó y, actualmente, cuentan con: Prensa y Comunicación; Producción; Convocatorias de obras y curaduría; Actividades complementarias; Tesorería; Asistencia Técnica y Mantenimiento.

Por consiguiente, al establecer una estructura que organizara MT, esto dio paso al desarrollo de nuevas actividades y a la posibilidad de un crecimiento, tanto en Madrid, como en otras ciudades.

- En referencia a su **realidad económico-financiera**, y como se ha especificado anteriormente, la inversión inicial fue un aporte de cada uno de los socios, quienes invirtieron fuerza de trabajo y/o capital dependiendo su situación. Estos aportes posibilitaron llevar a cabo las reformas edilicias a los fines de que el espacio se encontrara en condiciones de ser habilitado y para su uso.

MT se mantiene mediante las siguientes unidades de negocio: el bar, el teatro y las actividades complementarias. En relación con este punto Verónica Larios (ver anexo 3) afirma que si bien, quienes conforman MT, saben hacer teatro, esta unidad no es el máximo negocio con el que cuentan. La actividad principal es el teatro pero lo que brinda mayor margen económico es el bar. El ingreso en relación con las salas, es solo del 30% de la recaudación y no permitiría cubrir los costos que el espacio tiene en su totalidad. Por lo tanto, contar con un bar como

otra unidad de negocio y sumar a eso actividades complementarias, ayuda a la expansión de MT.

3.1.2. Identidad Institucional

De acuerdo con la definición que establece Chaves (1994) la Identidad Institucional se encuentra conformada por los valores, modos de pensar y por las representaciones de todos los integrantes de una organización. Por lo tanto, al definir el conjunto de valores y atributos de MT, es posible establecer el tipo de estrategia interna que se aplicará para la organización, administración, producción y desarrollo de las diversas actividades que se llevan a cabo.

En efecto, la identidad está cargada de una idealización, una fantasía de lo que se quiere hacer y de lo que se espera que el otro vea. La identidad es una sutura entre lo psíquico y lo discursivo (Hall, 2003). En este caso, el espacio se inauguró con el nombre de “Microteatro por dinero” para hacer referencia a la idea inicial y para que se conociera el origen de esta propuesta. Asimismo, MT se caracteriza por mantener y transmitir una filosofía propia, ese es su perfil. La idea y el valor de semillero artístico, la filosofía de abrir una convocatoria y que puedan participar todos los que deseen. Verónica Larios (ver anexo 3) afirma:

Nosotros funcionamos como semillero artístico. Porque, fíjate, nosotros abrimos convocatoria pública y seguimos haciéndolo. Todo el que quiera puede mandar su obra de 15 minutos en torno al tema que nosotros propongamos. Que eso lo mantuvimos, la filosofía de decir: “a ver... ¿Quién quiere participar?”. Porque Miguel cuando propuso hacer 13 historias en torno a la prostitución, no las hizo él, él dijo: “¿quién quiere escribir una?” (...) y ahí fue surgiendo: “yo quiero escribir” “yo quiero actuar”, sabes. Es un poco eso que queremos seguir generando y como quisimos generar desde el principio, el hecho de abrir las puertas y ver quien quiere participar. Evidentemente tenemos que filtrar, hacemos una selección de textos, no vemos las obras, con lo cual también nos podemos equivocar, porque una cosa es el texto y luego el montaje (Párr. 19).

Esta ideología es el punto de partida y origen de MT, guarda su historia y desarrollo, cuenta cuál es su identidad, sus intenciones y su misión. En otras palabras, no intenta mantenerse solo en un formato breve sino que busca la variación mes a mes de artistas y de propuestas. Esto es lo que posibilita el desarrollo y vinculación con los distintos medios, piezas y canales de identidad de la organización.

La relación con la gastronomía y el teatro, genera para el público un espacio de encuentro, de intercambio, de entretenimiento. La combinación de estos elementos y la variedad en propuestas artísticas y horarios permite la existencia de diversos públicos, de diferentes rangos etarios como estilos. Este intercambio y acercamiento con el público forma parte de sus valores, de su identidad, de su intención de relacionarse con el otro no sólo en la sala de teatro sino en todo lo que conforma MT.

En definitiva, el formato de MT produce un constante intercambio e interacción entre los artistas, el espacio, el público y otras empresas. En su página web MT afirma:

Creemos en el teatro como una poderosa herramienta de comunicación. Microteatro es un formato flexible que permite crear historias de muy diversa índole y acercar al público a un mundo diferente: presentar un producto, transmitir valores de marca, lograr posicionamiento o llegar a nuevos públicos. El límite solo lo marca la imaginación. Microteatro es cultura, arte y gastronomía en una experiencia única (Microteatro, 2010, p. Especiales).

La Identidad de MT es la que la diferencia de las demás organizaciones que realizan actividades similares. MT se presenta con los valores de comunicación, flexibilidad, creatividad, intercambio, desarrollo artístico, cultura, arte, gastronomía y trabajo en equipo. Mediante estos atributos, comenzó a expandirse más allá de la sala hasta convertirse en una marca en el mercado cultural. Esto le permitió posicionarse frente a otras propuestas como la expansión a otras ciudades y el desarrollo de actividades complementarias, que se analizarán más adelante, a través de las cuales se siguen transmitiendo los valores que identifican a MT.

3.1.3. Producción y Exhibición

Para profundizar en la producción y exhibición de MT en Madrid, es necesario realizar un diagnóstico a través de las estrategias del *Marketing Mix* que permita identificar qué es lo que diferencia esta propuesta de otras. Pero antes, es imprescindible retomar los conceptos de producción y exhibición. Como afirman Bonet y Schargorodsky (2016):

El concepto de producción en un teatro, tal como lo presentamos, va más allá de la producción ejecutiva de un espectáculo específico que se construye íntegramente en las propias instalaciones y talleres de un teatro de producción.

También la recepción y exhibición de un espectáculo construido por terceros implica funciones de producción en el teatro receptor. (p. 91)

En otras palabras, la producción escénica es un proceso que se desarrolla en conjunto, en el que todos los participantes cumplen un rol importante para que un proyecto pueda llevarse a cabo. Además de ser un proceso colectivo es también complejo debido a que en la producción confluirán diversos procesos: el artístico, técnico y administrativo (Schraier, 2006). Este punto convive, inevitablemente, con la exhibición que se refiere al lugar, al tiempo y a la forma de representación que tendrá el espectáculo como también el público que lo consumirá. Al observar el caso puntual de MT, podemos comprender que “El rol principal del equipamiento “teatro” es la exhibición, pero dependiendo de su misión, capacidad y recursos, puede contribuir asimismo en las demás funciones, en particular la producción de espectáculos” (Bonet & Schargorodsky, 2016, p. 26).

MT brinda la posibilidad de ser parte de un semillero de artistas, de contar con un espacio para exhibir un proyecto que va a ser representado en sesión continua y puede llegar a tener la posibilidad de participar en otras plataformas que MT posee. En el apartado “Prensa” de su página MT (2010) afirma: “La programación de MICROTEATRO se renueva periódicamente, incluyendo una nueva temática para todas las obras programadas, sea cual sea su género. Además, acompañando la temática de los espectáculos, inauguramos nueva exposición en nuestra sede” (Párr. 2). Es decir, que MT establece un tipo de producción de obras de pequeño formato que cumple además con una funcionalidad de rotación constante, donde el público que participa está interesado por la variedad de puntos de vista de una temática y la posibilidad de compartir un espacio gastronómico dentro de un mismo ambiente. De esta manera, como Bonet y Schargorodsky (2016) indican:

Los exhibidores que conforman la demanda del mercado de producción, ofrecen las obras a un público demandante de espectáculos. En función de su disponibilidad presupuestaria y orientación artística, cada teatro o festival selecciona una programación que espera se corresponda con las necesidades y expectativas de aquella parte de la población a la que se dirigen (p. 28).

Por consiguiente, se entiende que MT cumple un rol tanto en la producción como en la exhibición de obras. No sólo eligen los proyectos que se van a desarrollar sino que también establecen las condiciones de cómo se van a llevar a cabo, logrando así una

experiencia única y completa para su público. En una de las charlas TEDxMadrid Verónica Larios (2016) cuenta:

El formato que nosotros proponemos, proponíamos y el que sigue siendo, son varias obras que siguen en torno a un tema: por dinero, por amor, por el futuro, por vacaciones (...). Estas obras se representan en sesión continua (...) La sesión continua hace que si tenemos 5 salas, a pesar del espacio reducido, del público reducido, en una sesión de tarde, por ejemplo, de un sábado que hay 7 pases podemos meter hasta 500 espectadores, y luego viene la sesión golfa que son otros tantos. Es decir que llega a tener la capacidad de un teatro convencional, pero hay flujo de gente, todo el rato hay gente entrando y gente saliendo (...) Proponemos que cada persona se organice su propio menú teatral. Cada uno elige cuánto quiere pasar en el teatro y cuánto quiere gastar (Minuto 6:43 a 8:14).

MT es una nueva opción para el consumidor. Por lo tanto, para poder comprender su proceso de creación y los distintos puntos que lo conforman es necesario hacer foco en las herramientas del *Marketing Mix*. Para ello, se tendrá en cuenta sus 4Ps iniciales y se comparará con las nuevas 4Es que han surgido con el paso del tiempo y el desarrollo de los hábitos de consumo. A partir de estos últimos elementos es posible identificar que el consumidor en base a sus gustos y tendencias “tendrá la última palabra”.

Tal como se observó previamente a partir de la entrevista con Verónica Larios (ver anexo 3) lo que sucedió al principio con MT era que se seguía un impulso de creación, de poder llevar a cabo una idea que comenzó siendo algo temporal, pero al ver los resultados positivos aumentó el impulso de continuar. Si bien en los espectáculos en vivo o en las artes escénicas existe un factor que es la intuición y el deseo de llevar a cabo proyectos, es imprescindible poder detenerse a pensar y analizar qué es lo que se está realizando y hacia dónde se quiere apuntar o a quién.

3.1.3.1. Aspectos de *Marketing Mix*

Al analizar este nuevo formato en términos técnicos y teóricos considerando las herramientas del *Marketing Mix* es difícil pensar un espectáculo como un **Producto**, ya que es más bien una **Experiencia**, es ahí donde es posible abrir paso al planteo de las 4 Es. Teniendo en cuenta, además, que MT es una experiencia completa, no es sólo ver una obra de teatro, no es sólo consumir en el bar, sino que permite que el público elija su propia experiencia. Es decir, que es quien establece cuánto tiempo pasará en MT, cuántas

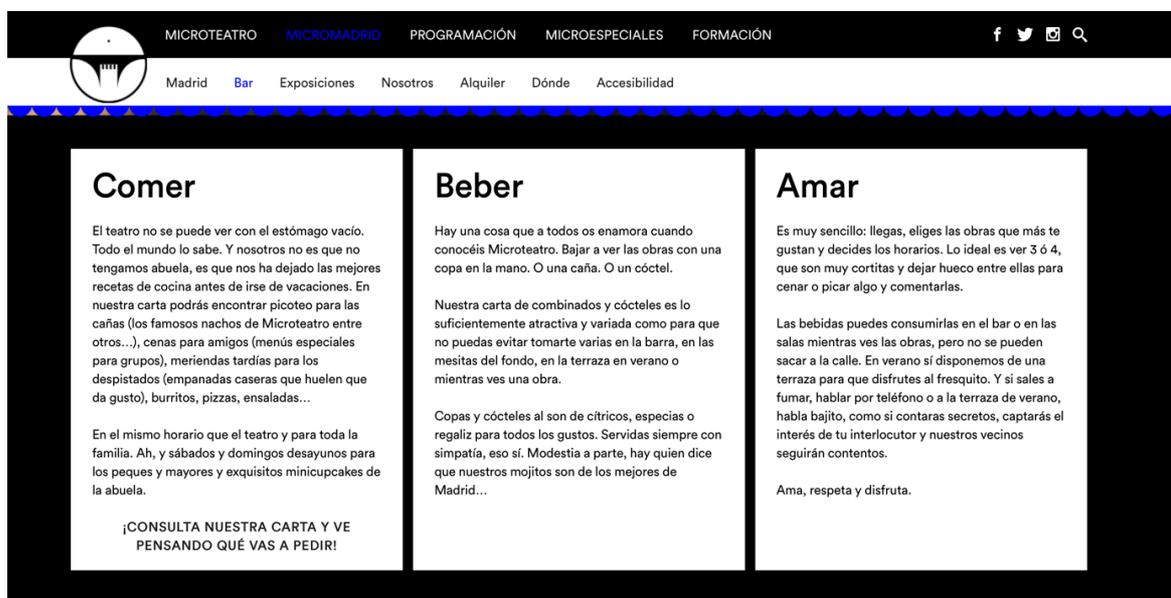
obras breves verá, si intercalará lo que ve con pasar un momento en el bar y cuánto está dispuesto a pagar por esta experiencia.

En este punto es cuando aparece el elemento conocido como **Precio**. Como indican Bonet y Schargorodsky (2016) “La política de precios, más allá de su incidencia en los ingresos, es una excelente herramienta para atraer audiencias. En función de los objetivos definidos para cada tipología de público y actividad es posible establecer estrategias afinadas” (p. 178) . En el caso de MT, existe un valor de una entrada, o de varias entradas dependiendo la cantidad de obras que el espectador decida ver, y al mismo tiempo está el **precio** que tendrán los productos del bar. Según la información que se puede recuperar del sitio web de MT en Madrid es posible identificar un costo por obra de 4,50 € (euros) por obra, con la posibilidad de acceder a una promoción de 3x2 si se verán 3 obras de teatro, sin ningún tipo de costo extra por el uso de servicio *online*. En el caso de Buenos Aires, el valor de entrada por espectáculo es de \$ (pesos) 130, con un costo de servicio adicional del 12%. En casos puntuales de horario u obra es posible acceder a \$20 de descuento. Por lo tanto, al no existir un único valor podemos hablar de **Exchange (Intercambio)**, el público decide cuánto va a gastar en vivir la experiencia MT con su variedad de obras y su menú gastronómico.

Como se ha mencionado con anterioridad dentro de los elementos de *Marketing Mix*, en relación a las 4Ps se encuentra la **Plaza de distribución** y en paralelo, dentro de las 4Es, **Everyplace (Cualquier lugar)**. Estas herramientas hacen referencia tanto al lugar de exhibición del espectáculo como al espacio donde confluyen el bar y el teatro. Al mismo tiempo se refiere al medio por el cual los consumidores puedan acceder a sus tickets, tanto *online* como en MT directo, aprovechando el espacio del bar como lugar de intercambio y de toma de decisiones a la hora de elegir una nueva obra de teatro para ver.

Por último, y no menos importante, la difusión de una experiencia va más allá de los medios que se utilicen para llegar a otros públicos. Si bien no se deja de lado una **Promoción (Comunicación)** a través de los medios y recursos que están al alcance de MT, como su página web, Instagram, Facebook y difusión en otros medios. También se apunta a lograr que el espectador, que fue por primera vez a MT, vuelva, y no sólo vuelva, sino que intente transmitir su experiencia para que otros consumidores se atrevan a probarlo. Así se logra la última 4Es, **Evangelism (Evangelización)**. MT, a través de su página web invita a vivir una nueva experiencia: “Microteatro es cultura. Microteatro es ocio. Hemos creado un espacio en el corazón de Malasaña para disfrutar de comida

casera, copas y cócteles de película (más bien de teatro). Para cenar. Picar. Tomar cañas. Ir de copas” (Párr. 2).



Captura de pantalla de Microteatro (2010)

En otras palabras, con el elemento *Evangelism (Evangelización)* MT tiene que generar una relación con el consumidor para que ese consumidor sea quien defienda y difunda la propuesta, para que se convierta en un fanático de la marca. De esta manera, va a incentivar a sus conocidos, familiares y amigos para que vivan esta experiencia y no otra. Como no se ha comprobado realmente si el público repite este formato, para un próximo análisis de audiencia lo correcto sería llevar a cabo una encuesta de los asistentes a MT, durante un periodo de tiempo, para poder corroborar si es la primera vez o no y cómo se enteraron de su existencia. Este indicador sería de utilidad para profundizar y mejorar la propuesta de MT.

3.1.4. Actividades complementarias de MT

En cuanto a su modalidad de actividades, MT no sólo mantuvo su formato de obras breves y gastronomía, sino que progresivamente se fue expandiendo a nuevas formas de transmitir este concepto teatral en distintos espacios o de distintas maneras. Las actividades complementarias que se desarrollaron en MT pueden ser analizadas a partir de los conceptos de Bonet y Schargodorsky (2016), quienes hacen referencia a la interacción del proyecto artístico, proyecto de producción y el proyecto de desarrollo

territorial. En primer lugar, el *proyecto artístico* se refiere a la convocatoria y programación de obras, la organización de los equipos artísticos y técnicos y, la organización de otras actividades artísticas. En segundo lugar, el *proyecto de producción* hace hincapié en la organización del proyecto, la coordinación de los diversos equipos de trabajo y los recursos materiales para llevar a cabo las obras. Y en último lugar, el *proyecto de desarrollo territorial* es la capacidad de conocer e interactuar con el entorno.

Por lo tanto, la vinculación de estos proyectos da paso al desarrollo de un modelo de gestión teatral para MT. Es posible identificar al proyecto artístico con las convocatorias que se llevan a cabo mes a mes con diferentes temáticas y la selección de obras. Con respecto al proyecto de producción, se refiere al momento en que las obras seleccionadas se ensayan en el espacio de MT y se establecen las necesidades de materiales y de organización para que sea posible el espectáculo. Asimismo, en esta instancia, es cuando se establece la convivencia entre las distintas obras y la propuesta gastronómica. En relación a la cartelera teatral, se divide en dos franjas horarias distintas: Tarde, que comienza los miércoles y jueves a las 19.30 horas, los viernes a las 20 horas y los sábados y domingos a las 19 horas; y Galfa, que comienza a los miércoles, jueves y sábados a las 22 horas y los viernes a las 22.30 horas. En cada franja horaria, cada obra seleccionada se repetirá con intervalos de 10 minutos. Por último, el proyecto de desarrollo territorial, es lo que permitió en MT el desarrollo de actividades complementarias ya que fueron capaces de interactuar con las necesidades del entorno, vincularse con otros espacios y brindar nuevas propuestas sin perder el formato de MT. En relación con este último proyecto, Verónica Larios afirma en la entrevista realizada en agosto de 2019 (ver anexo 3):

Lo primero fue Segovia (...) la concejala de cultura se interesó por nuestra actividad y tenía, fíjate estas cosas, una cárcel que se quedó la concesión el ayuntamiento y querían hacer de la cárcel un centro cultural. Entonces fue como la actividad perfecta (...) hay un ala que es donde hacemos el teatro, que fue la primera que se remodeló, y hacemos las obras en las celdas de la cárcel. Vamos a Segovia desde entonces, desde septiembre de 2011. Vamos, pues, 4 veces al año, hacemos dos días de representaciones y el público de Segovia se vuelve loco porque se agotan las entradas siempre. Yo hago una selección de las obras, llevo lo mejor que ha pasado por aquí (Párr. 45).

Este suceso posibilitó pensar nuevos medios a través de los cuales hacer uso de este nuevo concepto teatral, entender que no era una nueva forma de hacer teatro sino la posibilidad de llevar el teatro breve a distintos espacios. Es decir que utilizar

creativamente las herramientas que ofrece MT posibilita desarrollar actividades innovadoras. En relación al proyecto de desarrollo territorial, Bonet y Schargorodsky (2016) señalan:

El tercer gran proyecto que define un teatro es el compromiso que adopta con sus territorios de referencia, físicos y/o virtuales, artísticos y comunitarios. Desde esta perspectiva, el concepto de territorio va más allá del espacio físico donde se ubica el equipamiento escénico o la comunidad que tiene a su alrededor y que en buena medida justifica su existencia. El territorio comprende el conjunto de contextos que condicionan y al mismo tiempo posibilitan el crecimiento del proyecto artístico. (p. 101)

A partir de ahí se desarrolló un nuevo lineamiento dentro de lo que es MT: los *Microespeciales*, conformado por tres ejes: *Aprendiendo*, *Colaborando* y *Girando*. A través del eje *Aprendiendo*, MT busca utilizar al teatro como una herramienta pedagógica que además de transmitir conocimientos, desde culturales hasta históricos, sea también una herramienta de entretenimiento y ocio, posibilite a sus pequeños espectadores aprender a cuestionar, ser críticos y reflexionar sobre los distintos temas que se propongan.

El eje *Colaborando* abre la posibilidad de que diversas marcas o fundaciones se acerquen a MT buscando una forma diferente de contar lo que ellos están queriendo presentar. Ejemplo de esto son los casos que menciona Verónica Larios (ver anexo 3):

Luego empezó a surgir el uso de nuestro espacio para hablar de temas que a otras marcas le interesaban. Por ejemplo, MasterCard lanza un programa de experiencias que se llama *Prices* Madrid, y lo inaugura con obras relacionadas con Madrid. (...) una que tengan que ver con el arte, con la música, otra con... sabes, diferentes aspectos de la ciudad. Y entonces ahí estuvimos dos semanas con las obras, pero también colaboramos con una ONG que se llama Anesvad, que también coge dos semanas de nuestra programación, casi todos los años, para hablar de los temas que ellos tratan, enfermedades desatendidas en África. Tú piensas en esto y dices “¿qué me van a contar?”, pues casi todo es comedia, a ver es un tema muy delicado, ellos se basan en la idea de que siempre podemos hacer algo por lo demás y lo que nosotros tratamos de comunicar es eso, siempre podemos hacer algo por lo demás y de paso hablamos de estas cosas que surgen en el África Tropical que es donde ellos basan su ONG.

Luego surgió que Anesvad nos llevó a una convención y de ahí otras ONG como Cruz Roja o FEDER u otras ONG o fundaciones de este tipo, nos llamaron para hacer obras *ad hoc*, sabes, “Oye, pues mira tengo una convención y quiero hablar de que nuestro plan de trabajo cumple 15 años, o del plan de emergencias de Cruz Roja o...” (Párr. 49 y 50).

Otro ejemplo de este eje son las marcas Wella y la cerveza San Miguel, que se han acercado a MT buscando nuevas formas de promocionar sus productos. Como se menciona en la página:

En Microteatro apostamos por el pequeño formato, las distancias cortas, lo breve, lo cercano, las ideas que pueden convertirse en grandes proyectos y en los espacios alternativos. Así que si eres amante de nuestro formato y tiene una idea a desarrollar en nuestra sala o fuera de ella, escríbenos y le daremos forma para hacerla grande (Microteatro, 2010, Párr. 1).

Por último, en relación al eje *Girando*, que tuvo su origen con el ejemplo mencionado con anterioridad sobre la cárcel en Segovia; se busca llevar MT a otros espacios que no sean grandes escenarios para mantener el concepto de pequeño formato. Por ejemplo, en abril de 2018 se realizaron algunas presentaciones en el Palacio de Saldañuela por el décimo aniversario de la programación cultural de la fundación Caja de Burgos.

Las actividades que se fueron desarrollando a lo largo de los años han permitido que MT conforme un nuevo circuito teatral madrileño y comience a compartir su experiencia a través de otro lineamiento, el de *Formación*. El mismo se articula a partir de *Master Class*, MicroLab y Módulos. Estos ejes son completamente prácticos e independientes, con lo cual se puede elegir entre las distintas opciones.

En el caso de las *Master Class* es posible encontrar opciones como iluminación, dirección y/o escenografía de espectáculos breves. En relación a los MicroLab, durante el año 2019 se realizará la cuarta edición de los laboratorios de creación para luego ser representados en el espacio de MT. Por último, se dictan módulos como el de dirección, interpretación, de guión y técnico, entre otros.

Todas las actividades que se mencionaron con anterioridad, en su conjunto dan cuenta de un modelo de gestión de MT. La idea innovadora de trasladar el formato a otros espacios y, a su vez, desarrollar actividades para que sea posible seguir produciendo proyectos artísticos habla de la capacidad de utilizar, transformar y potenciar el valor de los recursos, tanto materiales como humanos, que se pueden encontrar dentro de este concepto teatral.

3.2. ¿Cómo se replica MT en Buenos Aires?

En esta sección se busca comprender cómo se replicó e instaló MT en Buenos Aires. Para ello se tendrán en cuenta, como en el caso Madrid, las entrevistas semi-estructuradas que se realizaron para conocer, desde la mirada de los participantes de MT, cuál es su historia, su desarrollo, sus intereses y si existen diferencias entre la propuesta de origen y MT en Buenos Aires. Pero también, hay que considerar que MT fue una propuesta que se exportó de Madrid a Buenos Aires y en relación a este punto, es interesante el aporte que Bonet y Schargorodsky (2016) brindan sobre la gestión de un teatro:

Gestionar un teatro implica tener en cuenta la multiplicidad de aspectos que componen el lenguaje y la organización escénica. Una mirada parcial, centrada solo en los aspectos financieros o comunicativos, o en contrapartida solo en la propuesta artística, no permite sacar todo el provecho de equipamientos diseñados para inspirar, compartir emociones y ofrecer momentos para llorar, reír, reflexionar o soñar (p. 223).

En relación con esta cita y a lo desarrollado con anterioridad, es posible calificar a MT como una marca, una franquicia que establece una realidad y una identidad institucional propia. De tal manera, para hacer uso de este formato es necesario solicitar una autorización y firmar un contrato para acceder a la licencia correspondiente y contar con todos los derechos reservados. Consecuentemente, no sólo se exportan las unidades de negocio que conforman a MT sino que también sus condiciones jurídicas, legales, sus valores, su formato y su modelo de gestión. No obstante, estas características tendrán que acomodarse según las condiciones de la nueva ciudad.

Sobre la **Realidad Institucional** de MT en Buenos Aires, es posible señalar que la **conformación societaria** en la cual se registró es SRL. Por ende, se asemeja al registro en Madrid. Ya que tanto una SRL o una SL están conformadas por diversidad de socios que limitan su responsabilidad al capital que hayan aportado.

En referencia al tipo de **actividad** que desarrolla, la **estructura organizativa** y la **realidad económica-financiera** no se encuentran diferencias en relación con su formato de origen. La **actividad** tiene por objeto dedicarse a la explotación de las siguientes actividades, en el país o en el exterior: gastronomía: servicios de catering, explotación de concesiones gastronómicas, bares, confiterías, restaurantes, provisión de servicios de comedores escolares, industriales y empresarios como así también refrigerios, quioscos y

afines; distribución de comidas preelaborada y elaborada, aprovisionamiento integral de alimentos y elementos para abastecimiento de comedores y afines.

La **estructura organizativa** está dividida en áreas. Está el equipo que se encarga de la curaduría y selección de obras, el área técnica y de mantenimiento de MT, Prensa y Comunicación, entre otras.

Por último, la **realidad económica-financiera** se desarrolla en cuanto a las unidades de negocio que son la parte gastronómica y la parte teatral. Al igual que el formato de origen, es a través del bar que se consigue el mayor rédito económico.

Como ya se ha mencionado, tanto Pablo Bossi como Julieta Novarro encontraban este proyecto atractivo para implementarlo en una ciudad como Buenos Aires. Pero establecieron ciertas condiciones para que fuera posible instalar la propuesta. Julieta Novarro afirma (Ver anexo 2):

La clave era encontrar un espacio factible que integrara, que esté en una zona accesible y a la vez quisimos construirlo de cero. Creímos que eso iba a ser la viabilidad. Queríamos que la propuesta sea grande, digamos, en ese sentido era un gran desafío.

Teniendo en cuenta que Bs. As. es una de las plazas más importante del mundo, la clave fue encontrar gente idónea que nosotros aspiracionalmente quisiéramos que puedan participar de MT. Yo te hablo más de la parte artística porque creo que es la base de todo lo que funciona en MT, más allá que el bar funcione y que salida como salida nocturna sea una salida viable, también creemos que la clave está en el expertise de valor humano desde los directores, los actores, los escenógrafos. Que sea gente probada y gente que pudiera entender como un espacio de experimentación, pero a la vez entendiendo que MT iba a tener una visibilidad interesante, dado que la propuesta era novedosa. Entonces teníamos que tener esa mezcla de la cosa artesanal, lo teatral y lo moderno casi cinematográfico que plantea MT (Párr. 7).

Si bien ya existían obras en pequeño formato que eran parte de un festival o de ciclos mensuales, MT buscaba instalarse de manera completa en esta ciudad para cumplir el formato que se propone desde su origen: teatro y bar. Como nos explica Julieta Novarro en la entrevista realizada en julio de 2019 (Ver anexo):

Tenemos dos grandes pilares: uno es la parte del bar, con estructura similar a la de cualquier bar en Bs As y la estructura teatral, que es una estructura súper reducida que tiene dos patas, una pata es la producción y la otra pata es la curaduría que creo que es la clave y los más sensible a MT (Párr. 15).

Es decir que no sólo se cumple con la estructura establecida, sino que, a través de las convocatorias y selección de obras establecen la filosofía de ser un semillero de artistas. De esta manera, se mantiene la **Identidad Institucional** de MT en Madrid. Como Julieta Novarro menciona en la entrevista realizada (ver anexo 2) y como también Verónica Larios en la suya (Ver anexo 3), para el desarrollo de MT es necesario un entrenamiento y capacitación para comprender el funcionamiento de este nuevo formato teatral. En relación al bar, que se llama Quince en Buenos Aires, propone comida fácil y rápida de expendir como sándwiches (milanesa, bondiola, falafel), microbocados, papas fritas, tortillas, además de cerveza artesanal tirada, tragos o vinos por copa, para que el público pueda llegar a tiempo a ver las obras. Aunque también en la página se recomienda que se deje un intervalo de 30 minutos entre obra y obra.

Con respecto a la parte teatral, se respetan los meses de temáticas (4/5 semanas según el mes), la duración de las obras y la dinámica entre obra y obra. “Nosotros en ese sentido nos regimos a rajatabla con la propuesta española” (Novarro. Ver anexo 2, Párr. 12). Se realiza una convocatoria con tres meses de anticipación a la fecha de estreno, donde se establece la temática que se llevará a cabo. Luego del periodo de lectura, se realiza una selección final para cubrir las vacantes del mes.

Una vez efectuada la selección se firma el contrato correspondiente con la compañía para la exhibición del espectáculo. En base a lo que se establece en el contrato, Mariano Zucchi (Ver anexo 1) afirma que “MT se compromete a (...) darte el espacio de forma gratuita, la sala donde efectivamente vas a estar. Ensayos de 2 hs de lunes a viernes las últimas semanas para que vos puedas trabajar ahí” (Párr. 9). En relación al borderaux de cada función, la sala se queda con el 30% de la recaudación y los artistas con el 70% previo quite de Argentores y SADAIC, en caso de corresponder.

En cuanto al tipo de público, es posible identificar una variedad etaria que coincide con la que asiste a MT en Madrid, Julieta confirma (ver anexo 2):

MT es amplio, se va metamorfoseando según el horario. Nuestra idea era una franja entre 20 y 70 años y la verdad es lo que se ha logrado. Queríamos que sea abarcativo, pero si detectamos que tiene que ver la franja etaria con la franja horaria, la gente mayor viene mas temprano y la gente más joven se suma más tarde (Párr. 23).

Asimismo, es posible identificar, que el flujo mayor de espectadores no tienen relación con el ambiente teatral, hasta quizá nunca fueron al teatro. Esta propuesta se

vuelve atractiva sabiendo que sólo dura 15 minutos como mucho y que hay posibilidad de ver varias obras que se eligen de una cartelera preestablecida.

El formato MT en Buenos Aires, luego de dos años de su apertura, no cuenta con actividades complementarias, pero sí con proyectos de expansión, tanto dentro como fuera de Argentina. En este punto Julieta afirma (Ver anexo 2, Párr. 32): “estamos abriendo MT en Mar del Plata, en Córdoba, en Quilmes y en Chile. Estos serían nuestros desafíos a futuro, poder replicar algo de nuestra conceptualización que aplicamos en MT Buenos Aires con una curaduría especial en estos distintos puntos”.

Sin embargo, la expansión no es sólo a otras ciudades, sino que también, a otros medios de producción y exhibición, como festivales. Julieta Novarro, en la entrevista realizada (ver anexo 2), afirma:

Fuera del espacio convencional como sala, nosotros ya formamos parte del FIBA (Festival Internacional de Teatro en Buenos Aires) y vamos a formar parte del Festival de Ciudad Emergente en Buenos Aires. (...) nuestro futuro es poder llegar a gente que quizá no puede llegar a nuestras salas y poder llevarle MT cerca de sus casas. (Párr. 36).

MT junto con el Festival Ciudad Emergente realizaron una convocatoria de obras inéditas de 15 minutos y con temática “Por las redes sociales” para ser representadas en la pasada edición de septiembre de 2019.

Por lo tanto, en base al análisis establecido, es posible identificar que, si bien el formato MT en Buenos Aires cumple con algunas condiciones de estructura y legales, tienen la posibilidad de desarrollar nuevas actividades manteniendo la identidad de MT. En referencia a esta relación entre MT Madrid y MT Buenos Aires, es interesante mencionar lo que indican Bonet y Schargorodsky (2016):

Los ejes fundamentales de la gestión de un teatro no cambian tanto entre un país u otro, o entre una gran metrópolis y una pequeña ciudad de provincias. Todo teatro debe plantearse su proyecto artístico, de producción y de desarrollo territorial, que en algunos casos será muy ambicioso y en otros, más humilde. Al mismo tiempo, como se ha visto en la gran variedad de teatros (...) la idiosincrasia de cada uno de ellos y de sus entornos sociales requiere estrategias de gestión y de liderazgo específicas. Lo importante es que respondan a la misión, explícita o no, que cada proyecto teatral se propone, facilitando su inserción en el sistema teatral de referencia (p. 219).

Por lo tanto, a la hora de establecer la gestión de MT es importante tener en cuenta todos los aspectos que lo conforman y el entorno que lo rodea. Es necesario analizar y

saber que es un formato vivo que transmite experiencia y emociones a un otro, a un espectador, pero que al mismo tiempo debe contar con las estructuras y recursos necesarios para poder sostener esta maquinaria en el tiempo y en el espacio.

4. Conclusión

El análisis expuesto es una muestra más de que es posible evidenciar que tanto los cambios en el entorno cultural, económico, social y político como los avances tecnológicos generan nuevas necesidades que deben ser satisfechas. Los hábitos de consumo y los circuitos teatrales se ven afectados por este contexto dinámico y comienzan a dar paso a nuevas experiencias.

Ante esta situación, apareció en Madrid, un nuevo formato cuyo objetivo era cubrir ciertas necesidades profesionales y artísticas que, tras el resultado obtenido, se convirtió en un proyecto a largo plazo. La propuesta de MT consistió y consiste en la representación simultánea de diferentes obras, con una duración inferior a 15 minutos, para un público y un espacio reducido. A partir de esto, surge la idea de que conviva lo gastronómico con lo teatral, para que mientras el público espera para ver la obra elegida pueda consumir en el bar.

Lo interesante de este formato es que, como lo han indicado sus fundadores, surgió un poco de casualidad. Cuando el espacio estaba preparado para abrir sus puertas, se dieron cuenta que no sabían cómo iban a convocar a los posibles consumidores. Esto señaló una debilidad y una amenaza al iniciar este proyecto. Esta situación fue una enseñanza para empezar a organizarse, planificar y dejar de resolver los conflictos de forma poco efectiva.

Progresivamente se fue construyendo un tipo de organización cultural, un modelo de gestión que vincula la idea de semillero artístico con la de entretenimiento, de encuentro e intercambio con el público, un público que en cierto porcentaje no era habitué al teatro. MT, desde la mirada del *Marketing Mix* es entendido como una experiencia que llega al consumidor para emocionarlo y/o generarle sensaciones positivas. Pero para que este modelo no se maneje con supuestos y no vuelvan a recaer en los errores del pasado, considero que es necesario realizar un seguimiento y un estudio en base al público que asiste a MT. Esto permitirá conocer su audiencia, cuál es el rango etario, cómo se enteraron de esta propuesta, si es la primera vez o no que asisten, si suma o no valor que se combine lo gastronómico y lo teatral, etc. Asimismo, realizar un estudio sobre las empresas que contratan este formato de MT para llevar a cabo presentaciones o qué sucede con las personas que participan en el área de *formación* que ofrece MT, estos análisis brindarán mayor información que servirá a futuro para seguir creciendo como un nuevo concepto teatral.

Una vez establecido en Madrid, MT comenzó a expandirse a otras ciudades y a ampliar sus actividades sin perder la idea de ser un nuevo concepto teatral. Este desarrollo convirtió a MT no sólo en una actividad teatral, sino también en una Sociedad Limitada, en una marca y en una franquicia. En este punto, comenzó la relación con Buenos Aires. En cuanto a los aspectos centrales a la hora de importar este nuevo formato teatral, cabe destacar que la implementación de MT en esta ciudad fue progresiva. En base al análisis desarrollado en el presente trabajo y las entrevistas semi-estructuradas, se detecta que desde Buenos Aires se han interesado por captar y entender el funcionamiento correcto de este nuevo concepto y formato teatral. A diferencia de cómo se originó MT en Madrid, la implementación en la ciudad de Buenos Aires fue planificada y organizada. Para llevarla a cabo se había analizado este formato, se había indagado, se había comprobado que perdura en el tiempo y que podía ser factible de incertar en Buenos Aires, más allá de los posibles riesgos que conlleva realizar un nuevo proyecto teatral. Si bien, todavía, no cuentan con actividades complementarias como en MT por Dinero, han empezado a planificar la posibilidad de expandirse a otras ciudades y han podido llevar MT a espacios no convencionales como el FIBA y el Festival Ciudad Emergente. Esto demuestra la ductilidad de este formato y las posibilidades que pueden desarrollarse con un modelo de gestión claro y organizado, en constante interacción con todas las áreas y proyectos que conforman MT.

En cuanto al rol de este nuevo formato en el mapa de consumos actuales, la experiencia de MT, tanto en Madrid como en Buenos Aires, ha demostrado que la necesidad de una propuesta diferente estaba vinculada al surgimiento de una nueva audiencia. Un público interesado por conocer el teatro pero que al mismo tiempo no se animaba a comprar una entrada para una obra que durara dos horas. Un público marginal con cierta inclinación al teatro comercial, donde la propuesta sea en su mayoría de entretenimiento.

Confiamos en que este aporte podrá ser profundizado a futuro para realizar una comparativa en relación a la situación que se presenta en este trabajo, desde el origen de MT su desarrollo, expansión e implementación en otras ciudades, y cómo se ha perfeccionado y desarrollado dentro de unos años su estructura organizativa. Poder analizar sus actividades complementarias con mayor profundidad, qué tipo de público sigue concurriendo a esta propuesta y qué ha sucedido con las ciudades donde se ha implementado MT.

5. Referencia bibliográfica

- Barbosa, C. (Mayo de 2019). *Microteatro - El espectáculo del tiempo*. Obtenido de Planeta Urbano: <https://elplanetaurbano.com/2019/05/microteatro--el-espectaculo-del-tiempo/>
- Bonet, L. (2008). Características económicas del sector del teatro en España. En L. Bonet, C. Elia, & H. Schargorodsky, *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Barcelona: Gescenic.
- Bonet, L., & Villarroya, A. (2009). La estructura del mercado en el sector de las artes escénicas en España. En L. Bonet, & A. Villarroya, *Estudios de economía aplicada* (págs. 197-222). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Bissap Consulting S.L.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Castro Egas, D. (2016). *Consumos Culturales en Microteatro Gye: Un estudio del público a partir de los niveles de escolaridad*. Guayaquil: Universidad Casa Grande. Facultad de Comunicación Mónica Herrera.
- Chaves, N. (1994). *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Cuadrado García, M., & Berenguer Contri, G. (2002). *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC.
- González, M. L. (2016). La ciudad y sus circuitos teatrales: pensando los modos de producción de la actividad contemporánea. En *Reflexión académica en Diseño y Comunicación* (págs. 142-145). Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Guardiola, I. (2012). Nuevos formatos en la ficción televisiva. En *La ficción audiovisual en España*. Barcelona: Gedisa.

- Hall, S. (2003). Introducción: ¿Quién necesita identidad? En S. Hall, & P. Du Gay, *Cuestiones de identidad cultural* (págs. 13-39). Buenos Aires - Madrid: Amorrortu editores.
- Kotler, P., & Scheff, J. (2004). *Marketing de las Artes Escénicas*. Fundación Autor - Sociedad general de Autores y Editores.
- Larios, V. (05 de Enero de 2016). *Microteatro, de un prostíbulo a un nuevo género teatral*. Obtenido de YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=okV2_DeSUQ
- Martínez García, V. (2018). *Análisis social y económico del microteatro. La sala Microteatre de Russafa en València*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10251/111185>
- Messutti, P. (Julio/Diciembre de 2014). *El impacto de la digitalización en la industria del cine argentino*. Obtenido de Revista Hipertexto: www.revistahipertexto.org
- Microteatro*. (2010). Obtenido de <https://microteatro.es>
- Microteatro Buenos Aires*. (2017). Obtenido de <http://microteatro.com.ar>
- Microteatro, una propuesta para que el espectador sea director de su propia noche*. (2017). Obtenido de PALABRAS: <http://www.palabras.com.ar/notas/microteatro-una-propuesta-para-que-el-publico-sea-director-de-su-noche/>
- Nazif, J. I. (2007). Diferenciación social en patrones de consumo de exposiciones de arte, teatro, danza, recitales en vivo y circo en la sociedad chilena. *Revista de sociología*.
- Nimo, A. (3 de Octubre de 2015). *El Microteatro se hace grande*. Obtenido de EL MUNDO: <https://www.elmundo.es/madrid/2015/10/03/560cf4c8ca4741d02a8b4570.html>

Schraier, G. (2006). CIRCUITOS. ¿Qué circuitos? *Picadero*, 13.

Schraier, G. (2006). *Laboratorio de producción teatral I*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Teatro.

Spinella, S. (2013). *El mapa teatral porteño*. Obtenido de Territorio Teatral. Revista Digital: www.territorioteatral.org.ar

Vieites, M. F. (2013). El microteatro como síntoma. *ADE teatro: Revista de la Asociación de Directores*.

Zorita, E. (2015). Qué fue de las 4P's del marketing mix. En VV.AA., *50 años de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

6. Anexos

6.1. Anexo 1

Entrevista a Mariano Zucchi (Lucas Lagré) realizada el lunes 15/07/2019 sobre su participación en Microteatro (MT)

Lucrecia Sacchelli (LS): Contame primero cuál es tu profesión y una breve descripción de tu trayectoria en las Artes Escénicas.

Mariano Zucchi (MZ): Actor, director y dramaturgo. Estudié letras en la UBA. Y actualmente, estoy terminando mi doctorado en Artes en la UNA. Empecé muy chico como actor, en la medida que fui creciendo me incliné hacia la dramaturgia y luego hacia la dirección.

LS: ¿Cómo te enteraste de MT?

MZ: Me enteré de MT antes de que lo abrieran porque una de las programadoras, curadoras que es Mercedes Scapola en el momento inicial ella conocía mi trabajo porque había visto mi obra anterior, se comunico conmigo para ver si me interesaba participar. Surgió la posibilidad de armar un equipo con la dramaturga Melina Noll, que es una dramaturga argentina, que juntos armamos una obra. Va, fue un texto de ella que se llamaba “Plantar corona” y yo dirigí. Esto fue en los primeros meses que estuvo MT en Bs As en el año 2017.

LS: ¿Cómo fue tu participación y qué rol cubriste?

MZ: Participé unas cuantas veces. Esta primera con “Plantar corona” fue como director, que fue una obra que se repitió en Microselección, que es una de las temáticas del mes que repiten lo mejor de los últimos seis meses, entonces “Plantar corona” estuvo dos veces. Después participé con otra obra que se llamaba “Pobre tonta” que es una obra que escribí y también dirigí. Después participé en dos, sólo como actor, en una en enero de este año que se llamaba “Te sacarán los ojos” y otra que se llamaba “Gordura”. Y ahora mismo estoy participando con otra en el rol de dramaturgo se llama “La liga del remate”

que es una obra que escribí y terminamos justo de presentar, no sabemos si la van a elegir, una nueva obra en la que también soy dramaturgo para el mes de noviembre.

LS: ¿Cuáles eran las condiciones planteadas por parte de MT para llevar a cabo la obra? ¿Cómo es el arreglo en base al borderaux?

MZ: Las condiciones planteadas por MT para llevar a cabo la obra, bueno, en principio hay una convocatoria pública en la que todos aplicamos en la que hay que mandar, depende el proyecto, el texto, una propuesta escénica y demás, ellos hacen una selección y a partir de eso eligen 18 obras para cubrir todas las vacantes del mes, a veces son más, a veces son menos depende los días del mes.

Las condiciones son más o menos similares al teatro independiente, el borderaux es 70/30, con el 10% para Argentores para el autor. Una pequeña diferencia es que MT se compromete a que, en los 15 días previos al estreno a darte el espacio de forma gratuita, la sala donde efectivamente vas a estar. Ensayos de 2 hs de lunes a viernes las últimas semanas para que vos puedas trabajar ahí.

LS: ¿Cómo fue tu experiencia?

MZ: Mi experiencia en general fue muy buena, fue muy positiva, por eso también volví. Siempre es un poco diferente, por supuesto en función de los materiales y en función del rol. Como yo estuve como director, dramaturgo, como actor, eso fue cambiando un poco la experiencia. La que mejor la pasé es como actor porque me divertía un poco la lógica de la repetición y hacer la obra varias veces por noche. Como director uno está un poco más preocupado de que salga todo bien, de que funcione la técnica, de la gente, de... bueno, algunas cosas más de producción que como actor más metido en el trabajo que hay que hacer. Como dramaturgo lo disfruto mucho, es diferente, como siempre que uno escribe una obra, entrega el material y deja que los otros hagan, y hay algo lindo de ver como el director y el equipo reinterpretan y usan ese material para construir ellos la obra. Entonces siempre es enriquecedor ver cómo el otro imagina ese mundo y cómo se construye a partir de eso. En ese sentido, fueron buenas experiencias. Para mí hay algo de la dinámica de hacer obras breves que a lo sumo uno lo ensaya un mes o mes y medio, vuelve todo muy expeditivo y eso para el teatro, creo yo, o por lo menos ahora, es algo positivo sobre todo si uno está con otros trabajos y con otras cosas.

A mí lo que me permite MT es seguir produciendo mientras tengo otros trabajos, hago mi tesis de doctorado... porque si fuera una obra independiente, larga, autónoma no sé si hoy podría afrontar eso, en cambio con estos formatos de producción más acotados puedo seguir produciendo, menos, pero puedo seguir trabajando y eso me resulta interesante, por eso sigo participando.

LS: ¿Cómo es el trato con el público y cuál es tu percepción?

MZ: Una de las cosas más interesantes, para mí, de MT es lo que pasa con el público. En general como es una lógica de teatro bar, las obras tienden a ir hacia la comedia, no todas, pero hay una tendencia, hay unas ganas de reírse en el público y las obras un poco buscan responder esa demanda. Es un público diferente, para los que venimos del teatro independiente. Es un público más acostumbrado al teatro comercial, entonces eso es un desafío, o yo me lo tomé así, me interesó como sosteniendo el estilo propio y la búsqueda propia construir un objeto, la obra, que sea legible y se adapte a un público que no está acostumbrado a ver nuestras obras. Para mí siempre, cuando estuve se trato de eso, encontrar ese lugar otro entre lo que uno viene haciendo y lo que el otro viene viendo, y encontrar ese espacio de unión. Creo que, en términos generales, eso se logró. No sentí que yo cambié mi forma de hacer las cosas porque el público era diferente, sino que me moví un poco y siento que el otro se movió un poco. Eso fue para mí lo más rico, trabajar con otro público, con otra llegada, con otro tono, pero al mismo tiempo seguir haciendo lo que uno hace y seguir hablando de lo que uno habla. Era el desafío más grande, para mí, en lo personal y siempre estuve muy pendiente de eso.

LS: ¿Cómo te parece la implementación de MT en una ciudad cultural como Buenos Aires? Qué puntos positivos y negativos encontrás de este nuevo formato teatral.

MZ: A mí en lo personal, la implementación de MT en el escenario de Bs As es positiva. Tuvo o tiene algunas críticas de algunos sectores de la cultura. Al principio, va no se si sólo al principio o si ahora también, se cuestionaba un poco de si MT le estaba robando espectadores al teatro independiente con un formato un poco más... de un modo como si fuera fast food, no quiero decir esa palabra, pero es como si fuera una cosa más liviana, más rápida y que eso le estuviera sustrayendo caudal al teatro independiente. Estando adentro, las veces que me toco, yo creo que no es así, que sobretodo la gente, más allá de

por supuesto los amigos actores que nos vienen a ver y demás, yo creo que el grosor del público de MT es el público del teatro comercial que se acerca o a conocer la propuesta en tanto propuesta innovadora o de golpe, la verdad que el teatro comercial, todo, pero el teatro comercial se encareció mucho en Buenos Aires entonces MT también propone una opción accesible, también como las obras duran 15 minutos para la gente que no tiene tanta experiencia como espectador de teatro se anima más, porque dicen: “bueno, si no me gusta dura 15 minutos, no me voy a ver una obra que tal vez es mala y dura tres horas”. En ese sentido creo que se volvió una opción muy atractiva para determinado sector del público más comercial. Y también nos permite a nosotros tener una llegada diferente a otra gente. No sé si eso, de cualquier modo, signifique después si yo estreno una obra en el teatro independiente esa gente que vio mi obra en MT va a ir, me parece que eso habría que verlo sería un poco pretencioso, pero me parece que abre puertas, caminos y vasos comunicantes. En ese sentido la implementación es positiva porque suma, no es que reemplaza a otros espacios y no es que les saca a otros espacios. Después, por supuesto, al ser un espacio tan diverso en términos, si querés, de la calidad artística, hay de todo pero como hay de todo en todos lados y por suerte, en el teatro independiente o comercial siempre hay obras buenas, obras malas, obras con una búsqueda interesante, obras tal vez con menos búsqueda o con distintas orientaciones y a mí eso me parece positivo en todos los casos. Y en ese sentido, MT no es la excepción. Uno ve materiales muy interesantes, muy bien pensados, es realmente un desafío construir una obra de 15 minutos, que sea una obra, que no una escena, que no sea un *sketch*, sino que haya un cierto desarrollo, que tenga un cierre, que tenga cierta autonomía, que funcione en términos de humor. No me parece un desafío menor, y por lo menos, para no hablar de mí, lo que yo vi, porque también soy espectador de MT, vi cosas muy interesantes, muy bien pensadas, con mucho trabajo y mucha honestidad en el trabajo, otras que no, pero me parece difícil generalizar en ese sentido. Creo que es diverso como todos los espacios son diversos.

6.2. Anexo 2

Entrevista a Julieta Navarro sobre Microteatro en Buenos Aires. Realizada el viernes 26/07/2019.

Lucrecia Sacchelli (LS): ¿Cómo te enteraste de Microteatro (MT) y qué te interesó de la propuesta?

Julieta Navarro (JN): De MT yo me enteré por Pablo Bossi, mi socio, hace 4 años. Bueno ahora ya van a ser más, hace 6 años que él me viene hablando de la propuesta. Lo que más me interesó no es el formato en sí sino el desafío de poder hacer buenas obras de 15 minutos. A mi me parece que el formato decae sino tiene buenas propuestas. Una mala obra de 15 minutos puede ser eterna.

LS: ¿Cómo se te ocurrió o se les ocurrió traer MT a Buenos Aires? ¿Cómo fue el origen en términos de oportunidad, análisis y consideraciones integrales que se tuvieron en cuenta?

JN: Mi socio Pablo Bossi, es un productor de cine muy importante, y él vive la mitad en España y la mitad en Argentina. La verdad que tenía varios amigos y fue como espectador. Recordemos que MT nace como una propuesta eventual en un prostíbulo que estaba a punto de demolerse y él fue ese día, vio justo ese fin de semana las propuestas de teatro y quedó muy impactado.

En cuanto a las oportunidades siempre son riesgosas, nosotros no sentíamos que había una oportunidad puntual. Si creíamos y creemos que existe un público que no es teatrero, que le cuesta meterse en una obra de una hora y media, que podía ser un público cautivo. Pero más allá de esto, fue una apuesta muy riesgosa porque podía no estar preparado el público, y no sólo el público y los espectadores, sino también, no te olvides que es una gran usina producción en cuanto a dramaturgos y directores, por supuesto actores también. Pero también creíamos que iba hacer un formato que iba a tardar en fabricarse y la verdad que los guionistas, dramaturgos vieron la oportunidad y entendieron rápidamente de qué se trataba.

LS: ¿Qué análisis llevaron a cabo para considerar MT como una opción viable en Bs As? ¿Cómo fue el planeamiento estratégico para implementar esta propuesta en Bs As?

JN: La clave era encontrar un espacio factible que integrara, que este en una zona accesible y a la vez quisimos construirlo de cero. Creímos que eso iba a ser la viabilidad. Queríamos que la propuesta sea grande, digamos, en ese sentido era un gran desafío.

Teniendo en cuenta que Bs As es una de las plazas más importante del mundo, la clave fue encontrar gente idónea que nosotros aspiracionalmente quisiéramos que puedan participar de MT. Yo te hablo más de la parte artística porque creo que es la base de todo lo que funciona en MT, más allá que el bar funcione y que salida como salida nocturna sea una salida viable, también creemos que la clave está en el expertise de valor humano desde los directores, los actores, los escenógrafos. Que sea gente probada y gente que pudiera entender como un espacio de experimentación, pero a la vez entendiendo que MT iba a tener una visibilidad interesante, dado que la propuesta era novedosa. Entonces teníamos que tener esa mezcla de la cosa artesanal, lo teatral y lo moderno casi cinematográfico que plantea MT.

LS: ¿Cuál fue y es tu percepción respecto a las condiciones de exportación del modelo, su potencialidad o diferencial en el contexto actual de consumos teatrales en Bs As?

JN: Yo giro en torno de lo mismo. No es lo mismo MT en España donde el teatro off es casi nulo o en México donde tampoco existe tan fuertemente, o en Miami donde casi no hay propuestas teatrales. Buenos Aires no se sorprende de una propuesta más corta, y de un ida y vuelta donde vos puedas elegir cuanto tiempo puedas pasar en el teatro. Ahí la base está en la floridez de la propuesta, una diversidad interesante entre gente de teatro, de cine, gente de publi, actores más conocidos, actores menos, actores del under. Yo creo toda esa mezcla que en principio podía sentirse como algo casi hasta prejuicioso con respecto a la idea teatral del asunto, al revés, hoy es un espacio aspiracional donde quieren estar todos y conviven felizmente, que eso también era otro desafío. Sigue siendo subir la vara en cuanto a la propuesta, porque la propuesta teatral en Bs As es más que contundente y uno no puede quedarse atrás.

LS: ¿Cuáles fueron las condiciones por parte de MT Madrid para implementarlo en Bs As?

JN: No te voy a decir que hay una biblia de MT, pero sí hay algo que tiene que ver con respetar los meses de las temáticas, que suben y bajan el telón en 4/5 semanas depende el mes, respetar la duración, respetar la dinámica entre obra y obra. Nosotros en ese sentido nos regimos a rajatabla con la propuesta española.

LS: ¿Cuáles son los aspectos y estrategias económico-financieras? Es decir, si diseñaron algún presupuesto en relación con los ingresos y egresos que pueden tener con MT.

JN: Si, hicimos estimativos, pero tené en cuenta que en Argentina es muy fluctuante. Nosotros hacíamos estimativos y en tres meses cambiaban. No te olvides que nosotros tuvimos la devaluación en el medio, entre que nosotros iniciamos el proyecto y hasta la apertura.

LS: ¿Quiénes conforman MT? ¿Cómo es la estructura o la modalidad organizativa y operativa?

JN: MT está formado por dos socios, en realidad el lado de Pablo Bossi es Pablo Bossi con sus dos hijos, Pablo Bossi Hijo y Agustín Bossi, del lado mío soy yo Julieta Novarro. Tenemos dos grandes pilares: uno es la parte del bar, con estructura similar a la de cualquier bar en Bs As y la estructura teatral, que es una estructura súper reducida que tiene dos patas, una pata es la producción y la otra pata es la curaduría que creo que es la clave y los más sensible a MT. En el equipo de curaduría somos 3, armé un equipo, pero yo formo parte de este, con María Figueras y Mercedes Scapola. A MT nos llegan entre 300 textos por mes que nos dividimos entre las tres, las tres leemos absolutamente todo y después cada una lee la selección de las demás. A partir de ahí hacemos una curaduría muy consciente en cuanto al ida y vuelta con autores, si hay obras que creemos que tienen mucho potencial pero que se pueden trabajar más, las obras pueden ir y venir un par de veces, y después también la visualización de lo que son los ensayos antes del estreno, y bueno el día crucial que para nosotros es el día del ensayo general donde se ajustan algunas cositas y luego la obra remonta su propio vuelo.

LS: ¿Alrededor de qué valores construye su discurso la organización? ¿Cuáles son los valores que consideran propios y cuáles son dados por MT Madrid?

JN: Nosotros armamos nuestros conceptos con respecto a los valores. Para nosotros la diversidad, la floridez en la propuesta, que pueda ser bien democrática. Entendimos que MT no es ni mejor ni peor que otra propuesta, es MT. Eso me lo explicaron muy bien, yo viaje a Madrid a entender cómo era la propuesta. Y esto es algo que sí, tratamos de replicar de ellos.

No es lo mismo el teatro en Bs As. Por eso nosotros teníamos que modificar la propuesta. Si bien es novedoso el formato, nosotros ya tuvimos propuestas como teatro bombón u otras que también podrían llegar a llamarse teatro breve. Lo que pasa es que la salida en sí es novedosa, porque no es solamente la propuesta teatral sino donde converge un mundo que tiene que ver con lo social en el bar y con lo teatral en el segundo piso.

LS: ¿Cuál es y cómo es la propuesta gastronómica que ofrece MT?

JN: MT tiene un bar que tiene identidad propia, que se llama bar Quince, que tiene una propuesta de lo que se dice alta comida callejera que es comida muy simple que se puede expender en menos de 10 minutos para que la gente no se pierda sus obras y a la vez puedan comer. Comprende sándwiches, distintos tipos, de milanesa, de bondiola, de falafel que es uno de nuestros hitos en la propuesta gastronómica. Papas fritas, papas con cheddar, tortilla de papas, especie de microbocados y todo lo que es cerveza artesanal tirada, vino por copa y obviamente un par de tragos.

LS: ¿A qué público buscaban apuntar y qué tipo de público se ha acercado?

JN: MT es amplio, se va metamorfoseando según el horario. Nuestra idea era una franja entre 20 y 70 años y la verdad es lo que se ha logrado. Queríamos que sea abarcativo, pero si detectamos que tiene que ver la franja etaria con la franja horaria, la gente mayor viene mas temprano y la gente más joven se suma más tarde.

LS: ¿A través de que medios y soportes realizan la difusión y comunicación de nuevas propuestas de MT?

JN: Tenemos una prensa, con respecto a esta pregunta, que es Raquel Flota en quien digamos convergemos. Se fue dando natural la relación con la prensa. La prensa se va interesando en las distintas propuestas que tiene MT y nosotros tenemos nuestras redes en las cuales nosotros nos consolidamos y consideramos que es la base de nuestra comunicación.

LS: ¿Cómo es la convocatoria para la selección de obras? ¿Cómo es el arreglo con los artistas?

JN: La convocatoria, la gente es totalmente democrática. La gente escribe su obra la envía a convocatoria@micorteatro.com.ar y a partir de ahí comienza el período de lectura, nosotros lo hacemos 3 meses antes de dicha temática de lanzamiento.

El arreglo con los artistas, las obras vienen por partes de compañías que ya están armadas, con equipos armados, nosotros no formamos parte de esa diagramación en cuanto a la propuesta, vienen ya armadas, a veces vienen textos sueltos y a partir de ahí si hay algún director que quiere dirigir y no tiene texto, bueno, unimos las dos voluntades. Después el arreglo es como cualquier obra en una sala off, de un 70% de recaudación para la compañía y un 30% para la sala, obviamente, previo quite de Argentores.

LS: ¿Qué evaluación podés realizar luego de dos años de MT en Bs As?

JN: La evaluación que puedo pensar es que hoy más que nunca sigo creyendo en que el desafío es seguir consolidándose en cuanto a la calidad de la propuesta, con mucho trabajo. Yo siempre creo que la gente que más ganas de estar en MT y que más garra le pone, porque en definitiva las obras que más funcionan tiene que ver con la comunicación que pone cada compañía. Nosotros, no te olvides, no dejamos de ser una sala, entonces más allá de lo que podamos arengar es lo que cada uno suma. Sigue siendo mi desafío, nuestro desafío, el desafío del equipo de curaduría, de producción y de mis socios es ir creyendo en que esto se va hacer sustentable en la medida que las propuestas sean interesantes.

LS: ¿Qué desafíos a futuro se plantean?

JN: Nosotros como desafíos a futuro estamos abriendo MT en Mar del Plata, MT en Córdoba, MT en Quilmes y MT en Chile. Estos serían nuestros desafíos a futuro, es poder replicar algo de nuestra conceptualización que aplicamos en MT Bs As con una curaduría especial en estos distintos puntos.

LS: ¿Entonces, tienen la libertad de realizar nuevas propuestas como expandirse a Mar del Plata o si quisieran empezar a dictar cursos podrían implementarlo sin problemas o deberían consultarlo con MT Madrid?

JN: Tenemos los derechos para Argentina, sí, sin problemas.

LS: En el caso de MT Madrid se observa que se han expandido a otras actividades complementarias como formación, giras y proyectos colaborativos ¿Desde MT Bs As se busca apuntar a ese lineamiento?

JN: En el caso de MT Madrid me estas diciendo que hay otro tipo de actividades, nosotros no lo estamos planteando a priori si lo que es MT fuera del espacio convencional como sala, nosotros ya formamos parte del FIBA (Festival Internacional de Teatro en Buenos Aires) y vamos a formar parte del Festival de Ciudad Emergente en Bs As. Particularmente a nosotros lo que nos pasa cuando MT sale tenemos dos container con los cuales nuestro futuro es poder llegar a gente que quizá no puede llegar a nuestras salas y poder llevarle MT cerca de sus casas. Eso sería algo que se sale un poco de la propuesta general de MT. Con respecto a cursos no lo tenemos pensado, pero, bueno, yo creo que lo que tiene Micro es muchas aristas por explorar y con tiempo y con ganas lo iremos haciendo.

6.3. Anexo 3

Entrevista a Verónica Larios sobre Microteatro (MT) por dinero en Madrid. Realizada el jueves 22/08/2019.

Lucrecia Sacchelli (LS): Una de las cosas que me interesa saber es qué pasaba en Madrid teatralmente, un poco el contexto en el momento en que se llevaron a cabo las funciones en el prostíbulo y después cuando empezaron a instalar MT en este espacio.

Verónica Larios (VL): Pasaba que teníamos el circuito de teatros comerciales, como siempre, circuito de teatros estatales, soportados por el estado o por la comunidad de Madrid o el ayuntamiento y tal, y luego había un circuito de teatros alternativos que había surgido a finales de los 80, más bien que tenía que ver con la cuarta pared, la sala triángulo, no recuerdo que otra sala porque ya mezclo un poco lo que había antes y lo que hay ahora. Estaba el circuito de teatro alternativos que tenía una red de teatros alternativos, pero yo creo que con la cantidad de gente que intentaba salir adelante en las artes escénicas en Madrid, la cantidad de escuelas no era suficiente como para dar oportunidades a todo el mundo. Yo recuerdo que al salir de la escuela, eso creo que lo conté en el TEDX (https://www.youtube.com/watch?v=okV2_DeSQU), cuando salí de la escuela armamos una compañía con algunos compañeros y montamos una obra, pues claro, era una obra que te llevaba, sabes, obra de teatro convencional de una hora, hora y media, te llevaba un tiempo ensayarlas sin ninguna seguridad de dónde la vas a poner y tal, y al final me acuerdo que luego de un mes y pico de ensayo conseguimos un espacio en un centro cultural a las afueras de Madrid, en la comunidad, donde además teníamos que pagarle al técnico para la función. O sea, nos dejaban un día de función y teníamos que pagarle al técnico, ¿y quien nos iba a ir allí a vernos? Tanto esfuerzo para nada. Entonces, bueno, a raíz de ahí, no sé, no es que me planteara que había que hacer otra cosa, pero sí que es verdad que cuando surgió el tema del prostíbulo que fue Miguel Alcantud, quien tiene el registro del nombre y de la idea, que vio ese espacio que estaba en reformas y que se hacían intervenciones artísticas, algunas veces había unos grafiteros...

LS: ¿Ya había un permiso para hacer intervenciones artísticas en ese espacio?

VL: Los dueños que habían comprado el edificio antes de reconvertirlo en lo que es ahora, creo que son espacios de oficina y tal y no se que mas tiene, intentaron hacer intervenciones artísticas con ese espacio original del prostíbulo que era toda una planta. La primera planta era todo un prostíbulo. Entonces, pues Miguel cayó por allí, viendo algo de lo que habían expuesto otros artistas y pensó que podría ser interesante hacer historias sobre la prostitución en teatro. Que cada obra sea cortita, de diez minutos y entonces el público puede ir pasando de una habitación a otra. Incluso el hecho de que se colara el sonido de un sitio a otro nos parecía que era interesante porque ese tema de qué pasaba en ese espacio cuando realmente funcionaba como prostíbulo ¿no? Realmente se tenían que colar los sonidos de un sitio a otro, las paredes finas y tal. Había 13 espacios, digo espacios porque ocupamos un baño y ocupamos una cocina, que evidentemente no tenían un uso para otra cosa que no fuera cocina y baño, pero nosotros hicimos una obra de teatro tanto en el baño como en la cocina. Y había 13 historias sobre la prostitución de 10 minutos cada una, que se repetía tantas veces como hubiera un cliente. Decíamos un cliente ¿no? como un espectador. Cada espectador podía elegir 5 y pagaba 1 Euro en modo simbólico. Lo promocionamos, pues como bien has leído...

LS: A través de Facebook y después hubo cola de gente esperando...

VL: Yo creo que los medios nos prestaron atención. Creo que todo ayudó un poco. Era un lugar céntrico, la gente que se enteró pues venía hacía cola para poder entrar porque, claro, tampoco cabía mucha gente allá arriba. En mi habitación, yo trabajaba como actriz, cabían 7 personas, 7 personas sentadas y yo no me podía bajar de la cama, imagínate. Había una cama, un lavabo y un bidet. Siete personas que estaban de espectadores y yo hacía toda la actuación encima de la cama. Cabía poquita gente, entonces la gente hacía cola. Yo creo que la gente pensaba: “¿Qué pasa ahí que la gente hace cola? Vamos a ver que pasa” y tal, un euro podía pagarlo cualquiera, aunque estuviéramos en plena crisis, evidentemente. Y bueno, fue increíble que el último fin de semana me acuerdo de que empezábamos a las 7 de la tarde y yo llegué a las 5 y ya había una cola enorme de gente que estaba desde las 4 esperando, y de hecho el que llegaba a las 5 y 10 ya no pudo entrar. Estuvimos hasta las 11 actuando, yo hice hasta 13 representaciones, hubo gente que hizo hasta 20, ya hasta que dijimos vamos a morir aquí...

LS: Claro, ya necesitaban descansar...

(Risas)

VL: Y bueno, fue un poco así, surgió un poco de casualidad. Dijimos que queríamos conservar este formato, que nos interesaba. Entonces un grupito de gente que estábamos ahí más otros que se unieron de fuera, de hecho los que nos dejaron el espacio vieron que había... y ellos nos ofrecieron este local (la carnicería). Entonces se unieron a la sociedad que tenemos que somos 21 personas. Cada uno puso lo que pudo.

LS: Tanto fuerza material, como fuerza de trabajo.

VL: Exacto, exacto. En tanto en trabajo como económicamente para formar y reformar este espacio y la sociedad, y así salimos adelante. Y yo recuerdo el día que abrimos nuestras puertas que después de 6 meses trabajando en esto desde que firmamos y tal, dijimos “¿y quién va a venir?”, o sea no habíamos pensado en nada.

LS: O sea en ese momento no habían hecho ningún plan estratégico ni programación.

VL: Ninguno, nada, no habíamos hecho nada. No hicimos ni siquiera cuentas. Sólo queríamos volver a hacerlo. Abrimos y la verdad que fue cuestión de tres meses para que tengamos nuevamente colas en la taquilla. Participamos en un evento que hace el Ayuntamiento de Madrid que se llama Gastrofestival, del que todavía somos parte cada año, y hacían cosas culturales relacionado a la gastronomía, entonces hicimos teatro relacionado con la gastronomía. A partir de ahí, es verdad que eso nos sirvió de mucho, porque el festival repartía su programa por todo Madrid, entonces nos sirvió de mucho para que la gente empezara a conocernos, a los medios empezó a llamarle la atención el trabajo que hacíamos y empezaron a darnos difusión.

LS: Un poco fue del lado de la difusión del boca en boca y lo que se fue movilizándolo que los medios se acercaron a Uds. para ver lo que pasaba...

VL: Sí, si...

LS: Y a partir de ahí, ¿tienen alguien encargado de prensa?

VL: Sí, hay una persona responsable de comunicación. Al principio lo hacía yo todo, todo es todo, todo lo que podía abarcar lo abarcaba.

Y te respondo una pregunta que tiene que ver con la que me has hecho, qué pasó después con el circuito madrileño. Pasó que surgió otra serie de teatros alternativos, va, ya no es el teatro alternativo que llamamos la red de teatros alternativos de Madrid, sino a esto que surgió después de MT, lo llaman Circuito Off.

LS: En Argentina esta esto muy marcado de los circuitos teatrales: el oficial, comercial e independiente. Y también me decían que en Madrid no estaba tanto ese circuito alternativa o independiente, o que en un momento estuvo fuerte y luego se fue diluyendo, entonces, era bueno conocer a alguien que estuvo dentro y que me pueda explicar qué era lo que pasaba con ese contexto...

VL: Si que hay una red, tiene una web y todo, es el circuito alternativo de teatro en Madrid. La cuarta pared, la conozco porque estudié ahí, fue mi escuela y fue uno de los primeros que surgió junto con la sala triángulo que ahora es el teatro del barrio, y muchos otros... Creo que estaba bululú, montacargas... es que no me acuerdo... Y luego nosotros somos lo que llamamos el circuito off de Madrid. A partir de ahí salió “la casa de la portera”, que luego paso a ser “la pensión de las pulgas” y que ya no existen ninguna de las dos. Y así surgieron varios teatros pequeñitos. No hay tantos que hagan teatro breve, pero sí que tengan poca capacidad de espectadores.

Nosotros funcionamos, un poco, como semillero artístico. Porque, fijate, nosotros abrimos convocatoria pública y seguimos haciéndolo. Todo el que quiera puede mandar su obra de 15 minutos en torno al tema que nosotros proponamos. Que eso lo mantuvimos, la filosofía de decir: “a ver... ¿Quién quiere participar?”. Porque Miguel cuando propuso hacer 13 historias en torno a la prostitución, no las hizo él, él dijo: “¿quién quiere escribir una?”. Entonces él trabajaba en una serie de televisión, en aquel momento, y ahí fue surgiendo: “yo quiero escribir” “yo quiero actuar”, sabes. Es un poco eso que queremos seguir generando y como quisimos generar desde el principio, el hecho de abrir las puertas y ver quien quiere participar. Evidentemente tenemos que filtrar, hacemos una selección de textos, no vemos las obras, con lo cual también nos podemos equivocar, porque una cosa es el texto y luego el montaje.

LS: ¿Puede haber una propuesta que no sea de texto? Que tengan una duración de 15 minutos, pero sean más de movimiento o tengan otra presentación.

VL: Sí, claro, hemos tenido danza y hemos tenido magia... había un chico que hizo un espectáculo de danza aérea, se colgó del techo con un violín o acordeón llevaba y tal... Hemos tenido... todo lo que pueda tener cabida... Mimo también.

LS: Hay variedad, mientras la propuesta se relacione al tema que Uds. planten mes a mes para que puedan hacer la selección. Y en el caso de los artistas ¿cómo es el convenio? ¿Qué arreglo tienen Uds. como sala?

VL: Del total de la recaudación... Hombre, ellos tienen que gestionarse sus altas laborales como compañía, antes es verdad que producíamos nosotros al principio para facilitar el tema porque tampoco la gente tenía como la formación de ser compañía o asociación cultural y tal. Pero en estos años como hay tanto trabajo en este sentido ya se han conformado como compañías o como autónomos o como asociaciones culturales entonces ellos mismos quienes gestionan sus altas laborales. Nosotros de la recaudación de su sala le damos el 10% de autor y el 60 % de la compañía, es un 70% en total y la sala se queda con el 30%.

LS: ¿Y el alta? Nosotros en Argentina tenemos por ejemplo la Asociación Argentina de Actores donde nos inscribimos por el tema de la Cooperativa, ¿acá en Madrid dónde se haría?

VL: Eso justo hablaba yo con una chica ahora, porque había un chico que es autónomo y ellas no, entonces van a darse de alta en la cooperativa, pero él no, pero entonces, sabes, todos tienen que formar parte de una misma producción, que vais hacer una coproducción. Aquí las cosas no están tan fáciles para los artistas como yo creo que lo esta allí por lo que he escuchado y por lo que me estas contando. Ya me han informado sobre esta asociación y si que es verdad que me gustaría saber cómo funciona porque es algo que tal vez necesitamos aquí.

LS: Como que se pueda hacer más foco desde el lado de los artistas...

VL: Aquí o te haces autónomo, te pagas tus autónomos entonces le puedes dar de alta al resto de la gente, pero es tu propia compañía o te formas una asociación cultural o tienes una productora o tienes una compañía teatral. O sea, tienes distintas opciones y luego han surgido las cooperativas artísticas, que hay muchas, pero no terminan de funcionar como deberían. O sea, eso me parece una genialidad que todos los actores pertenezcan a una asociación que desde ahí... es como una cooperativa, ¿no?

LS: Además tenés distintas opciones y tal, por ejemplo, ¿la cooperativa eventual que solamente se genera por una sola obra... Acá si se juntan sólo por este proyecto tienen que figurar como cooperativa por más tiempo o cómo es?

VL: Esa es la cosa, que quien dice “venga me hago autónomo” ya tiene que lanzarse a seguir produciendo porque sino, no le renta.

LS: Ah, ok, entiendo.

VL: Pero bueno, hay un montón de valientes y eso está ayudando a que un montón de gente esté en continua actividad. O sea, no creas, no esta mal tampoco. Pero si que es verdad que quien no sabe como hacerlo o quien no le apetece lanzarse a eso, porque oye hay gente y gente, está difícil, no tienen buena solución, o sea si que hay opciones, pero no son rentables.

LS: ¿Quiénes conforman MT acá en Madrid y cómo es la estructura una vez que ya pasó el tiempo que no habían planeado nada? ¿cómo es la gestión ahora? ¿cómo se están organizando?

VL: Bueno, pues al principio nosotros que éramos 21 decidimos dividirnos en comités. Pues había el comité de selección de obras, el comité de selección de obras infantiles, el comité de decoración, el de hostelería, el de finanzas, incluso uno artístico porque también hacemos exposiciones. Entonces así nos dividimos entre todos, yo recuerdo que estaba en todos, antes de estar en el puesto en el que estoy, pero estaba un poco en todos, creo que había uno que se me escapaba que era el de decoración porque no tenía mucha idea (risas). Y durante el primer año funcionábamos y tomábamos decisiones de esa forma.

Luego ya cada uno de los socios tiene sus trabajos, nadie vive de esto excepto los que trabajamos aquí.

LS: En el momento que empezaron a llevar MT a otros países ¿cómo fue? ¿Vino alguien a pedirle, les interesó? ¿Y cuáles son las condiciones para que esté MT en Miami, México, Bs. As.?

VL: Pues mira, lo primero fue un socio de aquí, Jorge, que era el que trabajaba conmigo aquí al principio, él se encargaba del bar y yo del teatro, que tenía familia en Miami, decidió irse para allá y montar un MT allí. Se fue con la intención de montar un MT. Llegó a un acuerdo con el Centro Cultural Español y lo montó en el patio del Centro Cultural Español, en contenedores industriales. Entonces esa fue nuestra primera vez, no había ninguna condición, Jorge fue y lo montó. Bueno, manteníamos una relación, había un canon mensual y tal, y esa fue la relación que mantuvimos para seguir intercambiando textos, muchas obras de aquí se hicieron allí, pero muchas, hasta el punto de que una obra que se hizo en Miami en 2012 se representó en Los Ángeles y al autor le dieron un premio, a un autor español. La compañía de allí lo llevó a Los Ángeles, sabes, por ahí como que se mueven un poco más en esos terrenos, nosotros somos más de estamos aquí y nos quedamos aquí, pero ellos sí se mueven más. Le dieron un premio entonces. Manteníamos esa relación, se hacían muchas obras de aquí allí, pero se llevaba el texto, se pagaba al autor el porcentaje correspondiente y ya está.

Luego vino Argentina, que, aunque tardó mucho en abrir, fueron los primeros que se interesaron por la licencia. Entonces ya se estableció una licencia, un pago de licencia, que eso ya no es cosa mía eso es de Miguel que es quien tiene el nombre el registro y tal. Y eso no lo sé. Lo que te puedo contar es que es una licencia de uso y derecho de explotación de la marca, que se acuerda un contrato y luego se paga un canon mensual a MT. Nosotros los formamos, la gente viene aquí, les dedicamos una semana o dos de training, lo que necesiten. Les facilitamos los documentos que nosotros usamos con los actores pero bien es cierto que en cada país es diferente, que yo aquí puedo tener un contrato de una forma y allí tiene que cambiar y ser de otra. Entonces siempre hay mucha libertad. Lo que sí que se respeta es haya un bar y que haya un teatro. Porque sí que es verdad que nuestro beneficio o máximo negocio tiene más que ver con la hostelería. O sea, no es verdad esto, no son las palabras exactas, no es el máximo negocio porque realmente lo que nosotros sabemos hacer es teatro, pero como el formato permite que la

gente pase mucho tiempo en el bar es lo que nos deja mayor beneficio, porque es verdad que el 70% de la recaudación va a la compañía, entonces es un margen muy pequeño el que nos queda del teatro. Nosotros tenemos una actividad principal, pero no es la que nos deja el margen más grande del negocio, sino el bar. Si se cena, se toma unas copas y tal. Que esta muy bien acompañarlo porque es verdad que ves una obra de 15 minutos y te pasas otros 15 comentando y luego te animás y vas a taquilla y compras para ver otra.

LS: Y los medios de venta siempre son taquilla y online, ¿no?

VL: Online desde hace 3 años que lo abrimos.

LS: El tema de las actividades complementarias, el tema del bar que convive con el teatro, si hay una concesión si está aparte y se ocupa otra persona.

VL: No, no, es nuestro.

LS: Y después todas las otras actividades que sumaron de gira, formación... ¿Cómo se fue dando?

VL: Lo primero fue Segovia, a donde vamos dentro de dos semanas. Bueno, la semana que viene vamos a hacer un bolo en un pueblo de Ciudad Real, que se llama Manzanares. Pero en Segovia que es una ciudad que está a una hora de Madrid, pues la concejala de cultura se interesó por nuestra actividad y tenía, fíjate estas cosas, una cárcel que se quedó la concesión el ayuntamiento y querían hacer de la cárcel un centro cultural. Entonces fue como la actividad perfecta, pues oye, de hecho, todavía hoy ya han remodelado la otra parte y es una sala de exposiciones maravillosa, pero hay un ala que es donde hacemos el teatro, que fue la primera que se remodeló, y hacemos las obras en las celdas de la cárcel. Vamos a Segovia desde entonces, desde septiembre de 2011. Vamos, pues, 4 veces al año, hacemos dos días de representaciones y el público de Segovia se vuelve loco porque se agotan las entradas siempre. Yo hago una selección de las obras, llevo lo mejor que han pasado por aquí.

LS: Haces una selección de los distintos temas, no es que usan un tema para eso.

VL: Claro, hago una selección de las obras que han sido muy buenas, cada vez que vas a un sitio te asegures que sean las mejores y tal. Y allí la gente ve las 6 obras que llevamos. Luego fueron surgiendo otros bolos en distintos espacios. Hemos estado en Pamplona, en Burgos 2 veces. Participamos en el Festival de Almagro, me acuerdo que me decían te ofrezco el corral de comedias, que es el sitio más importante del festival, no sé si conocés el festival...

LS: No, no lo conozco.

VL: Es un festival de teatro muy importante aquí. Pero el corral de comedias no es MT porque tengo a la gente alrededor, yo quiero un espacio donde pueda llevar a la gente de un sitio a otro y mantener el formato, así nos dieron el Teatro Municipal de Almagro. Hicimos 5 obras que eran versiones de “El Caballero de Olmedo” de Lope de Vega, entonces como que deconstruimos el “El Caballero de Olmedo”, que es un clásico de Lope de Vega, porque es un festival de teatro de Siglo de Oro, y cada autor hizo su propia versión, o sea dividimos la trama de “El Caballero...” en 5 tramas: los celos, el amor, la pasión... Entonces hicimos MT con una obra del Siglo de Oro. Y cada uno utilizó, respetando el texto original, haciendo copia y pega, por aquí por allí, que es lo que quiera contar. Había una obra en el almacén, otra en los peines del teatro, otra en una sala de ensayo, otra iba recorriendo un pasillo del teatro hasta llegar a un sitio, iba el público detrás. Entonces bueno, este es nuestro formato, si alguien se atreve, no es fácil porque son muchos actores. Aunque es microteatro, si llevamos 5 obras estamos hablando de 10 actores mínimo, porque que una obra tenga 3 ya nos vamos a 11 ó 12, 5 autores, 5 directores, o sea, es diferente pero bueno si lo queremos hacer bien es bastante complejo. Luego empezó a surgir, el uso de nuestro espacio para hablar de temas que a otras marcas le interesaban. Por ejemplo, MasterCard lanza un programa de experiencias que se llama *Prices Madrid*, y lo inaugura con obras relacionadas con Madrid. Y dicen pues bueno, escribidme 9 obras que estén relacionadas con Madrid, una que tengan que ver con el arte, con la música, otra con... sabes, diferentes aspectos de la ciudad. Y entonces ahí estuvimos dos semanas con las obras, pero también colaboramos con una ONG que se llama Anesvad, que también coge dos semanas de nuestra programación, casi todos los años, para hablar de los temas que ellos tratan, enfermedades desatendidas en África. Tú piensas en esto y dices “¿qué me van a contar?”, pues casi todo es comedia, a ver es un tema muy delicado, ellos se basan en la idea de que siempre podemos hacer algo por lo

demás y lo que nosotros tratamos de comunicar es eso, siempre podemos hacer algo por lo demás y de paso hablamos de estas cosas que surgen en el África Tropical que es donde ellos basan su ONG.

Luego surgió que Anesvad nos llevó a una convención y de ahí otras ONG como Cruz Roja o FEDER o otras ONG o fundaciones de este tipo, nos llamaron para hacer obras ad hoc, sabes, “Oye, pues mira tengo una convención y quiero hablar de que nuestro plan de trabajo cumple 15 años, o del plan de emergencias de Cruz Roja o...”

LS: Claro, otra forma de poder hablar eso que ellos querían presentar...

VL: Es maravilloso, porque es lo que dice el presidente de Anesvad, dice: “claro, que yo me reúno con otros que hablan mi mismo idioma y ya sabemos muchas cosas, nos aburrirnos, pero esto es contarlos de otra forma a otra gente, diferente, que le va a llegar diferente”. Entonces, a mí me parece increíble. Si estás aquí empezamos el 23 de septiembre con Anesvad, este año, y vamos a estar hasta el 6 de octubre.

Luego, pues, el tema de hacer obras ad hoc, incluso Wella, los productos de peluquería, “mira que vamos a presentar nuevos productos y queremos hacer un sketch sobre cada uno de ellos” pues ahí hacemos nosotros los sketches, San Miguel la cerveza...

LS: Y ahí en ese caso, ¿qué es lo que generan? ¿intercambio o ellos empiezan a sponsorar MT?

VL: Me encargan un trabajo y me lo pagan.

LS: Y si les atrae los vuelven a convocar para un nuevo trabajo.

VL: Claro, con el Thyssen también hemos trabajado, todo eso está en los Microespeciales.

LS: Perfecto... y por último, el público, ¿qué tipo de público vos ves que viene y consume MT?

VL: Todo tipo de público. Mira me ha sorprendido, es muy gracioso, no sé que pasa con los médicos, por ejemplo, igual también porque conozco muchos médicos del gremio porque mi madre es del gremio, pero que pasa con los médicos y con las enfermeras que

les encanta MT. Pero también, por ejemplo, el director del Reina Sofía nos puso como recomendados en una revista que le hicieron una entrevista, entonces me llamaron de la revista para venir y fue muy bonito. Luego gente de todo tipo.

LS: ¿Ya sea gente que se dedica al teatro como gente que no?

VL: No, al principio si que teníamos mucha gente de la profesión porque éramos el único espacio off, estábamos de moda y tal, entonces entre semana venía mucha gente de la profesión, que siguen viniendo, pero nuestro público es más cualquiera. Y no necesariamente el que va mucho al teatro, sino incluso el que no ha ido al teatro y va a probar. Adolescentes, vienen grupos de adolescentes, como antes te juntabas e ibas al McDonald's pues ahora vienen a MT, eso es más los sábados. O familias completas que vienen y te preguntan "¿dónde puedo entrar con los niños?" y tal.