

## *Viabilidad económica de proyectos escénicos: el punto de equilibrio en la PIAE.*

*ALGÁN, Raúl S. / Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Artes del Espectáculo / Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Projectuales (INSOD) / CONICET - raulsantiago@algan.com.ar*

*BERSTEIN, Brenda S. / Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Artes del Espectáculo / Universidad Argentina de la Empresa (UADE) - bberst@gmail.com*

---

*Área/Eje: Políticas Culturales y Gestión vinculadas a las Artes Escénicas - Tipo de trabajo: ponencia*

---

» *Palabras claves: punto de equilibrio - producción integral - preproducción - viabilidad de proyectos - artes escénicas*

### » **Resumen**

La gestión cultural, como campo disciplinar heterogéneo e imbricado de profesiones diversas, impone a la producción escénica dinámicas, procesos y actividades que son fundamentales para la consolidación del sector. En ese contexto, y en relación con investigaciones previas llevadas adelante por los ponentes, los promotores de los proyectos deben garantizar que cada espectáculo vea la luz del estreno de la mejor forma posible. Entre esos condicionamientos volcados en los diagnósticos preliminares de producción integral (DPPI) y los diseños de producción integral (DPI) surgen conceptos como fuentes de financiamiento, estudios de viabilidad, balances proyectados y quizás uno de los más centrales y claves de ellos: el cálculo del punto de equilibrio. Esta ponencia indaga en el proceso de la presupuestación estimada que junto al desarrollo de la idea y la planificación estratégica integran la génesis y preproducción de un espectáculo escénico. La condición integral de un proceso de producción, enfoque propuesto por los autores como forma de avanzar en la consolidación del objeto de estudio que es denominado: producción integral de artes escénicas (PIAE), requiere considerar estos conceptos crítica y éticamente.

### » **Repaso preliminar a modo de introducción**

La propuesta de pensar la producción escénica desde los primeros momentos de encuentro permite reunir desde la génesis las distintas lógicas y miradas que constituyen al proyecto escénico, tanto en aspectos creativos y artísticos como técnicos y económicos. Por eso definimos y valorizamos un momento de génesis, como el punto inicial previo a la preproducción donde el principal responsable o promotor del

proyecto hace su primer diagnóstico. Está integrada por un lado por un conocimiento del entorno a través de un correcto análisis de mercado y por otro por *trivium* y *quadrivium* ya trabajados en ponencias anteriores (Algán & Berstein, 2020). En el primero la gramática como delimitación de la propuesta estética, la retórica como identificación de los agentes culturales que acompañarán el proceso y la dialéctica como la construcción del público objetivo. En el segundo la aritmética como identificación de las motivaciones que llevan a la realización del proyecto, la geometría como el establecimiento de los objetivos estratégicos, la astronomía como la generación un calendario tentativo de trabajo y la música como la identificación de los recursos disponibles y potenciales aliados.

Quien asume el rol de promotor del proyecto en la instancia de génesis, deberá realizar una evaluación primaria integral, ya que más allá de lo personal en cuanto a deseos y gustos, se consideran aspectos creativos y posibilidades expresivas, así como otros más racionales de evaluaciones de riesgo, potencialidades de crecimiento y expansión, factibilidad económica o de tiempos. Por eso este momento es crucial y se vincula a nuestro entender con una ética para garantizar al equipo la viabilidad del proyecto antes de comenzar las tareas y salir a ensayar. En esta primera evaluación se deben poner en juego herramientas y metodologías lo más objetivas posibles que permitan el análisis crítico y la perspectiva necesaria para poder tomar decisiones coherentes y que no terminen perjudicando al propio promotor ni a terceros.

La génesis como momento no adquiere el estatus de fase, pero si refiere a un cúmulo de situaciones que deben darse y combinarse para que un proyecto decida ser encarado. En este primer momento de encuentro, ocurre la detección de un leitmotiv central, el análisis contextual que elabore, una primera aproximación a los recursos con los que contará, la definición del público objetivo al cual esté orientado el proyecto. En la génesis, además, se logran los primeros acuerdos de voluntades entre el equipo central de trabajo y se deberían comenzar a responder los interrogantes centrales que son el corazón de todo proyecto.

Podemos pensar que el estudio o investigación de mercado es una forma de trabajar profesionalmente la sustentabilidad de un proyecto cultural. De hecho, es “una invitación para iniciar la reflexión teórica sobre la demanda cultural, la realización de investigaciones empíricas y la lectura de encuestas ya aplicadas en la región sobre los consumos culturales o la lectura de información actualmente dispersa sobre la asistencia a servicios culturales.” (López, 2009). La investigación de mercado le proveerá al productor una lectura cabal del proyecto en relación con el entorno, de hecho, una herramienta complementaria puede ser el conocido análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Si pensamos en la ética y en las buenas prácticas de tener este tipo de información se remarca la importancia de su realización, publicación y circulación de los resultados. Contar con métricas y series proyectables en el

tiempo es crucial para poder generar políticas públicas y tomar decisiones a nivel privado, con escenarios de menor incertidumbre y mayor impacto.

En definitiva, la situación de génesis es clave porque allí es donde se trazan los objetivos preliminares a cumplir con el diseño de producción, se realizan los primeros acuerdos y *a posteriori* el éxito o no del proyecto se medirá en función de si esos objetivos pudieron ser alcanzados. Se trata de un momento de diagnóstico donde las personas involucradas evalúan, desechan, confirman y trabajan sobre ciertas variables y ciertos factores que será sobre los que se sustente el proyecto. Por eso, una vez transitada la génesis, sí podemos hablar propiamente de fases de producción, y se comienza, a partir de la adquisición de los derechos autorales correspondientes y el planteo del DPPI con la reproducción. En esta primera fase (reproducción) hablamos ya sí de diseño propiamente dicho, que comenzará a delinear con mayor precisión, lo presentado como boceto de manera preliminar y genérica en el momento previo de génesis. Proponemos a continuación un gráfico que resume la propuesta directriz sobre la cual venimos trabajando la reflexión en torno a la producción integral de artes escénicas. El mismo integra las fases antes mencionadas y nos permite concentrarnos en el foco de esta ponencia: el proceso que denominamos presupuestación estimada que es constitutivo de la reproducción.

### Fases de la producción integral de artes escénicas

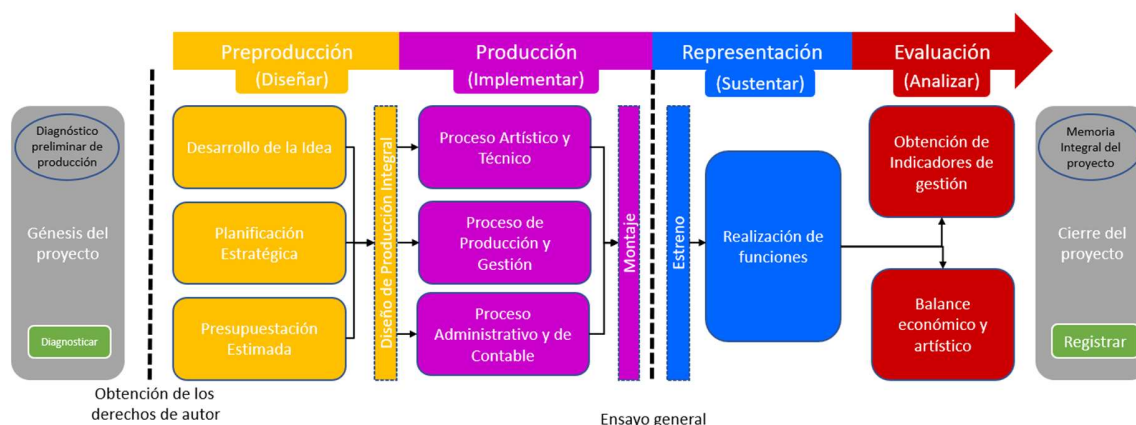


Gráfico 1. Génesis y fases de producción integral de artes escénicas. Elaboración propia.

Como lo demuestra el gráfico precedente un proyecto escénico integra un conjunto de actividades que, ordenadas, dan como resultado una serie de fases adyacentes entre sí. La planificación estratégica permite reconocer el carácter de cada actividad, agruparla en procesos y a estos en fases con base en su razón de ser. Por esta razón es que pensamos en la figura del/la promotor/a del proyecto, porque lejos de entenderlo

como algo colectivo, lo entendemos en su forma colaborativa, es decir, con diferentes grados de compromiso y de vinculación. Cuál alfa y omega de la producción el diagnóstico inicial y la memoria final congregan al equipo con el objeto de calibrar el trabajo. A continuación, nos detendremos en la fase de preproducción con la intención de poder esclarecer la dialéctica entre procesos para luego profundizar en la herramienta objeto de esta ponencia: la fórmula de cálculo del punto de equilibrio como una herramienta orientada a la sustentabilidad del proyecto.

### › **Los procesos claves de la preproducción**

En línea con las sistematizaciones precedentes sobre las dinámicas de producción escénica (Schraier, 2006 y De León, 2012) partimos de una premisa: todo proyecto escénico es susceptible de ser dividido en fases. La denominación de estas varía según el autor consultado, nosotros las hemos denominado preproducción (instancia de diseño); producción (instancia de implementación de ese diseño; representación (instancia de realización de funciones a partir del estreno) y evaluación (instancia de obtención de indicadores y escritura de la Memoria Integral del Proyecto). Cabe mencionar que a diferencia de los autores antes citados esta última fase consiste en un agregado que proponemos nosotros con base en sus propuestas (Algán & Berstein, 2020a). De esta forma intentamos poner en valor la concepción artística del proyecto en relación con su entorno, con los públicos a los que intenta interpelar y con su viabilidad económica. Además, generar registro a futuro de cada proyecto, que pueda dar cuenta de obstáculos y aciertos, indicadores puntuales y métricas que sirvan al mismo promotor y a colegas como base para nuevas propuestas. La memoria integral de un proyecto escénico que cierra, puede ser insumo fundamental para la apertura en génesis de un nuevo proyecto escénico que nace.

Como se dijo, así como en la instancia de génesis la clave es el diagnóstico de entorno y proyecto para generar el DPPI (diagnóstico preliminar de producción integral), en la preproducción, la actividad clave es el diseño que incluye el planteo de objetivos concretos y el control de variables para planificar puntualmente lo que será ese espectáculo. Podríamos decir que “se trata de una etapa mayormente creativa, donde se introducen por primera vez aspectos artísticos, técnicos, económicos, administrativos y logísticos propios del proyecto que se piensa desarrollar” (Schraier, 2008, Pág. 61). En esta fase entonces, los procesos centrales implicados tienen que ver con: el desarrollo de la idea, la planificación estratégica y la presupuestación estimada. Todos ellos quedarán plasmados en el DPI (diseño de producción integral), documento fundamental que da paso a la segunda fase, de producción propiamente dicha.



Gráfico 2. Procesos de la Preproducción. Elaboración propia.

Como se puede apreciar durante esta fase “se concretan todos los detalles y requisitos artístico, técnicos, infraestructurales y financieros que conlleva el proyecto (...)” (De León, 2012, Pág. 115). Por esta razón, y para avanzar en cada uno de esos procesos en la preproducción, el productor integral utiliza herramientas dinámicas que podemos enumerar someramente de esta forma:

- + Para el Desarrollo de la Idea: figurines, diseños de escenografía, partituras, diseño de imagen.
- + Para la planificación estratégica: diagrama de Gantt, Pert, camino crítico y otros.
- + Para la presupuestación estimada: presupuesto (de producción y de mantenimiento), balance proyectado, estudio de viabilidad, diseño del bordereaux, fórmulas de gross potencial y punto de equilibrio.

En esta ponencia nos interesa concentrarnos en el aspecto económico de la presupuestación, entendiendo que la sustentabilidad de cualquier proyecto escénico está mediada por el entorno y el éxito de un buen diseño de producción integral está condicionado por el eficiente tratamiento que el productor les dé a sus recursos. Un proyecto sustentable en el ámbito escénico es aquel que logra interpelar a su público objetivo en la fase de representación, pero para hacerlo, ha debido, previamente, tener un diseño de producción y una implementación de ese diseño acorde al diagnóstico que se hubiera realizado y de manera alineada y funcional a los objetivos que se proponga el productor empresario o el colectivo teatral.

Podemos acordar, entonces, que en lo que refiere a la concepción del proyecto en el aspecto económico:

para que exista un espectáculo teatral, hay un costo a afrontar, más allá de si lo cubre el creador, una compañía, el sector público desde alguna de sus instituciones, marcas asociadas como sponsors, audiencias que pagan su entrada en la taquilla de manera particular u otros. Es decir, para que un proyecto sea sustentable, hay una lógica económica implícita o explícitamente por detrás (Berstein, 2019, p. 37).

Para analizar esa lógica económica siempre presente, más allá de que se busque lucro como principal objetivo o no, además de la investigación de mercado realizada en el momento de génesis y sobre la que ya hemos indagado en profundidad en publicaciones anteriores (Algán & Berstein, 2020b) hay otra acción/herramienta que es clave para quien se ocupa de producir artes escénicas: el estudio de viabilidad del proyecto. En éste, la importancia radica en que “además de valorar el hipotético coste económico, necesitamos considerar los medios con los que podemos contar y los que podemos conseguir, para poner en la balanza los gastos e ingresos previsibles.” (Cuerdo, 2019, pág. 121). El estudio de viabilidad se nutre del presupuesto de producción y de mantenimiento, el aforo de la sala y la repartición de la recaudación de acuerdo con el modelo de producción del que se trate. A diferencia del punto de equilibrio que explicaremos más adelante, esta herramienta muestra la performance económica del proyecto con todos los porcentajes de ocupación posibles dadas las variables: precio de la entrada, cantidad de butacas y cantidad de funciones. Como tal, le permite al productor escénico ver las zonas grises de la ganancia y de la pérdida potencial. Por esta razón creemos que “el análisis [de factibilidad] opera estableciendo los recursos necesarios para realizar las acciones que permitirán cumplir las metas que, a su vez, conseguirán los objetivos planteados para cumplir la misión que se ha dado la organización.” (Pirozzi, 2019, pág. 112). Es decir que el aspecto económico-financiero de un proyecto escénico es una de las patas claves que toda estrategia de producción debe contemplar.

### › **¿La fórmula del éxito?**

Entonces pasemos a la herramienta clave en la que queremos centrarnos: el cálculo del punto de equilibrio. Habitualmente se define al punto de equilibrio como el mínimo necesario de ventas/ingreso requerido para no tener pérdidas y donde el beneficio es igual a cero. Es en ese punto que se igualan los costos totales (fijos + variables) con los ingresos totales, o lo que es lo mismo, es donde los ingresos y los egresos quedan compensados. Desde ya, es a partir de allí que puede comenzar la generación de ganancias. Por lo tanto, entender dónde se encuentra nuestro punto de equilibrio es fundamental para poder cubrir los costos que demanda el proyecto.

La fórmula habitual para expresar el punto de equilibrio y saber qué cantidad debe venderse ( $Q_e$ ) para que el beneficio sea igual a 0 y poder simplemente cubrir lo gastado, es igual a los costos fijos en los que se incurre ( $C_f$ ) sobre el precio de venta unitario ( $P_{vu}$ ) menos el costo variable unitario ( $C_{vu}$ ), que puede escribirse así:

$$Qe = \frac{C_f}{(P_{vu} - C_{vu})}$$

Gráfico 3. Fórmula general económica de cálculo punto de equilibrio.

En la bibliografía que nos precede, en tanto aplicación de estos conceptos a la producción escénica De León (2012) propone al punto de equilibrio como “el resultado de los cálculos matemáticos necesarios para conocer el punto en el que los gastos y los ingresos se equilibran y cuál es el porcentaje de público necesario en la sala para recuperar la inversión (...) Esta información posibilita deducir si el proyecto es económicamente viable; reconocer si es necesario gestionar patrocinios para evitar pérdidas; disminuir el monto de los gastos; o reconsiderar el precio de los boletos para incrementar los ingresos, entre otras conclusiones.” (pág. 76). Por su parte, Schraier (2008) propone hacer una primera estimación de costos e ingresos proyectados para “conocer la cantidad de localidades que se necesitan vender para arribar al punto de equilibrio de un espectáculo.” (pág. 120). En ese sentido él analiza por una parte los costos de producción, en los que se incurre previo al estreno, en las etapas de preproducción y producción, que nosotros podríamos asimilar a los costos fijos, llamados genéricamente costos de producción. Por otra parte, los costos de explotación que nosotros asimilamos a los operativos que se producen como costos variables durante la fase de representación. En cuanto a los ingresos, toma en cuenta los recursos propios como una fuente de financiación interna y un apartado de otros ingresos como “los recursos económicos que se espera obtener, a través de diversas fuentes de financiación externa para alcanzar los mismos objetivos descritos en el punto anterior” (pág. 119). Esas dos vías van más allá de los ingresos propiamente por venta de entradas a los que referimos como taquilla o bordereaux, para los que se hace el cálculo de punto de equilibrio.

Entonces Schraier (2018) tomando en cuenta el aforo de la sala (al 100%), el precio de las localidades en un promedio (que aclaramos nosotros, para mayor precisión deberá ser ponderado y no general) y la cantidad de funciones de la temporada como variables centrales, propone proceder de la siguiente manera:

- 1) Calcular los gastos a recuperar sumando los recursos propios y las vías de ingreso adicionales por fuera de taquilla, restándole los costos de producción y los costos de explotación.
- 2) Tomar el escenario con el aforo completo, es decir, calculando la ocupación de sala al 100% de capacidad y multiplicarlo por el total de funciones.

- 3) Multiplicar el número anterior por el precio promedio de entrada para obtener la recaudación bruta.
- 4) A ese número se deberá restar lo que corresponda pagar por Derechos de Autor para obtener la recaudación neta.
- 5) De esa recaudación neta, en el planteo concebido desde una cooperativa o compañía teatral que trabaja con un acuerdo del 70% de la recaudación neta que le corresponde, dejándole a la sala el otro 30%, debe calcularse ese porcentaje. Y al mismo restarle el total de gastos a recuperar (calculados en punto 1 como suma de costos de producción y explotación).
- 6) De allí surge el déficit o beneficio que podría traer 4 la temporada a realizar.

A partir de esto, realiza una analogía, a modo de una regla de tres simple, de la siguiente manera: si esa recaudación neta se obtiene con el total de aforo de la sala... ¿Qué ocupación de sala se deberá tener para cubrir los costos totales? Así, despejando esa incógnita obtiene el punto de equilibrio traducido en cantidad de butacas por función que deberán ocuparse para cumplir el objetivo trazado.

PRIMERA ESTIMACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
Proyecto X					
Cap. Sala	100	A) Recursos Propios			4000
Precio	15	B) Otros Ingresos			6000
Cant. Func.	20	C) Costo de producción			-12545,5
		D) Costo de explotación			-3608
		Gastos a recuperar (A + B - C - D)			-6153,5 (**)

		A	Fórmulas	B	Fórmulas
		Aforo Completo		Punto Equilibrio	
Cantidad de Espectadores		2000	(100 x 20)	1620	(81 x 20)
Rec. Bruta	100%	\$ 30.000,00	(100 x 15 x 20)	\$ 24.300,00	(81 x 15 x 20)
DA	15%	\$ -4.500,00	(30000 x 15%)	\$ -3.645,00	(24300 x 15%)
Rec. Neta 1		\$ 25.500,00		\$ 20.655,00	
Sala % de Rec. Neta	30%	\$ -7.650,00	(25500 x 30%)	\$ -6.196,50	(20655 x 30%)
Coop.% de Rec. Neta	40%	\$ -10.200,00	(25500 x 40%)	\$ -8.262,00	(20655 x 40%)
Rec. Neta 2 (s/sala y coop)		\$ 7.650,00 (*)		\$ 6.196,50	
Gastos a recuperar		\$ -6.153,50 (**)		\$ -6.153,50 (**)	
Deficit/Beneficio		\$ 1.496,50		\$ 43,00	

(*) \$ 7650,00	_____	100 Localidades
(**) \$ 6153,50	_____	X Localidades
$X = (\$ 6153,50 \times 100 / \$ 7650,00) = 81 \text{ Localidades} = \text{Punto de equilibrio}$		

Gráfico 4. Fórmulas para el cálculo del punto de equilibrio (Schraier 2008, pág. 120).



Ahora bien, en nuestra experiencia y revisando este concepto central para nuestra profesión, hemos señalado algunas cuestiones que modifican el camino para su cálculo. En primer lugar, trabajar con el 100% del aforo en cualquier proyección no resulta realista. Primero porque nunca el total de butacas sale a la venta, siempre puede haber desde alguna silla rota o con poca visión en función de la propuesta escénica a sillas especiales que se reservan para invitados o prensa. Por lo tanto, consideramos que ese escenario "de lleno completo" siempre deberíamos calcularlo al menos con un 5% de butacas libres, sino más. Por otra parte, el precio al que salen a la venta las entradas suele variar más allá de los precios de lista propuestos según la ubicación por ejemplo para plateas y pullman. Es decir, en los acuerdos comerciales y de promoción que van surgiendo pueden existir descuentos diversos (por ejemplo, un 25% comprando con la tarjeta de determinado banco) o 2x1 y demás. Con esto queremos decir que la estimación de venta de entradas debe ser lo más precisa y realista posible considerando todos esos precios diferenciados, la cantidad de cada uno disponible y la ponderación de esos valores en el cálculo del valor de entrada promedio, al que muchas veces se refiere por sus siglas en inglés como ATP (*average ticket price*).

Siguiendo esa línea, es importante diferenciar algo evidente pero que a veces se confunde y es que los ingresos de cualquier producción no son ganancia, sino simplemente ingresos, que recién una vez se hayan cubierto los costos tanto operativos como de montaje, podrán dar paso a un margen de rentabilidad. Ese recupero, en las artes escénicas, salvo que se trate de eventos de una función única, por lo general se da en una serie de funciones a las que llamamos temporadas. En principio una temporada de representación inicial no suele ser menor a tres meses, considerando al menos una función por semana en el teatro de producción autogestiva y cinco en el teatro empresarial o público. Esto es crucial en términos económicos y por eso el punto de equilibrio que proponemos calcular toma la temporada como un todo y no marca un recupero por función, entendiendo que algunas pueden tener mayor ocupación y otras menos, pero es en el resultado final total que se evalúa el negocio.

Para lo que consideramos a nivel de egresos, tomamos en cuenta los costos de producción como ya dijimos, en los que se incurre en la preproducción y la producción (que consideramos fijos, en tanto no se encuentran asociados al nivel de productividad, es decir, a la cantidad de funciones que luego se hagan o a cuántas entradas se vendan) y los costos operativos, que son los costos variables de *running* o mantenimiento que se durante la fase de representación. Por el lado de los ingresos, preferimos trabajar, más allá del precio unitario de venta, con todas sus variantes y siguiendo la misma línea que planteamos sobre la explotación durante un período de tiempo considerable visto como temporada, con el valor de Gross Potencial (*gross potential*) que hace referencia a los ingresos máximos estimados por venta de entradas, tras calcular los diferentes precios de entradas y considerando el total potencial estimado de público asistente. Aquí diferenciamos de lo que sería el Gross Potencial Bruto, que surge de multiplicar el

ATP por la cantidad máxima de aforo real por la cantidad de funciones a realizar y el Gross Potencial Neto que surge de restar al número anterior los descuentos correspondientes a comisiones de tarjetas, pago de derechos de autor y si existiera, impuestos municipales que aún existen en algunas plazas (puede ser porcentual o un canon fijo de aporte). Es importante hacer esa diferenciación porque por ejemplo los descuentos que efectúan las tarjetas de crédito o las diferentes plataformas de pago, nunca ingresan ni siquiera al productor, que luego de cada función deberá dar cuenta de estos en el bordereaux para trabajar con números reales.

<p><b>GROSS POTENCIAL BRUTO</b>                  Precio Promedio Ponderado de Entrada (PPPE)                  x Aforo real de sala                  x Cantidad de funciones</p> <p><b>GROSS POTENCIAL NETO</b>                  PPPE - Comisiones - DDAA - (Impuestos municipales o provinciales si los hubiera)                  x Aforo real de sala                  x Cantidad de funciones</p>
---

Gráfico 5. Fórmulas de cálculo de Gross Potencial.

Tomando en cuenta esas consideraciones, es que hemos concebido una nueva fórmula para el cálculo del punto de equilibrio. Si volvemos a la fórmula general presentada en el Gráfico 3 y traduciendo a nuestros términos de artes escénicas podemos decir que el punto de equilibrio, es decir la cantidad de entradas que debemos vender (que puede pensarse también en términos de porcentaje de ocupación de sala) puede calcularse como el costo de producción (que reemplaza a Cf) sobre el Gross Potencial Neto (que reemplaza a Pvu) menos el Costo operativo o de mantenimiento por el total de la temporadas (que reemplaza al Cvu).

$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo de producción total (preproducción + producción)}}{\text{Gross Potencial Neto - Costo operativo (representación)}}$
---

Gráfico 6. Fórmula de cálculo de Punto de Equilibrio. Elaboración propia.

Ahora bien, es dable preguntarse qué sucede en la fórmula anteriormente mencionada cuando el espectáculo cuenta con fuentes externas de financiamiento del sector público o privado. Es decir, preguntarse qué sucede cuando en la estrategia de quien lleva adelante el diseño de producción está contemplada la solicitud de subsidios, las alianzas con sponsors o el canje. Estas fuentes, entre otras, son

claves para los proyectos escénicos puesto que el ritmo de crecimiento de nuestro sector es artesanal mientras que el del resto de la sociedad es progresista (Baumol & Bowen, 1966). Esto genera una brecha en los ingresos que “de alguna forma hay que cubrirla, y se cubre por lo que ellos llaman ‘ingresos no ganados’, diferentes a la venta de entradas, o a la venta de algún tipo de servicio” (Rapetti, 2007, pág. 147). En estos casos la fórmula recibe una variación que ajusta mucho más su resultado.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo de producción total (preproducción + producción)}}{\text{Gross Potencial Neto + Fuentes de financiamiento - Costo operativo (representación)}}$$

Gráfico 7. Fórmula de cálculo de Punto de Equilibrio con fuentes de financiamiento. Elaboración propia.

En este caso vale una aclaración: las fuentes de financiamiento deben ser consideradas cuando fueran realmente confirmadas. Es decir, sería engañoso poner una fuente de financiamiento como un subsidio cuando es solicitado si no se tiene la certeza de que va a cobrarse. Entonces las fuentes de financiamiento deben ser reales.

### › **Reflexiones finales: La política cultural más allá de la economía de la cultura**

No queremos terminar esta ponencia, sin hacer un pequeño apartado para resaltar que el aspecto económico aquí señalado, es sólo una parte del proyecto que termina de conformarse, a nuestro entender, desde una mirada integral que pueda albergar lo artístico, lo técnico y lo comercial. El aporte de pensar la economía de la cultura en conjunto con el valor de la cultura para la economía permite visualizar por un lado la sustentabilidad del proyecto en sí mismo, pero también la posibilidad de integrar estrategias como la tarifación o fijación de precios (pricing) con políticas específicas de inclusión, accesibilidad y equidad. La posibilidad de entender el punto de equilibrio y los precios y escenarios que los mismos generan, permiten pensar también en reinversiones, extensiones de temporada, políticas de promociones orientadas a segmentos particulares y en general en aplicar técnicas de subsidios cruzados, en donde las entradas más caras y los ingresos seguros de las mismas, pueden subsidiar a la más barata. De la misma manera los proyectos exitosos en términos económicos pueden subsidiar aquellos de margen más escueto o aún los fracasos.

Hemos abordado en esta ponencia un aspecto central que debe darse en la preproducción de cualquier proyecto escénico sobre el eje de la sustentabilidad económica. El cálculo del punto de equilibrio, no se

remite a una mera aplicación de una fórmula predefinida, sino que presupone la comprensión profunda de los aspectos que la misma incluye. Por un lado, entender los ingresos genuinos que puede generar un proyecto escénico a través del bordereaux, elemento que refleja de alguna forma el punto de encuentro entre el público objetivo y el leitmotiv cuando se logra la conversión del primero en un público real. Esto va más allá de otro tipo de ingresos como ayudas estatales en forma de subsidios, premios, créditos de tasa blanda que puedan obtenerse y también de acuerdos de sponsoreo que permitan otro tipo de flujo de ingresos, más allá de la taquilla como pueden serlo también diversificaciones como gastronomía, alquiler de espacios, etc.

También es importante señalar que es ingreso no es bruto sino neto, con los descuentos que incluyen hoy las comisiones en medios de pagos como plataformas, tarjetas de crédito o débito y por supuesto lo correspondiente al pago de los derechos que recaudan las sociedades colectivas de gestión, tanto sobre el texto original, la traducción, la adaptación y la coreografía (Argentores) como sobre la música utilizada (Sadaic, AADICAPIF) y donde quizás puedan incluirse otras propiedades intelectuales a futuro como los diseños de puesta en escena, la dirección, etc. Por eso, sugerimos realizar las proyecciones económicas sobre el Gross Potencial Neto para toda una temporada, entendiendo también de manera integral el punto de equilibrio, que no se remite a una sola función, ni a un aspecto meramente económico, sino que nuclea diversos aspectos que tienen que ver con la proyección del espectáculo en el tiempo de manera sustentable y para un público real que lo pueda vivenciar.

## Bibliografía

- Algán, R. S., & Berstein, B. S. (2020). La construcción del público objetivo en los diseños de producción integral de artes escénicas. *II Jornadas Internacionales de Teoría, Historia y Gestión del Espectador Teatral*. Buenos Aires: Instituto de Artes del Espectáculo. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.
- Algán, R. S., & S. Berstein, B. (2020a). Reflexiones hacia una Producción Integral de Artes Escénicas. *Panambi. Revista De Investigaciones Artísticas*, (10). <https://doi.org/10.22370/panambi.2020.10.2062>
- Algán, Raúl S.; Berstein, Brenda S. (2020b). Investigación de mercado en cultura: una herramienta clave para la gestión de las artes. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 7(2), 1-19. doi <https://doi.org/10.4995/cs.2020.14473>
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1966). *Performing Arts. The Economic Dilemma*. New York, EE. UU.: Twentieth Century Fund
- Berstein, B. S. (2019). Algunas herramientas de negocios para la gestión y producción de artes escénicas en el ámbito ibero-americano. En *Producción artística teatral* (págs. 27-63). Santa Cruz de la Sierra: apac.
- Cuerdo, M. (2019). *Producir sin dolor. Producción teatral para hedonistas*. Madrid: Reino de Cordelia.
- De León, M. (2012). *Producción de espectáculos escénicos*. Caseros: RGC Libros.
- López, O. (2009) "Política tarifaria y democratización de las prácticas culturales". En: La economía del espectáculo: una comparación internacional. Compilado por Carlos Elía. Barcelona: Cuadernos Gescenic.
- Pirozzi, A. (2019). *Diseño de producción. Proyectos escénicos y eventos culturales*. Providencia: Ediciones Universidad Finis Terrae
- Rapetti, S. (2007) El problema del financiamiento de la cultura. En *Economía de la cultura*. (pp. 141-158). Buenos Aires, Argentina: Observatorio cultural. Posgrado en Administración de las Artes del Espectáculo.
- Schraier, G. (2008). *Laboratorio de Producción Teatral I*. Buenos Aires: RGC Libros.