



La contabilidad de los corrales de comedias de Madrid

Félix Núñez Caballero

Doctor en Economía de la Empresa

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Enrique Rubio Herrera, don Eladio Acevedo Heranz, doña Beatriz García Osma, don Ferrán Rodríguez Arias y don Enrique Villanueva García.

Extracto

Este estudio propone una idea simple y novedosa. Los gestores de los antiguos teatros de Madrid (los corrales de comedias de la Cruz y del Príncipe), para sobrevivir y prosperar en un entorno de crisis motivado por la Guerra de Sucesión y por la entrada de la competencia en el mercado teatral, desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema de gestión estratégica. El sistema de medición de la estrategia se sustentó en los libros de contabilidad, que se conservan en el Archivo de la Villa de Madrid y que abarcan desde 1706 hasta 1740. Lo original de estos libros es que no se ciñen únicamente a una perspectiva financiera con indicadores contables, sino que abarcan otras perspectivas con sus respectivos indicadores no financieros.

Palabras clave: estrategia; contabilidad; corrales de comedias; indicadores.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018

Cómo citar: Núñez Caballero, F. (2019). La contabilidad de los corrales de comedias de Madrid. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 430, 153-182.





The accounting of the old theatres of Madrid

Félix Núñez Caballero

Abstract

This study proposes a simple and novel idea. In order to survive and prosper in an environment of crisis brought about by the War of Spanish Succession and the advent of competition in the theatre world, the managers of the old theatres of Madrid (*corrales de comedias*) developed a strategy to create long-term value and a strategic management system. The accounting books for the period 1706-1740 were an essential instrument in measuring and managing the implementation of strategy. These books –conserved in the *Archivo de la Villa* of Madrid– not only reflect a financial perspective with accounting indicators, but also include other perspectives with their respective non-financial indicators.

Keywords: strategy; accounting; *corrales de comedias*; indicators.

Citation: Núñez Caballero, F. (2019). La contabilidad de los corrales de comedias de Madrid. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 430, 153-182.





Sumario

1. Los libros de cuentas
 - 1.1. La contaduría
 - 1.2. Política contable
 - 1.3. Estructura de los libros
 - 1.4. La cuenta de pérdidas y ganancias
 - 1.5. La contabilidad de costes
 - 1.5.1. Costes directos
 - 1.5.2. Costes indirectos
2. El cuadro de mando
 - 2.1. Perspectiva financiera
 - 2.2. Perspectiva del cliente
 - 2.3. Perspectiva de proceso interno
 - 2.4. Perspectiva del crecimiento
 - 2.5. Vinculación de indicadores y estrategia

Referencias bibliográficas

Imagen 1. Libro de cuentas del Corral de la Cruz (temporada 1709-1710)



1. Los libros de cuentas

1.1. La contaduría

No es mucha la información que tenemos de los libros de cuentas de los corrales de comedias anteriores al siglo XVIII. Solo disponemos de fragmentos de los libros que se redactaron por razones concretas a petición del Ayuntamiento de Madrid, y que fueron, por tanto, conservados en los archivos de la Villa. Pero con base en los apuntes que se han conservado, podemos afirmar que son bastante menos prolijos en detalles que los libros de cuentas que utilizaron los comisarios para gestionar la estrategia de los corrales a partir de 1712.

Los libros de cuentas anteriores al inicio del arrendamiento a particulares de los corrales de comedias (1615) especificaban el nombre de la compañía y los ingresos, pero no mencionaban los títulos de las obras representadas¹. De los libros correspondientes a la época

¹ Estos libros, que se conservan en el Archivo de la Diputación Provincial de Madrid (ADPM), abarcan los años 1579-1587 y comienzan unos meses antes de la apertura del Corral de la Cruz, el primer teatro fijo de la capital. ADPM, 34-C (Libro del producto y gastos de comedias, 2 de julio de 1579-18 de febrero de 1586), y 34-E (Libro del producto de comedias del hospital de la Pasión, 30 de mayo de 1579-27 de febrero de 1587).

de los arriendos (a partir de 1615) se conservan varios extractos debido a que el ayuntamiento los solicitaba a los arrendadores para dirimir pleitos entre ambos². El primer libro completo correspondiente a un arrendador del que tenemos constancia data de 1638³. Varios extractos del periodo 1641-1643 solo dan el ingreso diario, sin mencionar los títulos de las obras ni más detalles⁴. Es en 1660 cuando aparecen por primera vez los títulos de las obras representadas. Los libros de cuentas del siglo XVIII, por el contrario, detallan las ventas diarias de los nuevos productos bajo el epígrafe de «Procedido» y desglosan con mucho detalle la cuota correspondiente a cada segmento de cliente (mujeres, aposentos, desvanes, corredores, patio, etc.). Con la información de los libros, los gestores podían hacerse una idea cabal de si las nuevas comedias espectaculares representaban una mejora clara sobre las ofertas anteriores.

En 1708, ante la crisis del sistema de arriendos y la mayor necesidad del ayuntamiento de consultar los datos financieros de los corrales, se procedió a la inspección de los mismos por parte de los comisarios municipales. Para su sorpresa, el contable Juan de Barbachao les informó de que cada arrendador se llevaba sus libros de cuentas al finalizar su arrendamiento, perdiéndose el control de los mismos por parte de la contaduría, que solo disponía de los libros correspondientes al arrendamiento en curso. Así lo refleja el acta de los comisarios:

Habiendo pasado a la contaduría de corrales, al reconocimiento de los libros de ellos, nos respondió Juan de Barbachao que nunca paraban en aquella contaduría más libros que los del actual del arrendamiento, porque como era arbitrio del arrendador nombrar contador, cada uno se llevaba los de su tiempo, en que conocimos el gran perjuicio que se le sigue a esta administración⁵.

² Sobre el rol de la contabilidad como un medio útil para resolver conflictos y actuar de árbitro entre partes con intereses contrapuestos, destacan las obras de Tinker (1985); Macintosh y Hopper (2005). En España, este campo ha sido estudiado por López Manjón y Gutiérrez Hidalgo (2006).

³ Estos libros se conservan debido a un pleito entre el arrendador Juan de Aguilar y la administración municipal. Juan de Aguilar, que había asumido el arrendamiento tras la muerte de José de Madrid, intentó deshacerse de responsabilidad financiera alegando que el negocio teatral había perdido valor como consecuencia de la carencia de obras nuevas, de compañías y de público. Los comisarios de comedias iniciaron una investigación para comprobar la veracidad de las alegaciones, para lo cual consultaron «el libro que el dicho Juan de Aguilar tiene formado para la cuenta y razón de lo que va procediendo y gastos que hace en el arrendamiento, cartas de pago y otros recados que exhibió». *Fuentes XIII*, doc. núm. 17 [m].

⁴ Estos extractos tuvieron su origen en un pleito entre el arrendador Antonio de Soria y la administración municipal. Antonio de Soria intentó eludir el pago completo de su arrendamiento alegando el perjuicio económico que suponían los ingresos teatrales durante el verano. Los comisarios solicitaron al arrendador que «dé relación del valor que han tenido los meses de octubre, noviembre y diciembre de cada uno de los tres [años] sobrepasados». Pese a que reconocieron que los argumentos de Antonio de Soria tenían fundamento, le solicitaron un nuevo extracto, esta vez con todos los meses del año incluidos. *Fuentes XIII*, doc. núm. 44, [i]-[m].

⁵ *Fuentes XI*, doc. núm. 69 [j].

A partir de esa fecha y hasta 1740, se tomó la decisión de conservar los libros de cuentas en la contaduría. Gracias a esta decisión, pueden ser consultados hoy en día en el Archivo de la Secretaría del Archivo de la Villa de Madrid. Es una suerte para los investigadores disponer de esta riquísima fuente de datos sobre diversos aspectos de la vida teatral de la primera mitad del siglo XVIII, pues nos permite conocer las fechas de representación, las obras representadas, los corrales y las compañías de actores. Estos libros nos ofrecen una ingente cantidad de datos financieros que nos permiten analizar la evolución del negocio teatral en función del éxito económico de dichas fechas, obras, corrales y compañías. Además, los apuntes diarios extracontables de los libros de cuentas aportan mucha información sobre la administración de los corrales, las compañías de actores y las obras representadas.

Juan de Barbachao fue contable (o «contador») de los corrales desde 1676 hasta su muerte el 7 de diciembre de 1710. Resulta emocionante ver el austero epitafio en el folio del libro de cuentas correspondiente al 7 de diciembre de 1710: «Murió Barbachao; Dios le perdone»⁶. Le sucedió en el cargo de contable Antonio de Guardamino hasta su muerte en 1732.

El contador realizaba las labores de contabilidad, mantenimiento de los indicadores de actuación y tesorería. Entre estas labores se incluía la repartición diaria de la recaudación a las compañías, a los hospitales y a las arcas municipales. Además, el contador era el responsable de la gestión de cobros, para lo cual dependía de los cobradores y mozos.

En total, los libros recogen un periodo de 32 temporadas teatrales (entre 1708 y 1740). En 1740, el ayuntamiento recogió todos los libros de cuentas que se conservaban en la contaduría y los guardó en el Archivo de la Villa, sito en el antiguo cuartel del Conde-Duque, donde pueden ser consultados actualmente.

1.2. Política contable

Los libros de cuentas eran, en primer lugar, apuntes contables cuya función era cuantificar, medir y analizar las operaciones del negocio teatral, presentando esta información de manera sistemática para los usuarios interesados. Pero eran mucho más que eso. Eran una herramienta de apoyo a la gestión que proporcionaba a los comisarios de corrales un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores a futuro e históricos, y entre perspectivas de actuación internas y externas.

El método contable empleado en los libros de cuentas era el de «cargo y data», es decir, las transacciones o hechos económicos se registraban cuando se producía el cobro o el pago,

⁶ Este epitafio muestra, por otra parte, el carácter marcadamente utilitarista de la contabilidad de los corrales. Las entradas de datos no tenían ningún tipo de límites, lo cual fue muy positivo, ya que un proceso de encorsetamiento podría haber reducido mucho la utilidad para los comisarios.

con independencia de la fecha de devengo⁷. Era un método útil que cumplía con el objetivo de las cuentas, pues daba información suficiente a los destinatarios de la misma; pero mostraba una visión incompleta de la situación patrimonial al reflejar exclusivamente movimientos de tesorería⁸.

La unidad monetaria de estos libros de cuentas es el «real de vellón». La emisión permanente de moneda de vellón (aleación de plata y cobre) fue el eje básico de la política monetaria de los Austrias. La moneda fue manipulada con el paso de los años hasta perder toda la plata que contenía, fue sometida a continuas devaluaciones que provocaron una inflación alarmante y el hundimiento de la industria y del comercio:

En dos edades vivimos
los propios y los ajenos:
la de plata los extraños,
y la de cobre los nuestros

Lope de Vega

Durante el reinado de Carlos II, el descenso de las aspiraciones imperiales trajo consigo un descenso de los gastos (sobre todo militares). Este nuevo *statu quo* frenó la necesidad de alterar la moneda de vellón y consolidó el valor de la plata, lo cual fue el cimiento para la gran reforma monetaria acometida por Felipe V a lo largo de la primera mitad del siglo XVIII.

Felipe V, por real cédula de 24 de septiembre de 1718, unificó el sistema monetario español con tipos y valores únicos y con el establecimiento definitivo de la moneda de cobre, después de retirar de la circulación y desmonetizar la moneda de vellón, que quedó en uso como moneda de cuenta con una equivalencia de 34 maravedís⁹.

⁷ Este procedimiento contable fue conocido prácticamente en toda Europa. Por lo general, esta contabilidad se llevaba en pliegos sueltos, que luego se juntaban por medio de una cinta pasada por un agujero que se practicaba en los pliegos. De ahí que también fuera llamada en su momento «método del pliego horadado». Sobre la historia de la contabilidad en España, destaca el libro de Hernández Esteve (2013).

⁸ A finales del siglo XV, el fraile italiano Luca Pacioli analizó sistemáticamente el método contable de la partida doble usado por los comerciantes venecianos. En España, el primer texto sobre contabilidad conocido fue el *Tratado de Cuentas* de Diego del Castillo (1522). Previamente, en el *Cuaderno de Alcabalas* (1484) constaba una ley en la que se prescribía que todos los comerciantes debían llevar un libro de cuentas (sin especificar el método) donde debían registrar todas las operaciones de compraventa realizadas. No fue hasta 1737, con las *Ordenanzas del Consulado de Bilbao*, cuando se empleó por primera vez en España la expresión de «partida doble».

⁹ La moneda de cuenta es una moneda técnica que no tiene expresión material, ni en acuñaciones ni en papel moneda, pero que sirve para fijar en sus unidades cualquier transacción.

En el encabezado figuran:

- El corral: Cruz o Príncipe.
- El director de la compañía que representaba; en este caso, José Garcés.
- La fecha (día, mes y año) de la representación.
- El título de la obra representada, a veces abreviado.

Solo en una ocasión a lo largo de la década 1710-1720 aparece el nombre del dramaturgo. Es en los días 25 y 26 de diciembre de 1711, con motivo de la representación navideña *El nacimiento del hijo de Dios* en el teatro del Príncipe. Figuran las palabras: «de Diamante», referidas al dramaturgo Juan Bautista Diamante (1625-1687).

Debajo del encabezado hay tres columnas:

- Columna izquierda: figuran variados indicadores financieros y no financieros acerca de las tramoyas utilizadas, los efectos especiales de mayor éxito, ciertos detalles de la puesta en escena, incentivos para actores y dramaturgos, detalles acerca de las compañías teatrales y apuntes de interés estratégico sobre la vida teatral en general. Además, se indica el pago realizado al hospicio que servía de gravamen fiscal a cada representación.
- Columna central: figuran los distintos segmentos de cliente con el volumen de ventas aportado por cada uno. El primer apartado es la «Puerta» donde se realizaba el primer pago por acceder al recinto. Más abajo figuran diversos apartados (patio, bancos, gradas, desvanes, aposentos y otros) donde los hombres realizaban un pago adicional en función de la localidad elegida. En el apartado de «Mujeres» figuran los cobros efectuados a las mismas por el acceso a la cazuela. Las mujeres hacían un pago único, pues accedían directamente a la cazuela por su propia puerta. El acceso a la tertulia también tenía su propia puerta y un único pago que cubría entrada y plaza. En el Corral de la Cruz aparece también el apartado de «Corredores». En ocasiones, figura un apartado de «Fruta», de escasa relevancia económica. En la parte inferior de esta columna se hace un sencillo cálculo: a los cobros totales de las localidades («Procedido») se le restan los gastos de la columna izquierda para obtener un resultado (el «Líquido»).
- Columna derecha: se registraban unos indicadores que vinculaban al director teatral con los resultados obtenidos en las representaciones diarias. Bajo el encabezado de «Autor» se recogían todas las cantidades que le correspondían a la compañía en función de la segmentación por cliente. Había tres apartados: puerta, mujeres y tertulia, donde figuraban los cobros (en reales) efectuados por la compañía en la puerta de entrada, en la cazuela y en la tertulia.

Imagen 3. Libro de cuentas del Corral de la Cruz (8-IV-1708)

1-551-1 3

Cruz Para Val. Cont. de los Ingresos de Cruz

Piensa by Co.

Hospicio	110	Cuenta	334
de la Lva	100	Muor	068
Corta de la Comp	033	Prada	093
	283	Ofa	096
		Vanor	090
		Ohor	083
		Pop'	205
		Lo'	000
		Cont ^a	499
		Con'	043
		gato	044
		guta	003
Perdido	1193		
gato	213		
by	946		

38
21

Suitor

Punta	332
Muor	042
Pop'	036
	<u>485</u>

28

1.4. La cuenta de pérdidas y ganancias

Los libros de cuentas de los ejercicios teatrales 1708-1709 y 1709-1710 contienen, además del diario de representaciones, un resumen de los cobros y los pagos de la temporada teatral, bajo el título «Resumen y liquidación de la cuenta del arrendamiento». Desafortunadamente, tras la muerte del contable Juan de Barbachao en diciembre de 1710, el nuevo contable Antonio de Guardamino no prosiguió con este resumen anual. Dicho resumen consta de dos columnas. La columna de la izquierda refleja los ingresos («Procedido») y la columna de la derecha refleja los gastos. En la parte inferior se liquidan ingresos y gastos para obtener el resultado («el alcance»).

Dentro de los ingresos, se detallan los siguientes cobros:

- Representaciones mensuales: se detalla, mes a mes, la recaudación obtenida.
- Representaciones de verano.
- Autos sacramentales.
- Representaciones palaciegas en el Real Coliseo del Buen Retiro.
- Representación de títeres (máquina real).
- Alquiler de aposentos, desvanes y bancos.
- Abono del ayuntamiento por el lucro cesante de los días en que no hubo representaciones.

Dentro de los gastos, se desglosan los siguientes pagos:

- Pagos mensuales por el arrendamiento de los corrales («mesadas»).
- Pago por *recudimiento*, que daba al gestor el derecho a cobrar las rentas por las «vistas» a los propietarios de los aposentos, que no eran propiedad del ayuntamiento.
- Salarios de la jerarquía administrativa: pagos al protector y a su secretario, al censor, al fiscal, al contable y al escribano del ayuntamiento.
- Formación de las compañías al comienzo de las temporadas de primavera y otoño.
- Reparaciones, obras nuevas, gastos de escenificación (tramoya, etc.), carteles y otros.

Imagen 4. Cuenta de pérdidas y ganancias

1-382-1

*Resumen Liquidacion de la guerra de elarron don de
Comedia de Basco que empieza en 8 de Abril de 1708 y termina
en 8 de Abril de 1709*

<u>Procedido</u>		<u>Pagos</u>
23 dias de lomo de Abril	240946	Almuerzo de
Adios de 16 de Mayo	620522	Palacio
hasta 19		Pagos
fiesta de San Pedro	110234	= 1260395
12 dias de buelta de vuelta	620309	
24 dias de autos	240293	
Compa de Basco	040521	
Mes de Sep ^r	080155	
Mes de Oct ^r	180194	
Mes de Nov ^r	190540	
Mes de Dic ^r	180862	
Mes de Jan ^r	250951	
diez dias de p ^a	150512	
Alaguina Real	080342	
diez dias de Abril	030984	
Almuerzo de la Cap ^a de la		
de Basco	020305	
Almuerzo de la Cap ^a de los dias de		
prose de Basco	060630	
	= 1940680	
<u>Procedido</u>	<u>1940680</u>	
<u>Pagos</u>	<u>1260395</u>	
<u>Almuerzo</u>	<u>0020115</u>	<i>Contra el almuerzo</i>

Fuente: Libro de cuentas del Corral de la Cruz (temporada 1708-1709)

1.5. La contabilidad de costes

Tras la toma de control de la gestión de los corrales por parte del ayuntamiento (1712), la estructura de costes fue la siguiente:

Costes directos	Ayuda de costa diaria a las compañías Pago a dramaturgos y músicos Subvención al hospicio Adquisición de tramoya específica Adquisición de vestuario específico Carteles publicitarios
Costes indirectos	Gastos de formación de las compañías Salarios a la jerarquía (protector, censor, fiscal) Reparaciones y obras nuevas en los corrales Adquisición de decorado básico

1.5.1. Costes directos

Ayuda de costa diaria a las compañías. Como se verá más adelante, era un sistema de incentivos para mantener unos ingresos mínimos diarios. El ayuntamiento estaba obligado al pago de 110 reales diarios a cada una de las dos compañías, cuando estas obtuviesen unos ingresos mínimos de 158 reales.

Pago a dramaturgos. Los pagos a «ingenios» son abundantes y varían en función del tipo de obra y del éxito del ingenio. El dramaturgo de *El niño de la Guardia*, que recibió 800 reales el último día de su representación¹¹ (15-IX-1709) en el Corral del Príncipe, de los cuales 492 reales se extrajeron de la caja generada en el Corral de la Cruz. El dramaturgo de *Las cuentas del Gran Capitán* percibió 1.500 reales¹² y el creador de la anhelada segunda parte de *El mágico de Salerno* recibió 2.100 reales¹³. Hay casos de pagos por cada día de representación como *El desagravio de un duelo por la más noble belleza*, cuyo autor percibió 150 reales cada día¹⁴. En otros casos se hacía un pago único por varias comedias: «A don Juan de la Oz, ingenio, 2.400 reales, por tres comedias que ha hecho»¹⁵. El ayuntamiento

¹¹ Cruz, Príncipe, 15-IX-1709.

¹² Cruz, 20-IX-1715.

¹³ Príncipe, 5-II-1716.

¹⁴ Príncipe, 2-II-1710.

¹⁵ Libro de cuentas del Corral del Príncipe para la temporada 1708-1709. Memoria de gastos generales.

pagaba también al poeta la composición de la loa al comienzo de ambas temporadas: «240 reales que se gastaron en el refresco y loa de empezar dicha compañía»¹⁶, «De las dos loas de empezar las dos compañías por Pascua de Resurrección»¹⁷. Otro tanto sucedía con los entremeses, sainetes, mojigangas, bailes, contradanzas y fines de fiesta de las obras espectaculares y de los autos sacramentales.

Pagos a músicos. Con el auge del teatro musical se incrementaron los pagos a los músicos. Destaca especialmente el músico Salvador de Navas, que recibió numerosos pagos esporádicos por la música de bailes y sainetes¹⁸, por la ejecución de contradanzas¹⁹ o por la música del fin de fiesta²⁰. Los pagos a músicos son variados; de forma recurrente figuran la caja (tambores, especialmente los militares), la chirimía (instrumento de viento parecido al clarinete) y el clarín; además, aparecen órganos, trompetas, violines, timbales, clavicordios, oboes, bajos, pífanos e incluso una gaita con su gaitero²¹.

Pagos a sobresalientes. En ocasiones era necesario contratar actores extra para las representaciones. Eran los denominados «sobresalientes», como «la niña que hace a Cristo» en *Santa Isabel, reina de Portugal*²². Conforme a una fórmula establecida en el contrato de 1712, las compañías y el ayuntamiento («la administración») se repartían el coste: «si hubiere dos, ha de pagar la administración el de más dinero; y si fuere uno solo, le ha de pagar la administración enteramente; y si fuesen tres, ha de pagar [la administración] dos, uno el de más dinero, y el otro el de menos»²³.

Subvención al Real Hospicio del Ave María y San Fernando. En términos reales, este pago suponía en torno a un 10% de los ingresos totales.

Tramoyas específicas. Eran tramoyas adaptadas a determinadas representaciones. A modo de ejemplo, las del auto sacramental *La inmunidad del sagrado*, costaron 2.100 reales²⁴. En ocasiones se le daba una propina al tramoyista: «Al tramoyista, regalo por el teatro: 15 [reales]»²⁵.

¹⁶ Libro de cuentas del Corral del Príncipe para la temporada 1708-1709. Memoria de gastos generales.

¹⁷ Véase nota anterior.

¹⁸ Cruz, 1-I-1713.

¹⁹ Cruz, 14-XI-1712.

²⁰ Cruz, 6-VI-1712.

²¹ A modo de ejemplo hay violines (Príncipe, 3-IV-1709), timbales (Cruz, 24-III-1709), clavicordios (Cruz, 12-V-1713), oboes (Cruz, 19-V-1713) o pífanos (Príncipe, 9-II-1711).

²² Príncipe, 9-I-1713.

²³ *Fuentes XI*, doc. núm. 83 [j].

²⁴ Cruz, 4-VI-1717.

²⁵ Cruz, 19-III-1719.

Vestuario específico. El vestuario tenía una importancia central en el desarrollo de la acción dramática; su alcance como emisor de signos facilitaba la comprensión de la comedia por parte de los espectadores. La indumentaria era la posesión más valiosa de los actores, y como frecuentemente se encontraban en dificultades financieras, se veían obligados a alquilarla e incluso a empeñarla. El vestuario de los actores era tan voluminoso que a menudo se necesitaban varios carros y animales de carga para transportarlo. En ocasiones se requería el alquiler de cierta indumentaria específica: obispo²⁶, ciego²⁷, portugués²⁸ o estudiante («hábitos de estudiante, tres días, y pandero»²⁹). Otras veces se adquiría un vestido nuevo que pasaba a formar parte del inventario: de santa («del hábito de la santa»³⁰), de apóstol («de la túnica de pieles y la hechura y forro»³¹), de caballero («una gramalla»³² o cota de malla), de húsar («recados y hechuras de los vestidos de húsares»³³), de gigante («la mitad de los zapatos del gigante»³⁴), de mago («la barba y peluca para el mágico»³⁵), de ángel («de la cabeza para el ángel»³⁶) o de botarga³⁷. El coste de algunos vestidos era considerable, como 333 reales por «los dos vestidos de cardenales» de *La milagrosa elección de San Pío V*³⁸. En ocasiones se trataba de trajes muy especializados como el «jubón de volar» de *El mágico de Salerno*³⁹. Entre los complementos figuran «seis palas doradas para la loa de la pelota»⁴⁰, «varas de tornear»⁴¹, «un escudo de armas»⁴² o «una gaita»⁴³.

²⁶ Cruz, 27-IV-1708.

²⁷ Cruz, 3-XII-1713.

²⁸ Cruz, 15-VII-1715.

²⁹ Príncipe, 9-II-1719.

³⁰ Cruz, 11-XI-1708.

³¹ Príncipe, 3-II-1715.

³² Cruz, 3-I-1714.

³³ Cruz, 8-II-1710.

³⁴ Príncipe, 9-XII-1715.

³⁵ Príncipe, 19-II-1715.

³⁶ Cruz, 27-X-1715.

³⁷ Cruz, 28-XII-1717. La botarga es un personaje de origen pagano, procedente de la mitología celta prerromana, que fue incorporado a las festividades católicas como representación del jolgorio y de la lujuria.

³⁸ Príncipe, 6-VI-1713.

³⁹ Príncipe, 18-II-1715.

⁴⁰ Cruz, 29-VI-1715.

⁴¹ Cruz, 4-VIII-1710.

⁴² Cruz, 8-XI-1712.

⁴³ Cruz, 27-X-1708.

Pagos de carteles. Se solían colocar las vísperas del primer día de temporada, de las comedias nuevas, de las obras espectaculares y de los autos sacramentales. Se pegaban en las esquinas, escritos con grandes letras de fácil lectura. Una criada de la comedia calderoniana *No hay burlas con el amor* muestra su analfabetismo así:

Pues ¿cómo he de conocer
libro, si es que eso has pedido
si aún el cartel no he sabido
de una comedia leer?

En este sentido destacan apuntes curiosos, como el pago por un «tablón para carteles», o la necesidad de retirar los carteles por suspenderse la representación: «Dio fin el auto de *El hospital* y aunque se pusieron carteles para la comedia de *Afectos* para el día 13 se volvieron a quitar a las once del día por haber caído enfermo el barba»⁴⁴. El hecho de que fuese el ayuntamiento el que pagaba estos carteles no quiere decir que solo se pusieran carteles en esas ocasiones, sino que el resto de las veces los carteles eran costeados por las compañías.

1.5.2. Costes indirectos

Gastos de formación de las compañías. Al comienzo de cada temporada, el ayuntamiento incurría en una serie de costes para formar las compañías teatrales, comprar vestuario nuevo, etc.

Salarios a la jerarquía pública. El ayuntamiento debía pagar los salarios de varios oficiales administrativos y a ciertas autoridades, tales como el protector y su secretario, el contable («contador»), el fiscal, el escribano y el censor. La suma total de salarios pagados ascendió a 16.200 reales por cada ejercicio económico: el origen de estos salarios radicaba en el derecho que tenían el protector, el contador y demás a disfrutar diariamente de un aposento en cada corral. La cesión al ayuntamiento de este derecho para que este pudiera explotar económicamente esas localidades tenía como contrapartida el pago de un salario anual.

Decorado básico. Los elementos decorativos tradicionales más habituales eran los siguientes:

- Monte. Consistía en una escalera que unía el tablado con el balcón. Las referencias en los libros de cuentas son explícitas: «el monte y la escalera»⁴⁵, «de los dos montes y el apeo»⁴⁶.

⁴⁴ Cruz, 12-VI-1709.

⁴⁵ Cruz, 12-V-1715.

⁴⁶ Cruz, 14-IX-1716.

- Enramado. Asociado al monte se acoplaba generalmente un pago adicional por ramas o hiedra: «rama para el monte»⁴⁷, «dos montes, templo y rama»⁴⁸, «de los montes y despeño [y] de la yedra»⁴⁹, «un haz de yedra para enramar»⁵⁰. Las ramas y la hiedra eran naturales por lo que era necesario renovarlas cada cierto tiempo: «renuevo del enramado»⁵¹, «del renuevo de la rama»⁵².
- Rocas. El gasto «de los peñascos»⁵³ es un elemento decorativo bastante común en los tablados durante la Guerra de Sucesión. Las rocas no debían ser verdaderas sino que estarían formadas de un cartón pintado sobre un bastidor.
- Árboles. Se cree que se utilizaban los dos pies derechos que sostenían el corredor inferior o bastidores con lienzos pintados para el caso de arboledas⁵⁴.
- Gruta o cueva. «De la gruta, escotillón y cueva»⁵⁵.
- Lenzos. Los lienzos pintados proporcionaban a la representación un sinfín de escenarios: arboledas («los paños de la arboleda»⁵⁶), murallas («lienzos de muralla»⁵⁷), campamentos militares («colgadura para las tiendas de campaña»⁵⁸). Hay algunas anotaciones de elementos decorativos en los que es difícil precisar si se trata de lienzos o de construcciones tridimensionales. Es el caso de los puentes («de la puente»⁵⁹) o de un campanario («campanario para el baile»⁶⁰). En cualquier caso, los lienzos pintados eran seguramente muy convencionales: habría uno que serviría para todas las escenas campestres, otro para las escenas urbanas, otro para las escenas navales, etc.

⁴⁷ Príncipe, 28-XII-1712.

⁴⁸ Cruz, 21-IX-1714.

⁴⁹ Príncipe, 13-I-1715.

⁵⁰ Príncipe, 17-VI-1712.

⁵¹ Cruz, 29-VI-1713.

⁵² Príncipe, 29-VI-1716.

⁵³ Cruz, 12-V-1709.

⁵⁴ Ruano de la Haza, *La puesta en escena*, págs. 189-192.

⁵⁵ Cruz, 27-XI-1712.

⁵⁶ Príncipe, 19-II-1716.

⁵⁷ Príncipe, 5-XI-1709.

⁵⁸ Cruz, 13-I-1715.

⁵⁹ Cruz, 29-VII-1708.

⁶⁰ Cruz, 26-V-1718.

- Estatuas. Hay varios apuntes en los libros de cuentas relativos a pagos de vestidos para estatuas: «vestidos de las estatuas y hechuras»⁶¹, «la mitad del coste de los vestidos de las seis estatuas»⁶².

Gastos de contaduría. El ayuntamiento tenía que hacer frente a múltiples gastos de la gestoría que llevaba los libros de cuentas: «Por los libros de caja y demás gastos de la contaduría», «De los dos libros de caja para la contaduría, papel y demás recado», «De los dos libros nuevos para la caja, una resma de papel para las listas, un mazo de cañones, tinta y polvos», «papel de las escrituras», «Velas para la contaduría», «Biombo para la contaduría», «de un rueda grande y dos pequeños para la contaduría»⁶³ o un «muchacho que asiste a la contaduría».

Pagos a librereros. Hay varias referencias de adquisiciones de comedias a librereros madrileños, entre los que destaca Juan Moreno: «Se compraron diferentes comedias, manuscritos e impresos de Juan Moreno que costaban 274 reales», «Cinco comedias en casa de Juan Moreno para el Corral del Príncipe», «A Juan Moreno, de la comedia *Agradecer y no amar*».

Traslado de inmovilizado. Hay abundantes pagos por estos conceptos con el asunto «de traer y llevar los bastidores de este corral al Retiro». En otros casos se especifica: «reales que se dieron al sobrestante del Retiro por los bastidores»⁶⁴ o «de traer dos mutaciones del Retiro para la comedia de *Don Juan de Espina*»⁶⁵ o «reales que se dieron al tenedor de materiales del Retiro por haber dado los bastidores para las fiestas que se han ofrecido»⁶⁶.

Otros costes. El ayuntamiento hacía frente a una variada tipología de pagos como el encargo de unas llaves, la contratación de pregoneros o el alquiler de coches para las autoridades.

2. El cuadro de mando

El análisis detallado de los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid durante el periodo 1708-1740 permite concluir que los gestores de estos antiguos teatros, para sobrevivir y prosperar en un entorno de crisis provocado por la Guerra de Sucesión (1702-

⁶¹ Cruz, 26-I-1709.

⁶² Cruz, 29-VI-1715.

⁶³ Se trata de una estera de esparto para cubrir el suelo de las habitaciones.

⁶⁴ Cruz, 28-I-1714.

⁶⁵ Cruz, 31-I-1714.

⁶⁶ Cruz, 23-I-1715.

1714) y por la entrada de la competencia en el mercado teatral, desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema de gestión estratégica. En este sentido, los libros de cuentas de los corrales de comedias trascendieron su carácter de meros registros contables para convertirse en unos innovadores y eficaces instrumentos para medir y gestionar la estrategia.

Los libros de cuentas tienen un gran valor por sí mismos. Son mucho más que un conjunto ordenado de cifras y datos. Son la demostración de cómo los gestores públicos de los corrales trascendieron lo meramente contable para adentrarse en ámbitos de gestión del personal, de control de la innovación teatral y de análisis de la satisfacción del público. Son, en definitiva, un catalizador de la estrategia económica por parte del Ayuntamiento de Madrid y un instrumento de gestión de la misma.

Durante la primera década del siglo XVIII, el negocio teatral entró en una fase de decadencia. En primer lugar, la economía se resintió gravemente debido al conflicto sucesorio. La falta de víveres incrementó los precios de los productos básicos y la caída en la demanda de mano de obra redujo los salarios. En consecuencia el poder adquisitivo de los madrileños se desplomó repercutiendo directamente en los ingresos de los corrales. Además, la guerra causó prolongadas ausencias de la capital a los reyes y a la corte, lo cual afectó notablemente a la recaudación de los teatros. En segundo lugar, con la llegada a España de la nueva dinastía de los Borbones, el teatro italiano pasó a ser favorecido por la corte en detrimento de las compañías españolas. La entrada en el mercado de la compañía italiana de los Trufaldines rompió el monopolio ejercido por los corrales durante más de un siglo e incorporó un alto grado de competencia. Los actores italianos introdujeron un producto teatral novedoso en cuanto a la escenografía, las tramoyas, el canto, la música, las acrobacias, los bailes y las tramas, que influyó poderosamente en los gustos del público. Cabe destacar que se trató de una competencia desleal. La permisividad de la corte hacia los Trufaldines supuso la concesión a los italianos de ciertas licencias prohibidas a los corrales, tales como la fijación de tarifas en función del tipo de espectáculo, la autorización para representar de noche o el consentimiento para sentar juntos a hombres y mujeres.

La situación del negocio era tan crítica que nadie quiso licitar al arriendo de los corrales para el periodo 1712-1716 y la única propuesta presentada *in extremis* sería rechazada por el Consejo de Castilla por contener un elevado número de cláusulas suspensivas. Finalmente, en 1712 el ayuntamiento optó por hacerse cargo de la gestión de los corrales. La entrada de un gestor municipal supuso un cambio crucial en la visión temporal del negocio y, en consecuencia, en la definición de la estrategia. Mientras que los arrendadores tenían una visión cortoplacista limitada a su periodo de arrendamiento de cuatro años, el ayuntamiento desarrolló una estrategia de negocio de *onda larga*, basada en los clientes futuros y en la innovación de un nuevo producto: las comedias espectaculares. No se elaboró una estrategia escrita ni se hicieron copias de la misma para informar a todos los agentes implicados. En realidad no era necesario, pues la finalidad última del negocio era la misma que habían tenido los arrendadores: incrementar las ventas, generar un mayor flujo de caja y

obtener un mayor beneficio. La diferencia radicó en la dilatación del horizonte temporal del negocio, que permitió acometer fuertes inversiones con un amplio periodo de recuperabilidad. Un arrendador que arriesgase su capital en la innovación de nuevos productos podía ver como concluía el periodo de arrendamiento sin que hubiera recuperado su inversión. Incluso cuando la comedia innovada fuera exitosa, gran parte de las plusvalías serían adjudicadas a futuros arrendadores en las posteriores reposiciones de la obra. El ayuntamiento, por el contrario, podía acometer inversiones arriesgadas, pues los potenciales fracasos se compensaban en el largo plazo con potenciales aciertos.

Los efectos de este cambio no tardaron en hacerse notar. La fuerte inversión en tramoya y en efectos especiales dio un giro *copernicano* al negocio teatral. La espectacularidad pasó de ser un privilegio exclusivo de los reyes y de la nobleza para convertirse en un producto cotidiano del público común. Durante los ocho *prodigiosos* años del periodo 1712-1720 se estrenaron innumerables comedias espectaculares, destacando ocho comedias de magia que serían legendarias: las dos partes de *Don Juan de Espina* (1713 y 1714), las cinco partes de *El mágico de Salerno* (1715, 1716, 1718, 1719 y 1720) y *Marta la Romarantina* (1716). La fama de estas obras trascendió a la estrategia diseñada para los corrales y les sobrevivió tras su demolición a mediados del siglo XVIII. Este «descenso» de lo espectacular a los tablados populares fue acogido por el vulgo con fruición y marcó la pauta de las comedias que habrían de tener éxito durante un siglo y medio. El mismísimo rey Fernando VII, al regresar a Madrid en 1814, entraba en los teatros del Príncipe o de la Cruz a entusiasmarse con las habilidades del mágico de Salerno. A finales del siglo XIX aún abundaban en la cartelera madrileña estas comedias de magia espectacular, que no cayeron en el olvido definitivo hasta la llegada del cinematógrafo a principios del siglo XX.

Los libros de cuentas fueron un instrumento poderosísimo para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia, ya que no se ceñían únicamente a una perspectiva financiera con indicadores contables, sino que abarcaban las perspectivas del cliente, del proceso interno y del crecimiento, cada una con sus respectivos indicadores no financieros. Además, los libros reflejaron aspectos tan novedosos como la responsabilidad social. Los fines benéficos del teatro eran la causa primigenia del negocio y gran parte de sus ingresos se destinaban a políticas de mejora en la calidad de vida de los más necesitados. No se trataba de un mero maquillaje de cara a la galería, sino que, por el contrario, la ayuda social se materializó a través de unos parámetros de actuación claros y de unas aportaciones económicas tangibles.

2.1. Perspectiva financiera

Dentro de la perspectiva financiera, la estrategia se basó en el crecimiento y diversificación de los ingresos, en el control de costes, en la mejora de la productividad y en la optimización de los activos.

En primer lugar, el crecimiento de los ingresos se apoyó, como se ha indicado, en la incorporación a la oferta teatral de un nuevo producto –la comedia espectacular– conocido entonces como comedia «de teatro». Estas obras eran, ante todo, un alarde visual y auditivo. Los sentidos jugaban un papel tanto o más preponderante que el intelecto en la creación del espectáculo. Los recursos escenográficos, la decoración y la tramoya pasaron de ser un «medio» a convertirse en el verdadero «fin» del teatro popular, y la importancia de la perspectiva o las mutaciones escenográficas se impuso a la acción de la comedia. Los libros de cuentas registraron como indicadores los ingresos procedentes de los nuevos productos. Esta revolución trajo aparejada un nuevo modelo de negocio consistente en la seriación de las representaciones. Hoy día no nos sorprende que grandes éxitos cinematográficos como *Harry Potter* o *El Señor de los Anillos* (por poner dos casos cercanos a las comedias de magia) sean llevados a las pantallas en sucesivas entregas, pero a principios del siglo XVIII era toda una novedad. Durante el Siglo de Oro, las obras no tenían más de dos entregas, y era algo totalmente excepcional. Fue a partir de 1712 cuando se revolucionó el negocio teatral con las cinco partes de *El mágico* de Salerno o las cuatro partes de *Marta la Romarantina*. Ciertas características estructurales respondían a este objetivo comercial del teatro: repetición de fórmulas dramáticas, búsqueda de la grandiosidad escénica, argumentos que atrapasen la atención del público y una estructura abierta que propiciase las continuaciones. Los libros de cuentas permitían hacer un seguimiento de la evolución financiera de cada una de las entregas a través de unos indicadores de ingresos expresados en términos monetarios (reales y maravedís).

En segundo lugar, los corrales ofertaron una amplia gama de productos teatrales: los viejos autos sacramentales de Calderón, las clásicas comedias del Siglo de Oro, las nuevas comedias espectaculares, las comedias de figurón, el teatro musical, los entremeses, la máquina real y las comedias de verano. A su vez, las comedias espectaculares desarrollaron varios subproductos entre los que destacaban las comedias de magia, las comedias de santos y las comedias heroicas. Con base en la información de los libros de cuentas, los gestores diseñaron un sistema de precios por cada tipo de producto. Las tarifas de 1737 muestran como el precio de una ópera era un 50% más elevado que una comedia «de teatro» y doblaba a las comedias diarias. Los gestores establecieron sinergias entre ambos corrales para coordinar el tipo de producto que se representaba en cada uno de ellos evitando así ineficiencias. Los comisarios gestionaban un libro de cuentas para cada corral y disponían de un conjunto de indicadores comunes para ambos que posibilitaban el *benchmarking* entre ellos.

En tercer lugar, aunque la reducción de gastos quedó en un segundo plano dado el nuevo ciclo expansivo del negocio, los comisarios de los corrales ejercieron un eficaz control de costes como demuestra el informe del comisario Antonio Montero (1720). Este informe, basándose en los indicadores de coste de los libros de cuentas, examinaba exhaustivamente el volumen y el alcance del fraude existente en la adquisición de tramoyas. Adicionalmente, los libros disponían de análisis detallados de los costes unitarios de ciertas comedias y de los gastos generales incurridos en cada temporada teatral.

En cuarto lugar, se incrementó la productividad de las comedias mediante su reposición; una misma comedia era *lanzada* a las tablas un promedio de cuatro veces por década, pese a que su permanencia en cartel no llegaba a los tres días. Los libros de cuentas facilitaban información histórica acerca del número de reposiciones de una comedia y de los días de representación de la misma, lo cual era crucial para gestionar la estrategia de futuras reposiciones.

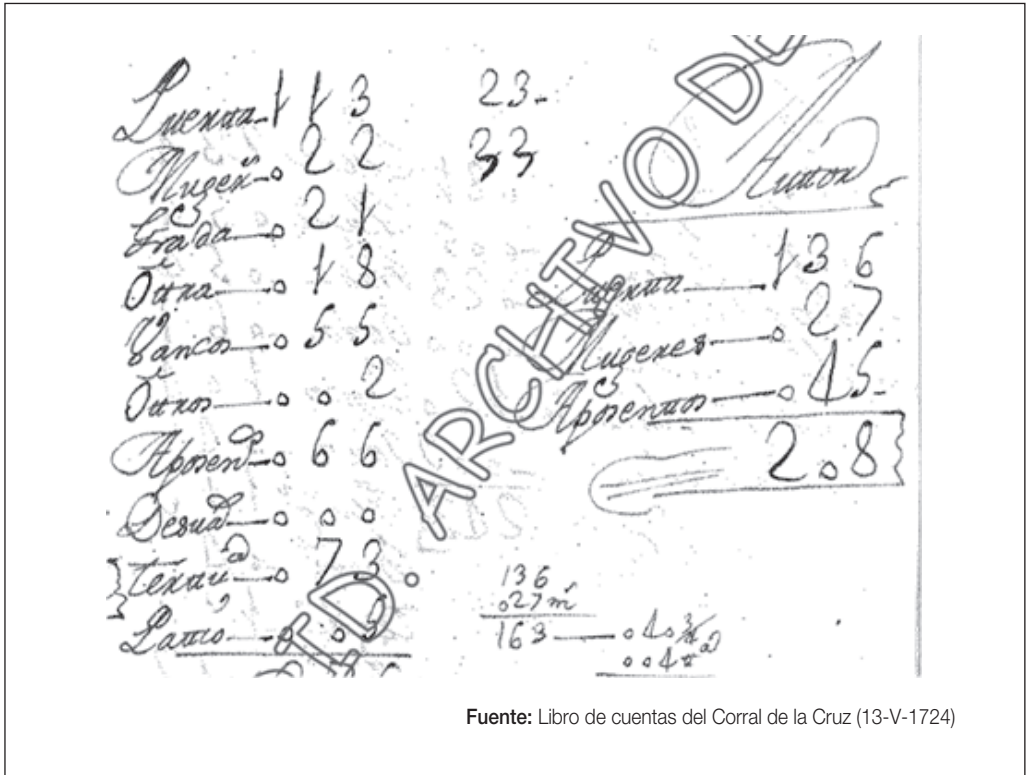
En quinto lugar, se optimizó el rendimiento de los corrales mediante la ejecución de numerosas obras de ampliación de los mismos y mediante la construcción de grandes tejados que cubrieran los patios. Los libros de cuentas abundan en información sobre los costes de estas actuaciones que perseguían aumentar la capacidad de los recintos y evitar la paralización de las actuaciones por la lluvia.

2.2. Perspectiva del cliente

Los corrales de comedias eran un *hervidero* de comerciantes, artesanos, pajes, estudiantes, clérigos, escribanos, soldados, lacayos, escuderos y rufianes que se vestían para la ocasión con capa y espada para poder llamarse caballeros. A este ambiente bullicioso, encabezado por los legendarios mosqueteros que seguían de pie la representación, se sumaba el revuelo de guardainfantes, basquiñas y abanicos de las mujeres que asistían a la cazuela. La aristocracia, por su parte, se situaba en los aposentos laterales con ventanas abiertas al recinto. Los libros de cuentas segmentaron esta masa social en función del tipo de localidad ocupada, separando claramente a la élite, a las mujeres y al vulgo.

Dentro de la perspectiva de cliente, la estrategia tuvo como objetivo incrementar los ingresos en cada uno de los segmentos del público. Los libros de cuentas demostraron su valor como cuadro de mando al traducir esta estrategia en objetivos específicos y medibles. Para ello, se establecieron una serie de indicadores de ventas por cada tipo de cliente. Además, se crearon una serie de inductores de actuación (indicadores-*causa*) con las propuestas de valor que los corrales entregaban al público y se cuantificó su impacto en términos monetarios (indicadores-*efecto*). Estos inductores mostraban qué *tramoyas* (palenques, vuelos, escotillones, devanaderas), qué *efectos especiales* (cabezas cortadas, sangre, nieve, fuego) y qué *animales en escena* (algunos reales como monos o pájaros; otros ficticios como papagayos, toros, delfines o leones; y otros mitológicos como monstruos y dragones) tenían más aceptación popular, generando un *feedback* para adaptar la estrategia a los clientes futuros. Qué duda cabe de que estos efectos especiales, vistos desde la perspectiva de hoy, nos resultan algo cómicos e incluso pueriles. Es necesario introducirse en el ambiente de aquellas primeras décadas del siglo XVIII y en sus problemas cotidianos para imaginar el arrobo de nuestros antepasados al ver representadas aquellas maravillas, prodigios y milagros, aquel delirio visual y auditivo que supuso la popularización del teatro espectacular en los corrales de comedias.

Imagen 5. Segmentación del cliente



Fuente: Libro de cuentas del Corral de la Cruz (13-V-1724)

Los libros desglosaban diariamente las ventas obtenidas para cada tipo de cliente en función de su localidad.

2.3. Perspectiva de proceso interno

Dentro de la perspectiva de proceso interno, los gestores de los corrales identificaron los procesos críticos en los que había que sobresalir con excelencia para cumplir los objetivos financieros y de clientes. En los libros de cuentas se identificaba una completa cadena de valor que comenzaba con el *proceso de innovación* de una nueva comedia y concluía con el *proceso operativo* de representar la obra ante el público.

El proceso de innovación era la *onda larga* de la creación de valor. Los gestores identificaban los requerimientos del público conforme a la información aportada por los indicadores y transmitían este conocimiento a los dramaturgos. Los dramaturgos, a su vez, incorporaban estos requerimientos e introducían acotaciones para garantizar que las ne-

cesidades del cliente fueran satisfechas. Por otra parte, los tramoyistas hacían los arreglos pertinentes y las compañías de actores conducidas por el director, ensayaban las obras para la representación posterior. Los libros de cuentas muestran un incremento de un 50% en inversiones de innovación (tanto en nueva tramoya como en pagos a dramaturgos por nuevas comedias) desde 1714 a 1726. Los indicadores de innovación permitían a los gestores ver el impacto de estos desembolsos en la cuenta de resultados. El indicador «pago al ingenio», utilizado para reflejar el efecto de las obras nuevas, mostraba un promedio de permanencia en cartel de la obra representada de más de nueve días. El indicador «pago por teatro», empleado para mostrar el impacto de la inversión en tramoya, manifestaba un promedio de permanencia en cartel de la comedia en cuestión de más de diez días. Y el indicador «ensayo», usado para presentar el impacto de los ensayos teatrales, evidenciaba un promedio de permanencia en cartel de la representación de casi trece días.

El proceso operativo era el tramo final de todo el engranaje teatral. Pese a tratarse de la parte visible de todo el proceso, era la *onda corta* de creación de valor de los corrales, pues las representaciones apenas duraban unas horas y la mayoría de las comedias tan solo estaba dos o tres días en cartel. Los libros de cuentas muestran una formidable variedad de vestuario (santos, princesas, gigantes, magos, caballeros), instrumentos musicales (órganos, trompetas, violines, chirimías, tambores, timbales, clavicordios, oboes, pífanos, gaitas) y decorados (castillos, selvas, cuevas, palacios, barcos, presidios). También muestran el gran problema de los impagos de entradas, que los comisarios intentarían atajar a toda costa.

2.4. Perspectiva del crecimiento

Dentro de la perspectiva de crecimiento, los gestores de los corrales desarrollaron objetivos e indicadores para impulsar la infraestructura que permitía alcanzar los objetivos a las tres perspectivas restantes. Los inductores de crecimiento provenían primordialmente de las compañías teatrales y se agrupaban en tres categorías: mejora de la productividad de los actores, delegación de poder en el director teatral y motivación de la organización.

Los libros de cuentas, en su primera página, detallaban un sistema de incentivos para mejorar la productividad. Este método, basado en el cálculo del punto de equilibrio entre ingresos y costes, consistía en pagar a las compañías 110 reales diarios siempre que estas obtuviesen unos ingresos mínimos diarios de 158 reales. Por otra parte, se estableció un procedimiento que obligaba a las compañías a representar un mínimo de 10 comedias nuevas por temporada y solo 16 comedias con una antigüedad inferior a dos años. Adicionalmente, los actores de mayor nivel recibían un complemento salarial en función de la recaudación de ciertas localidades. Todas estas prácticas pretendían mantener unos estándares de asistencia de público elevados y muestran claramente que los gestores tenían definidos unos objetivos financieros concretos y vinculaban el pago de incentivos a la consecución de los mismos.



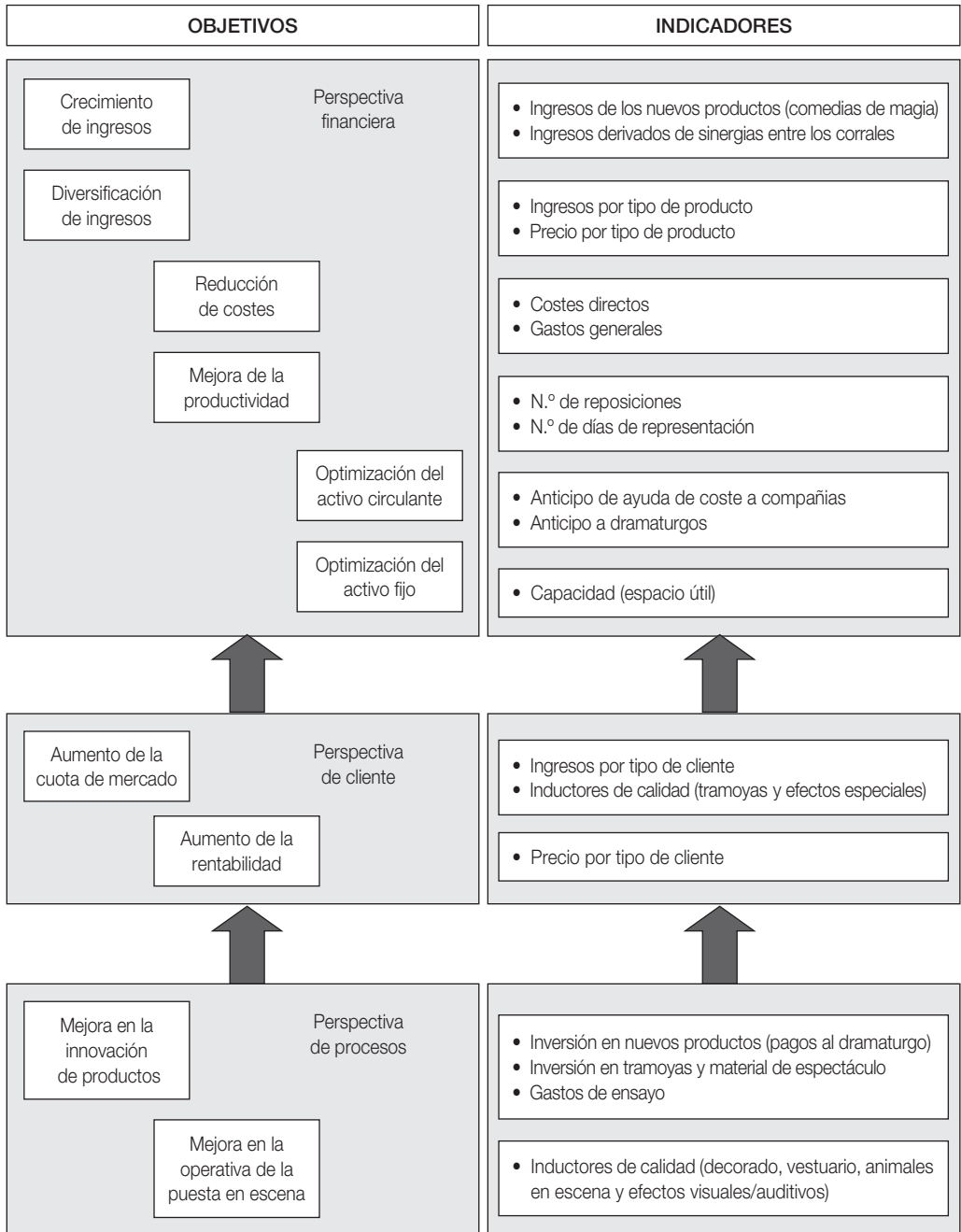
Para contribuir al éxito de los corrales era importante mantener implicadas a las compañías en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, los gestores delegaron mucho poder en el director teatral, cuyas funciones trascendían la gestión de la compañía para responsabilizarse de las cuestiones estéticas. Los libros de cuentas reflejaban su nombre en el encabezado diario de representaciones y le vinculaban directamente con los resultados obtenidos. Para cada jornada, el director obtenía unos ingresos calculados con base en la segmentación de los clientes.

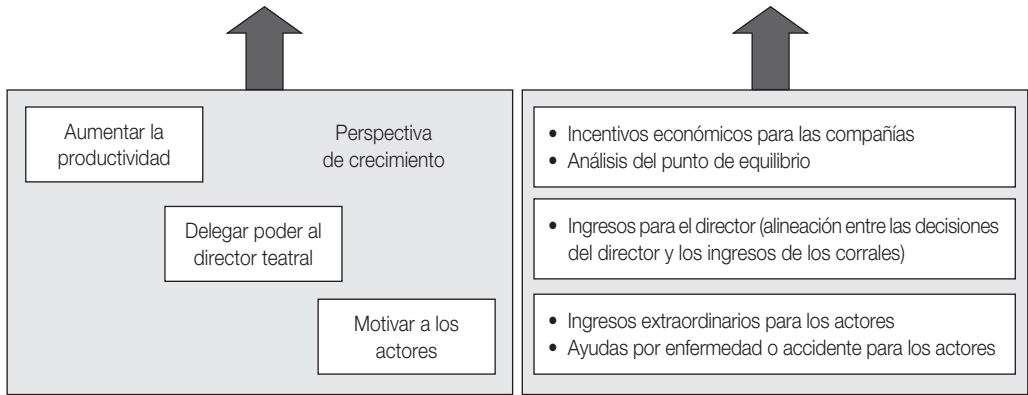
La motivación de los actores era crucial para el buen desarrollo del negocio. En primer lugar, un mal ambiente en la organización podía paralizar las representaciones durante varios días. En segundo lugar, los actores tenían un profundo conocimiento de los procesos internos y una sensibilidad de primera mano sobre las necesidades del público. Los libros de cuentas adoptaron numerosos inductores de satisfacción de los actores a través de pagas extras, regalos y una cierta cobertura en caso de enfermedad o accidente. La prueba del éxito de estas políticas de motivación fue el alto grado de estabilidad de las compañías. La rotación de actores era excepcional y se producía fundamentalmente como consecuencia de una avanzada edad o de un fallecimiento; pero el núcleo básico permaneció constante a lo largo de los años.

2.5. Vinculación de indicadores y estrategia

Los libros de cuentas fueron el cuadro de mando de los corrales de comedias, traduciendo la estrategia en un sistema de mediciones para la gestión. Todos los agentes implicados directamente en el proceso teatral (comisarios, dramaturgos, actores, director teatral) eran conscientes de los objetivos, de tal manera que cada parte del proceso se centraba en los inductores críticos (tramoya, efectos especiales, etc.) alineando sus inversiones, iniciativas y actuaciones con la consecución de las metas a largo plazo. Pero los libros de cuentas eran algo más que una variedad de indicadores agrupados. Los libros relataban la historia de la estrategia de los corrales mediante la vinculación de inductores de actuación (indicadores-*causa*) con los del resultado (indicadores-*efecto*), a través de una serie de relaciones *causa-efecto*. Era su análisis conjunto el que permitía apreciar la situación real del negocio.

Imagen 7. La contabilidad y el cuadro de mando





Fuente: elaboración propia

Referencias bibliográficas

La consulta de las fuentes documentales ha sido un eje esencial de este estudio. El material principal que he utilizado son los libros de contabilidad de los corrales de comedias que se conservan en el Archivo de la Villa de Madrid. En este sentido quería destacar la colaboración del personal del Archivo de la Villa de Madrid, y especialmente de su equipo de archiveros, que me facilitaron amablemente el acceso a los viejos libros de cuentas de los corrales de comedias. Adicionalmente, destaca la siguiente bibliografía:

- Andersen, H., Cobbold, I. y Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. *4th SME-SME International Conference*, 14-16 May. Denmark.
- Buck, D. C. (1980). *Theatrical production in Madrid's Cruz and Príncipe theatres during the reign of Felipe V*. Ann Arbor: University Microfilms International.
- Díez Borque, J. M. (1975). La organización económica de los corrales de comedias madrileños en el siglo XVII. Madrid: *Arbor*, 351.
- Hernández Esteve, E. (2013). *Aproximación al estudio del pensamiento contable español*. Madrid: AECA.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard (pp. 1-36). *Working Paper of Harvard Business School*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000, Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000, Harvard Business Press.
- Libby, T. y Waterhouse, J. H. (1996). Predicting change in management accounting systems. *Journal of management accounting research*, 8, 137-150.
- Lope de Vega (2011). *La Dorotea*. Madrid: Real Academia Española, Galaxia Gutenberg.
- López Manjón, J. D. y Gutiérrez Hidalgo, F. (2006). Asignación de gastos e ingresos como mecanismo de arbitraje: el caso del Colegio-Universidad de Osuna (1796-1800). *De computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 5, 147-165.
- Luft, J. y Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, organizations and society*, 28, 169-249.
- Macintosh, N. B. y Hopper, T. (2005). *Accounting, the social and the political: classic, contemporary and beyond*. Ámsterdam: Elsevier.
- Marville, G. (2007). Implementing a Balanced Scorecard framework in a not for profit SME. *International journal of productivity and performance management*, 56(2), 162-169.
- McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach. *International journal of quality and reliability management*, 17(3), 305-323.
- Rompho, N. (2011). Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study. *International journal of business management*, 6(11), 39-46.

- Ruano de la Haza, J. M. (2000). *La puesta en escena de los teatros comerciales del Siglo de Oro*. Madrid: Castalia.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Russo, J. y Martins, A. (2005). A aplicabilidade do BSC nas PME. *Jornal de contabilidade*, 344, 401-418.
- Sanz Ayán, C. (1993). Rendimiento y gestión del negocio teatral en Madrid a fines del siglo XVI y principios del XVII: la Cofradía de la Soledad. *Asociación Internacional Siglo de Oro (AISO), Actas III*.
- Sanz Ayán, C. (2001). *Economía, negocio y teatro en los siglos XVI y XVII*. Universidad de Granada.
- Tapinos, E., Dyson, R. y Meadows, M. (2011). Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process? *The journal of the operational research society*, 62(5), 888-899.
- Tinker, T. (1985). *Paper prophets: A social critique of accounting*. Nueva York: Praeger.
- Varey, J. E. y Shergold, N. D. (1986). *Fuentes XI. Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI*. Londres: Támesis.
- Varey, J. E. y Davis, C. (1992). *Fuentes XVI. Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XVI*. Londres: Támesis.
- Zinger, J. T. (2002). The Balanced Scorecard and small business: a stages of development perspective. *47th World Conference, International Council for Small Business*, 16-19 June, Puerto Rico.