



Dra. Herenia Gutiérrez-Ponce¹

Universidad Autónoma de Madrid. (España)



herenia.gutierrez@uam.es

Theatre business strategy in Madrid's “corrales de comedias”: What we learn from the account books and other documentary sources (1700-1744)

Estrategia del negocio teatral en los corrales de comedias de Madrid: Contribución de los libros de cuentas y otras fuentes de documentación (1700-1744)



Dr. Julián Chamizo González

Universidad Autónoma de Madrid. (España)



julian.chamizo@uam.es

I. INTRODUCTION

This study covers precisely 44 years, from 1700 to 1744. Its timeframe is no accident. These dates represent, respectively, the initial cause and end result of the revolution in strategic management led by the two comedy corrales functioning in Madrid, the Corral del Príncipe and Corral de la Cruz. This revolution was carried out in account books.

Charles II (The Bewitched) died in 1700, giving rise to the new Bourbon dynasty, led by Philip V. The arrival of the French dynasty brought a new model of courtly taste. The theatre was influenced by Italian fashion, which gradually filtered into the popular theatre of the comedy corrales. Philip V's arrival in Spain also produced two events that sparked an unprecedented crisis in the theatre: the War of the Spanish Succession and the introduction of competition (new competitors from the Italian company, the *Trufaldines*) in a traditionally monopolistic market.

In the first decade of the 18th century, the theatre business



EXECUTIVE SUMMARY

This study aims to analyse the account books of the comedy corral (*corrales de comedias*) in the period 1700-1744. These books are preserved in the *Archivo de la Villa de Madrid*, located since the 1990s in the Conde-Duque barracks. The fully original hypothesis that emerges from this analysis is that the managers of Madrid's early comedy corral developed a long-term value creation strategy and system for strategic management and social responsibility to survive in an environment of crisis. The characteristics of this system very closely resemble today's novel proposals of the Balanced Scorecard. The research is based on consultation of documentary sources from 1699-1719 and the account books of the comedy corral held in the Archive of the Villa of Madrid, as well as the work of British researchers John E. Varey and Charles Davis. The study seeks to overcome some limitations of previous studies by analysing previously unpublished data. Our investigation shows that account books are much more than an ordered set of figures and data; they demonstrate how the civil managers of the corral went beyond mere accounting to intervene in areas of personnel management, control of theatrical innovation and analysis of audience satisfaction.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de esta investigación es analizar los libros de cuentas del negocio teatral de los corrales de comedias en el periodo de 1700-1744 conservados en el Archivo de la Villa de Madrid, que desde los años 90 del siglo pasado. La hipótesis, absolutamente novedosa, que se plantea es demostrar que los gestores de los antiguos corrales de comedias desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo, un sistema de gestión estratégica y de responsabilidad social cuyas características replicaban las novedosas propuestas del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*). El método de investigación se fundamenta en la revisión de las fuentes documentales y los libros de contabilidad conservados en el Archivo de la Villa, así como las obras de los británicos John E. Varey y Charles Davis que estudiaron desde otro punto de vista estos documentos. La investigación demuestra que los libros de cuentas son mucho más que un conjunto ordenado de cifras y datos, y evidencian cómo los gestores públicos de los corrales disponían de un Cuadro de mando Integral para la gestión de otros activos no financieros: la gestión del personal, la innovación teatral o la satisfacción del cliente o público.

entered a new phase of decline. The War of the Spanish Succession dealt a harsh blow to the theatre business, considerably reducing public attendance and disrupting theatre companies. Analysis of the accounts shows that the corrals did not generate enough income to cover their expenses. To place this moment in context, early 18th-century Spain had a population of 7.7 million inhabitants. Madrid's population was approximately 130,000, and the city was the political capital of the empire. It lived for the court and had a socioeconomic structure grounded in the service sector, which surpassed all other economic sectors. In this context, the economic structure of theatre production

"which made it a saleable product subject to the laws of the market" provided the framework that made the plays "a mass cultural phenomenon".

The question of who owned the theatres and who controlled them had been crucial since the origins of the theatre as a business and constituted a dominant topic of discussion throughout the reign of Philip V. Scholars such as González Enciso (2003) analyse the influence of economic issues on the transformation of Spain into a modern nation state.

Among studies of Spanish theatre of the period, the work of René Andioc (1987) is significant, yet this foundational study of the history of the theatre relegates the economic

part of this history to the background and focuses on philological issues. It does not analyse the account books per se and their importance as catalysts of the Madrid City Council's strategy for the comedy corrals. Donald Curtis Buck's (1980) *Theatrical production in Madrid's Cruz and Príncipe theaters during the reign of Felipe V* also studies the administrative structure of the comedy corrals and analyses theatre production. Fernando Doménech Rico's (2007) *La compañía de los Trufaldines y el primer teatro de los Caños del Peral* highlights the significance of breaking the comedy corrals' monopoly over the theatre and the shock that the arrival of Italian competition brought to the stages of Madrid. Doménech Rico's study does not, however, analyse the information in the account books.

Although brief, Charles Davis's *Hacia una historia económica del teatro en Madrid: Contabilidad y rentabilidad de los corrales de comedias, 1712-25* (1999) notes two reports that included

**...starting from
the idea that the
account books were a
powerful instrument
for measuring
and managing
implementation of the
city's strategy,...**

a summary of the accounts of the Madrid corrals 1712-1726. Davis's article recognized that the studies published in the "Fuentes" (Varey & Shergold, 1986), "are necessarily selective; there is room to broaden and extend analysis of them". The present study takes up this suggestion, starting from the idea that the account books were a powerful instrument for measuring and managing implementation of the city's strategy, as they were not limited to a financial perspective but also took into account perspectives related to customer satisfaction, the impulse toward innovation and greater spectacle in the theatre, and management of incentives for theatre agents (actors, directors, playwrights, stagehands, etc.).

In the 16th and 17th centuries, Spain developed a tremendously creative culture. During this Golden Age, the theatre experienced impressively explosive creativity and a multitude of authors, led by Lope de Vega, Tirso de Molina and Calderón de la Barca. We find the key or starting point for this tremendous dramatic development in the establishment of a *permanent place* for theatre performances: the comedy corrals. In Madrid, the first permanent playhouse was constructed in 1574, in Calle de la Cruz. Eight years later, in 1582, a second theatre was built in Calle del Príncipe, modelled after the first.

Madrid's rapid growth and large concentrations of population aggravated social problems considerably, and the needs of the lowest social classes multiplied instantly. The profits obtained from theatre performances were therefore allocated to maintaining the city's hospitals (Hospital de la Pasión and Hospital de los Niños Expósitos). The brotherhoods recognized the high profits the corrals generated. In 1583, just one year after the opening of the second corral, the Council of Castile required the corral to give part of its surplus to the general hospital. In the following years, new beneficiaries of the corrals were added: Hospital de los Niños Desamparados, Hospital de la Corte and Hospital de Antón Martín. In 1615, the brotherhoods decided to lease the corrals in their totality, introducing a leasing system that would last until 1712.

Despite the tremendous cultural significance of Spanish Golden Age theatre, the period's theatre was a business. During this period, the gross financial product of Madrid's corrals rose to an average of 9,566,851 *maravedís* per year (Davis, Charles, 1999).

KEYWORDS

Strategy, Account Books, Management Control, Theatre Business, Social Responsibility.

PALABRAS CLAVE

Estrategia; Libros de Cuentas; Responsabilidad Social; Control de Gestión; Negocio Teatral.

Although the business was very profitable, continuous currency devaluations and the excessive burden of charitable payments decreased the corrals' income and thus their profitability during the first years of the 18th century, due to increased expenses.

In the following years, the lessors began to evade payments to the brotherhoods, jeopardizing the hospitals and the Madrid City Council, which had to make up the difference "to save the hospitals from this court, as they are about to close out of need".

In 1632, the City Council took over administration of the corrals from the brotherhoods for two reasons: to ensure that the lessor made payments punctually and to guarantee that the brotherhoods would have income to maintain their charitable purposes. From this time onward, the City Council acquired the right to charge lessors a fee for commercial exploitation of the corrals and the obligation of guaranteeing a fixed payment of 60,000 ducats a year to the hospitals.

In 1712, the Madrid City Council intervened in the corrals, ending the leasing system. Introducing a municipal manager involved a crucial change in the business's timeframe and thus in definition of its strategy. Whereas the lessors had a short-term view limited to the period of a four-year lease, the City Council developed a *long-wave* business strategy based on future customers and innovation in new products and spectacle plays, which had proven success.

In sum, until 1712, the main characteristics of Madrid's theatre market were:

- a) Monopolistic: It had only one supplier (who controlled both corrals) and many aspiring customers.
- b) Regulated: The City Council set the price of tickets and number of theatre productions.
- c) Local: Although the theatre business as such was established throughout Spain, the market for Madrid's comedy corrals was limited to the capital and had distinctive characteristics and a level of influence that defined it as a market independent of the rest of the country.

To expand what we can learn from these sources, this article proposes the following hypothesis: The account books were a powerful instrument to measure and manage implementation of the municipal strategy, which sought to fulfil the expectations of spectators/customers, driving theatre innovation and optimization



of incentive management for theatre agents (actors, directors, playwrights, stagehands, etc.).

From this time onward, the account books were composed as a high-quality control mechanism for strategic management. The city commissioners began to use the books to supervise and manage the long-term strategy. But the comedy corrals did not define this strategy in writing. It is the account books that tell the story of the strategy by connecting inducers of action (causal indicators) to inducers of results (effect indicators) through a series of cause-effect relationships.

The City Council's taking control of theatre management thus emerges as a crucial event in the evolution of the theatre business. Private management of the corrals at the expense of the lessors had led to their freefall due to the emergence of competition with the Italian company the *Trufaldines* and the arrival of the Bourbon dynasty, which caused the War of the Spanish Succession. Theatre management strategy had to change.

The step from private to public management meant a real change in the corrals' strategy. The City Council's public management designed a long-term business strategy that enabled substantial investments with a long timeframe to recover these investments. From this time onward, the account books were composed as a high-quality control mechanism for strategic management (Pérez-Carballo Veiga, J.F., 2013). The city commissioners began to use the books to supervise and manage the long-term strategy. But the comedy corrals did not define this strategy in writing. The books themselves tell the story of the strategy by connecting inducers of action (causal indicators) to inducers of effect (effect indicators) through a series of cause-effect relationships. The accountant was responsible for:

Tener un libro y llevar la cuenta y razón de los caudales que produjeren las representaciones diariamente, estando en todo a la disposición y orden de Madrid y caballeros comisarios para dar las certificaciones que se le pidieren y ejecutar cuanto conduzca a la mayor claridad de la cuenta. Fuentes XII, doc. no. 10.

The purpose of the account books was not only to measure, record and interpret the capital of a public or private organization.



The books provide important transversal information of interest to fields such as economics, history, sociology and literature. They have thus been and continue to be a crucial primary source of documentation for much social science research.

The significance of the account books is that they do not adhere to a single financial perspective and its respective accounting indicators but provide information about management of the theatre business and other nonfinancial indicators of historical, social and cultural content. Further, these books detail the brotherhoods' management of the corrals and their charitable purpose, contracts for leasing the corrals, agreements with the theatre companies, analysis of the competition and the City Council's replacement of the brotherhoods in administration of the corrals. The City Council's administration of the corrals had two goals: to ensure that the lessor made payments punctually and to guarantee that the brotherhoods would have income to maintain their charitable purposes. The commissioners performed the work of control and monitoring through daily analysis of the account books prepared by the accountant, assessment of the results obtained and, when needed, reports to enable corrective decision-making (Atencio, J. & G. Sánchez, 2009).

In addition to the books, abundant documentation was disseminated (leasing contracts, agreements with theatre companies, analysis of the competition, etc.) that complements the account books. Analysis of this documentation enables us to demonstrate the existence of a long-term strategy for value creation and a system to measure and manage effective application of the theatre business strategy.

This strategy for long-term value creation consisted of increasing sales volume, generating greater cash flow and obtaining more profit by introducing an innovative product (spectacle plays) to satisfy current and future customers.

2. METHODOLOGY

This study is based on documentary resources, that is, on the account books of the comedy corrals preserved in the Archivo de la Villa de Madrid. All information used here is from this archive. We also continually reviewed the documents on economic content involving the comedy corrals during the period 1699-1719



transcribed by the British scholars Norman D. Shergold, John E. Varey and Charles Davis in their series *Fuentes para la Historia del Teatro en España*. The volume *Fuentes XVI (Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719)*, published by Professors Varey and Davis in 1992, reproduces a full list of the performances given by the comedy corrales from 1708 to 1719 (over 5000 in these 11 years), with a selection of some of the data included each day in the account books: the theatre, company, date, title of the work, earnings, and payment to the hospice. These books cover a total of 32 theatre seasons (1708-1740), (Varey, John E. & Charles Davis, 1986).

The books that cover the period of the leases (starting in 1615) preserve various extracts because the City Council requested lessors to resolve lawsuits between the two parties. Tony Tinker (1985), Norman B. Macintosh and Trevor Hopper (2005) have studied the role of accounting as a useful means for resolving conflicts and arbitrating between parties with opposing interests. In Spain, Jesús D. López Manjón and Fernando Gutiérrez Hidalgo (2006) have studied this field. The first known full accounting book from a lessor dates from 1638. These books are preserved due to a lawsuit between the lessor Juan de Aguilar and the city administration. The commissioners began an investigation to confirm the truth of the allegations, consulting “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. no. 17 [m].

In addition to the books, we reviewed numerous documents disseminated (leasing contracts, agreements with theatre companies, analysis of the competition, etc.) to demonstrate the existence of a long-term value creation strategy, as well as a system to measure and manage effective application of the strategy to the theatre business.

The goal of this study is thus to analyse the account books of the comedy corrales' theatre business preserved in the Archivo de la Villa de Madrid 1700-1744. This study also complements and extends the research by British professors Norman D. Shergold, John E. Varey and Charles Davis through analysis of previously unpublished data, such as the earnings from each segment of customers, indicators of audience satisfaction, income obtained by the theatre companies, incentives for playwrights and bonuses



for actors, among other matters.

All of the data used come from the volumes published by the British professors mentioned above, generally entitled *Fuentes para la Historia del Teatro en España* and listed in full in the bibliography at the end of this study. More specifically, this study cites numerous texts from *Fuentes XI (Estudios y documentos: 1699-1719)* and *Fuentes XII (Estudios y documentos: 1719-1745)*. *Fuentes XI* and *XII* include primarily the documents preserved in the Archivo de la Villa de Madrid, but also documents from the Archivo del Corregimiento and the Archivo de Francisco Asenjo Barbieri, currently held in the National Library of Spain

Ultimately, this study is organized around the intersection of two observations: It demonstrates the innovative strategic management system of the theatre business during the first decades of the 18th century and retroactively constructs the Balanced Scorecard (BSC) for the comedy corrales. To achieve these objectives, we formulate the following research questions:

Q1.- *What interest does strategic management of the early comedy corrales have today?*

Q2.- *What indicators of corporate social responsibility are found in the accounting and organization of Madrid's comedy corrales?*

Q3.- *What management strategies and tools are contained in the account books from the theatre business?*

3. PRESENTATION AND ANALYSIS OF THE RESULTS

3.1. Book-keeping and content of the account books

The primary function of the account books is to record the accounting notes, whose function was to quantify, measure and analyse theatre business operations, presenting this information systematically for interested users. The books also provide interesting transversal information for fields such as economics, history, sociology and literature. They thus have been and continue to be one of the fundamental primary sources of documentation for many studies in the social sciences. The accountant performed the accounting tasks, keeping records of the indicators of action and liquid assets. Among these tasks was the daily distribution



of the earnings to the companies, hospitals and city coffers. The accountant was also responsible for managing collection, for which he depended on collectors and clerks.

The 18th-century account books detail the daily sales of new products under the heading “Proceeds” and provide very detailed breakdown of the share corresponding to each segment of customers (women, boxes, upper gallery, corridors, patios, etc.). The information from the books gives managers a thorough understanding of whether the new spectacle plays constituted a clear improvement over earlier plays.

The method used in the account books was “Charge and Discharge” accounting. That is, economic transactions or events were recorded when collection or payment occurred, independently of the accrual date. This procedure was known throughout almost all Europe. The accounting was generally done on separate sheets, which were then bound with a ribbon that passed through a hole made in the sheets. For this reason, it was also called “pierced-sheet method” (Hernández Esteve, E., 2013).

The method was useful, as it fulfilled the accounting objectives. It gave recipients the information they needed, although it provided an incomplete view of the situation of assets, as it showed only cash movement. In Spain, the first text on accounting was known as the *Tratado de Cuentas* by Diego del Castillo (1522). Previously, the *Cuaderno de Alcabalas* (1484) published a law requiring all tradespeople to have an account book (no method specified) in which they registered all buying and selling operations performed. Not until 1737, with the *Ordenanzas del Consulado de Bilbao*, was double-entry accounting used in Spain

The only monetary unit in these account books is the “golden fleece”. Continual issuing of this coin (a silver-copper alloy) formed the central core of the Habsburgs’ monetary policy. As to the structure of the books, we note that the first sheets of each book contain various annotations, dates and amounts. These are usually collections the City Council received from the companies (110 *reales*) against advances made to the companies to help with costs. After these come the daily accounts, with approximately one page per day of performance. If no performance took place, the end of the previous day’s record usually explains the reason why.



this are various sections (patio, benches, podiums, upper gallery, boxes and others) where the men made an additional payment based on the location chosen. The section on “Women” shows the payments women made to access the upper (women’s) gallery. Women made only one payment, as they accessed their section directly through its own door. The middle gallery also had its own door and a single payment that covered both entry and a seat. The Corral de la Cruz shows an additional section, the “Corridors”. Sometimes the section “Fruit” appears, which has little economic significance. At the bottom of this column, a simple calculation is made: the expenses from the left-hand column are subtracted from the total collection from seats (“Proceeds”) to obtain the results (“Net cash”).

Indicators that linked the theatre director to the results obtained from the daily performances were recorded in the right-hand column. Below the heading “Author” were all amounts corresponding to the company based on segmentation by customer. There were three sections: door, women and middle gallery, which showed the collection (in reales) the company made at the entrance door, in the women’s gallery and in the middle gallery.

In addition to the daily record of performances, the theatres’ account books for fiscal years 1708-1709 and 1709-1710 contain a summary of the collections and payments for the theatre season, under the title “Summary and settlement of leasing account”. Unfortunately, this practice was discontinued after the death of the accountant Juan de Barbachao in December 1710, as the new accountant Antonio de Guardamino did not prepare such an annual summary. The summary had two columns. The left-hand column showed the income (“Proceeds”) and the right-hand column the expenses. Underneath, the income and expenses were settled to obtain the results (“the scope”).



Figure 1. Statement of Expenses and Income.

1-382-1

*Comunicacion de liquidacion de la cuenta de el Corral de la Cruz
Comedia de Quatro que se compuso en 9 de Abril de 1709
Cm de Abril de 1709*

Procedidos		Gastos	
23 dias de comis de Abril	210946	Almuerzo de	1210196-
4 dias de 16 de Mayo	620522	Salarios	0160200-
Recepcion		Gastos	0590399-
fiesta de San Juan quince	110224		<u>1960395</u>
12 dias de buelta de octavo	020209		
24 dias de autos	210223		
Comis de Beccano	040501		
Mus de sig ^a	080155		
Mus de oct ^a	120194		
Mus de oct ^a	120540		
Mus de oct ^a	180862		
Mus de sig ^a	250951		
dos dias de p ^a	150562		
Almuerzo de Real	080342		
fiesta de Abril	030924		
Arrendam ^{to} de la casa de la Cruz	020303		
Arrendam ^{to} de la casa de la Cruz	060630		
	<u>1940680</u>		
Procedidos	1940680		
Gastos	1960395		
Almuerzo	0020115	Contra el arrendam ^{to}	

Source: Account book of the Corral de la Cruz (1708-1709 season)

One especially significant result is the statement of internal or cost accounting. Starting in 1712, the commissioners developed their control function in a truly novel and modern way. That year, all data from the season were transferred to a "libro nuevo de la intervencion". "Se han pasado todas las partidas de las hojas al libro nuevo de la intervencion de dichos señores [comisarios]" (Fuentes XVI, docs. nos. 8 [g] and 9 [g]).

At the same time, the number of indicators of results and inducers of action was increased. The control performed during these years came to fruition in the report of the commissioner Antonio

Montero (1720). This report shows clearly that the control function exercised by the commissioners covered a series of essential points, such as confirming that the corrals' activities and results matched the design and goals established, measuring and evaluating the results based on the goals achieved, and proposing corrective actions and adjustments to ensure good management (Dextre Flores, J. & Pozo Rivas, R. 2012).

After the City Council took charge of managing the corrals, a system or model of costs was also established in the books' annotations. This system differentiated between direct and indirect costs. That is, the system divided costs into direct costs associated with each of the works performed and indirect, general costs shared by more than one work and thus related to theatre activity in general, as shown in **Table 2**.

Table 2. Types of costs in account books

<i>DIRECT COSTS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aid to companies for daily costs • Payment to playwrights and musicians • Subsidy to hospice • Acquisition of a specific set • Acquisition of specific costumes • Advertising posters
<i>INDIRECT COSTS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Companies' training expenses • Salaries to positions in the organization (protector, censor, attorney) • Repairs and new construction in the corrals • Acquisition of basic scenery

Source: The authors, based on annotations in the books

This analytical record or record of costs enabled the commissioners and managers of the corrals to record, accumulate, distribute, control, analyse and interpret the information on production costs in the theatre business and thus to plan and budget costs for future works. The play became a market product subject to the law of supply and demand, and the writer's goal was to achieve maximum public acclaim, relegating aesthetic preferences to second place (Sanz Ayán, C., 2005).

We thus see that cost accounting served to assess efficiency of the management performed and to provide both financial and qualitative information on management—information crucial to the

corral managers' decision-making process.

As we have shown, the account books were a support tool for management of the theatre business, with an action plan executed by the commissioners to improve the corrals' productivity and competitiveness and their business. The goal was to achieve specific goals, whether economic or organizational, involving financial or nonfinancial measures, future and historical indicators, or both internal and external perspectives on action. Control dominated this stage of restructuring the management system, causing a transformation of the account books into a genuine Scorecard. García Pérez Matilde and Ramón Sabater Sánchez (2003) authored an interesting study of the importance of control during the restructuring stage.

3.2. Study of strategy, social responsibility and management indicators

The entrance of Italian competition broke over a century of monopoly by the comedy corrals and required them to renew their strategic management to survive and prosper in a new, more dynamic environment. For Jean Sallenave (2007), strategic management requires generation of action, planning and control of actions to steer a business toward the goals of short-term survival and long-term competitiveness. This strategy was so successful that its effects lasted for a century and a half. During the first half of the 19th century, the dramatic works that generated the most income continued to be those forged in the first decades of the 18th century.

The comedy corrals' strategy consisted of improving their financial action by introducing an innovative product (spectacle plays) that satisfied current and future customers. The financial objectives thus fulfilled a dual mission: defining the corrals' financial action and serving as a goal for other perspectives. The main indicators of the account books, which constituted the Scorecard the commissioners used to manage the strategy, were the financial variables. Financial indicators were used only when it was thought that they could improve the financial goals (Chaganti, R. 2001)

This study shows that the account books were not limited to the financial perspective and its respective accounting indicators but also provided information related to management of the theatre business and nonfinancial information with historical, social and



cultural content. In addition, these books detail the brotherhoods' management of the corrals and their charitable purpose, contracts for leasing the corrals, agreements with theatre companies, analysis of the competition and subsequently administration of the corrals by the City Council when it took over from the brotherhoods. The account books were an extremely powerful instrument for measuring and managing implementation of the strategy. That is, they made it possible to set up a process for systematic assessment of the business, defining long-term objectives, identifying goals and objectives, and locating the resources needed to implement the objectives. The account books thus spanned the perspectives of the customer, internal process and growth. They also reflected such innovative and now current issues as corporate social responsibility, in that the theatre's charitable goals were the original cause of business and a large part of its income was dedicated to policies to improve the quality of life of the most needy. The following historical-accounting studies on entities oriented to welfare programs research these issues (Álvarez-Dardet, Concha; Jesús D. López & Juan Baños, 2006; Capelo, Mariló, 2014; Garzón, Pilar & Rafael Donoso, 2001; Morgado, Arturo, 1991; Salvador, María Dolores & Fernando Ruiz, 2011).

This theatre's charitable purpose was not mere window dressing. Social aid materialized through clear parameters for action and tangible economic contributions, such as support for hospices and hospitals in Madrid during the period. The manager of the corrals was required to make this payment, which was calculated based on a mathematical formula: one fourth of the manager's earnings at the door and one fourth (four *maravedís*) per person who entered the upper and middle galleries. In real terms, this payment was around 10% of the total income (*El nuevo hospicio de pobres. Libro de Cuentas del Corral de la Cruz (29-VI-1715)*).

The comedy corrals' management and strategy thus took concrete form in definite interrelated objectives measured through indicators and linked to specific action plans. That the comedy corrals had a BSC can be deduced from their actions based on the following four perspectives:

A) Financial perspective: Within the financial perspective, the strategy was based on growth and diversification of income, cost control, improvement of productivity and optimization of assets.



Income growth was based on the incorporation of a new product into theatrical supply—the spectacle play—then known as the “theatrical” play. These works were above all visual and aural displays. The sensory element was at least as important as the intellectual in creating the spectacle. Resources for set design, scenery and stage machinery went from being a “means” to becoming the true “end” of popular theatre, and the importance of perspective or changes of scene shaped the play’s action. All of these actions were reflected in the account books, which recorded as indicators the income derived from the new products. This revolution was accompanied by innovation and a new business model that consisted of serializing plays. This model was truly exceptional, as during the Golden Age plays had been performed no more than twice. Innovation also began in 1712, when the theatre business was revolutionized. Specific structural characteristics corresponded to this commercial goal of the theatre: repetition of dramatic formulas, the search for grandiose drama, plots that captured the audience’s attention, and an open plot structure that could encourage sequels. Innovation is also reflected in the account books, which enable monitoring of the financial evolution of each performance through income indicators expressed in monetary terms (*reales* and *maravedís*).

The corrals also provided a *wide range of theatre products*: *old autos sacramentales* (a type of allegorical mystery play unique to Spain) by Calderón, classical Golden Age plays, new spectacle plays, *comedias de figurón* (satirical plays or burlesques), musical theatre, interludes, puppet shows and summer plays. The spectacle plays, in turn, developed *various subproducts*, including magic plays, saints’ plays and heroic comedies. Based on the information in the account books, managers designed a pricing system for each type of product. The 1737 fees show that the price of an opera was 50% higher than that of a “theatrical” play and double that of daily plays. Managers created synergies between the two corrals to coordinate the type of product performed in each, thereby avoiding inefficiencies. The commissioners managed an account book for each corral but also had a set of common indicators for both to enable benchmarking (comparative evaluation) of the two.

Although reducing expenses took second place, due to the expansive new business cycle, the commissioners of the



corrals exerted effective cost control, as shown by the report of the commissioner Antonio Montero (1720), which drew on cost indicators in the account books to provide exhaustive examination of the volume and scope of fraud in the acquisition of stage machinery. The books also had detailed analyses of the per-unit costs of some plays and of the general expenses incurred during each theatre season.

Another significant result that comes to light is the increase in productivity of the plays by using “reruns”. The same play was *launched* on the stage an average of four times a decade, even though it ran for under three days. This issue is also reflected in the account books, which provided historical information on the number of reruns of a play and the days it was performed—information crucial for managing the strategy for future reruns.

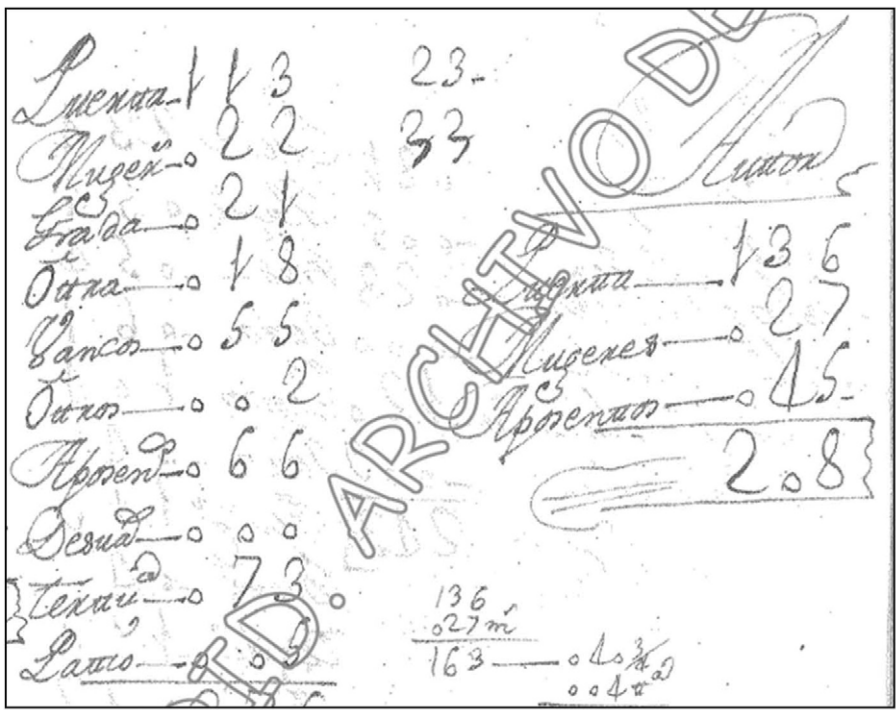
We also see that the corrals’ yield was optimized by numerous construction projects to expand the venues and build great rooves to cover the patios. The account books abound with information on the costs of these actions, which sought to increase the venues’ capacity and avoid having to cancel performances due to rain.

B) Customer’s perspective: The comedy corrals were a veritable *hive* of businesspeople, artisans, pages, students, clerks, scribes, soldiers, lackeys, squires and ruffians who dressed for the occasion in “cloak and dagger” so they could call themselves gentlemen. To this bustling environment (headed by the legendary musketeers, who stood throughout the performance) was added the commotion of farthingales, outer skirts, and fans of the women, who watched the play from the upper gallery. The aristocracy sat in side boxes with windows that opened onto the venue. The account books segmented this social mass based on where they sat, clearly distinguishing between elite, women and common people. From the customer’s perspective, the strategy sought to increase the income in each segment of the audience. The account books showed their worth as a Scorecard in translating this strategy into specific measurable objectives. To do so, they established a series of sales indicators for each type of customer. They also created a series of inducers to action (causal indicators) with the value propositions that the corrals delivered to the audience and quantified the propositions’ impact in monetary terms (effect indicators). The inducers showed which *stage machinery* (palisades, flights, trap doors, reels), *special effects* (decapitated



heads, blood, snow, fire) and *animals on stage* (real animals, such as monkeys or birds; fake animals, such as parrots, bulls, dolphins or lions; and mythological animals, such as monsters or dragons) were most popular among the audience, generating feedback to adapt the strategy to future customers. From today's perspective, these special effects are quite comic, even infantile, but we must think back to the atmosphere of the first decades of the 18th century and its everyday problems to imagine our ancestors' delight at seeing these wonders, feats and miracles, the visual and aural delirium created by popularizing the theatre of spectacle in the comedy corrals.

Figure 2. Customer segmentation. The books give a daily breakdown of sales to each type of customer based on seating location.



Source: Account book of the Corral de la Cruz (13-V-1724).

C) *Internal process perspective*: The corral managers identified critical processes in which the corrals had to excel to fulfil financial and customer-related objectives. The account books identified a full value chain, beginning with the *innovation process* of a new

play and ending with the *operating process* of performing the play for the audience.

The innovation process was the *long wave* of value creation. Managers identified the audience's demands from the information provided by the indicators and transmitted this knowledge to the playwrights. The playwrights then incorporated these requirements into their plays and added stage directions to guarantee that the customers' demands were satisfied. The stagehands, in turn, made the relevant changes and the actors' companies, led by the director, rehearsed the works for performance. The account books show a 50% increase in investments in innovation (both in new stage machinery and in payments to playwrights for new plays) from 1714 to 1726. The innovation indicators enabled the managers to see the impact of these disbursements on the account of results. The indicator "pago al ingenio", used to reflect the effect of new works, showed that works were performed for an average of over nine days. The indicator "pago por teatro", used for impact of investment in stage machinery, showed that the play in question was performed for over ten days. And the indicator "ensayo", for the impact of theatre rehearsals, showed that the play stayed at the box office for an average of nearly thirteen days. The operating process was the final stage of the entire theatre mechanism. Although it was the visible part of the whole process, it was the short-wave value creation of the corrals, since performances lasted only a few hours and most plays were only performed for two or three days. The account books show impressive variety in costumes (saints, princesses, giants, wizards, knights), musical instruments (organs, trumpets, violins, shawms, large and small drums, clavichords, oboes, fifes, bagpipes) and sets (castles, forests, caves, palaces, boats, prisons). They also show a serious problem of unpaid tickets, which the commissioners attempted to stop at all costs.

D) Growth perspective: The corral managers developed objectives and indicators to promote the infrastructure that enabled them to achieve their objectives through three more perspectives. The inducers of growth came primarily from the theatre companies and were grouped into three categories: improved productivity of actors, delegation of power to the theatre director, and motivation of the organization.

The first page of the account books detailed the system of



To contribute to the corrals' success, it was important to keep the companies involved in the decision-making process. The managers thus delegated considerable power to the theatre director, whose functions extended beyond managing the company to responsibility for aesthetic matters as well. The account books recorded the director's name in the daily heading for performances and linked it directly to the results obtained. For each day, the director obtained an income calculated according to the segmentation of the customers.

Motivating the actors was crucial to good development of the business. First, a bad atmosphere in the organization could paralyze performances for several days. Second, the actors had profound knowledge of the internal processes and first-hand sensitivity to the audience's needs. The account books adopted numerous inducers of actors' satisfaction, through extra pay, gifts and some coverage in case of illness or accident. The books also recorded various inducers of action whose impact on audience satisfaction was quantifiable in monetary terms. They attempted to capture the propositions that had the greatest value for the customer and to obtain feedback on their efficacy in achieving the strategic objective, generating knowledge through the variables and results of the decisions (Fernando Ortega Hurtado, Francisco & Fernando Locano Botero, 2011). We find proof of these motivation policies' success in the companies' tremendous stability. It was unusual for actors to rotate, and rotation occurred primarily due to old age or death. The company's basic core remained constant for years.

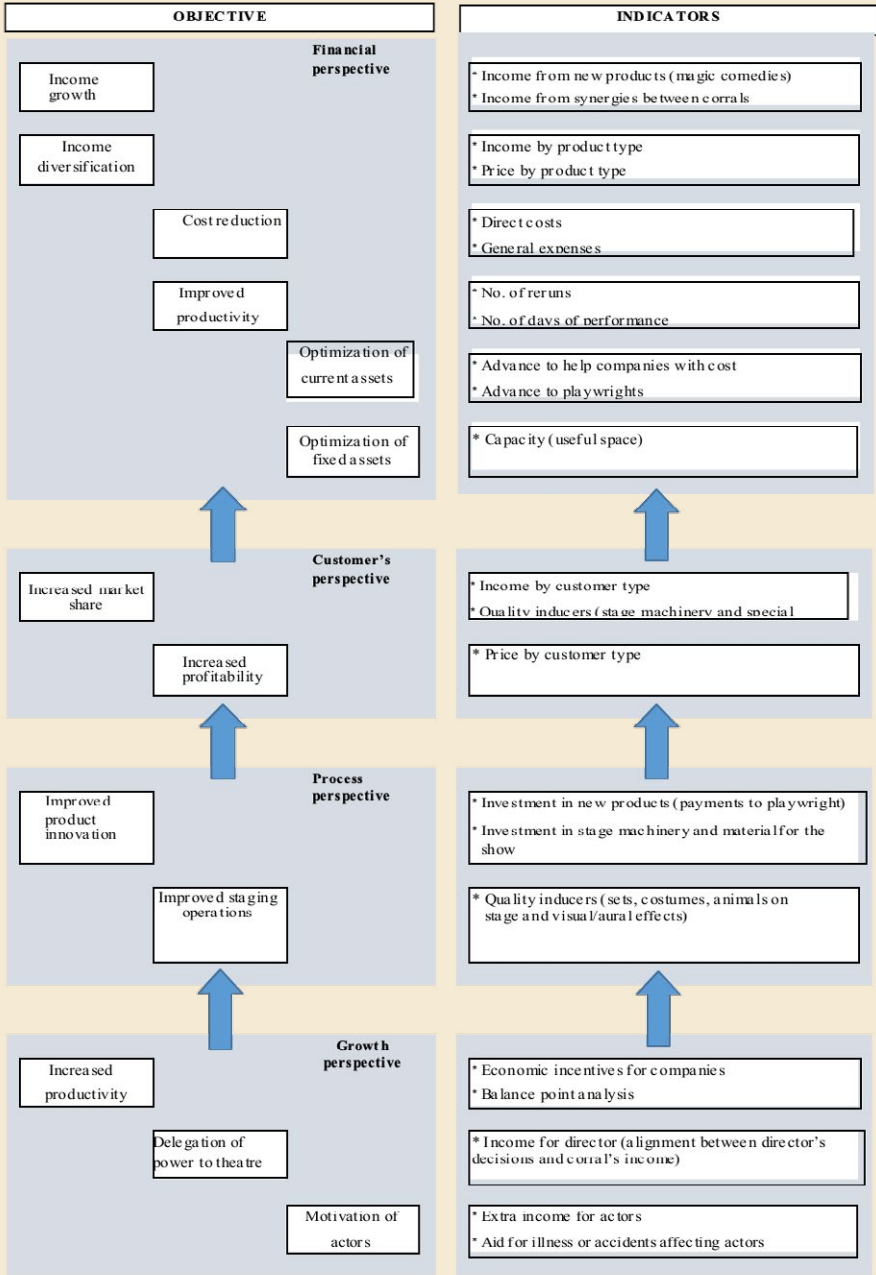


3.3. Study of connection between objectives, inducers/ indicators and strategy

The account books were the BSC of the comedy corrals, translating their strategy into a system of measurements for management. All agents directly involved in the theatre process (commissioners, playwrights, actors, theatre director) were aware of the objectives, so each part of the process focused on the critical inducers (stage machinery, special effects, etc.), aligning its investments, initiatives and actions with achievement of the long-term goals. But the account books were more than a variety of groups of indicators. They told the history of the corrals' strategy by connecting the inducers of action (causal indicators) to the results (effect indicators) through a series of

Table 3. Indicators/inducers of the BSC in books.

ACCOUNTING AND THE SCORECARD



Source: The authors

cause-effect relationships. It is analysis of the whole that enables us to appreciate the true business situation.

Through the account books, the corrals performed comprehensive assessment of financial and nonfinancial parameters that supported management essential to maintaining competitive advantage, ultimately to guarantee their survival. Various authors have argued importance of the Scorecard to SMEs as the ultimate guarantee of their survival (Fernández-Feijoo, Belén; Susana Gago Rodríguez & Ignacio Urrutia, de Hoyos, 2003; Andersen, Henrik, Cobbold, Ian & Lawrie, Gavin. 2001; Escobar Rodríguez, Tomás. 1999)

The following describes the indicators found in the account books that correspond directly to the goals of the four perspectives of the BSC.

4. DISCUSSION

Detailed analysis of the account books of Madrid's comedy corrals enables us to conclude that the theatre business entered a phase of decline and that managers developed a long-term value creation strategy and system of strategic management. These records also show the decline of the monopolistic theatre market, which required companies to innovate to face competition.

We find the answer to the first question formulated, Q1, in the account books, which have shown the importance of the early comedy corrals' strategic management to their survival and increased income in Madrid's theatre business. These books also show the step from private to public management of the theatre business starting in 1712. This step was accompanied by a crucial change in the business timeframe and thus in definition of the strategy. At the same time, the account books became an important instrument to supervise and manage the theatre strategy based on future customers and innovation in a new product, spectacle plays.

This analysis has shown that the difference between private management by lessors and public management by the City Council stemmed from the expansion of the business timeframe, which enabled substantial investments with a long recovery period. A lessor who risked capital in new product innovation could find that his lease was ending before he had recovered his investment. Even when the innovative play was successful, a large part of the surplus was allotted to future leases in subsequent reruns of the



work. The City Council, in contrast, could make risky investments, since potential failures were compensated in the long term by potential successes.

For each comedy corral, the commissioners managed an account book and used a set of common indicators that enabled *benchmarking*. That is, in addition to the financial information, they handled nonfinancial indicators related to other areas and perspectives (customers, processes, innovation, growth) on these organizations. We have not found record of any written strategy, nor were copies made of this strategy to inform all agents involved. This was not really necessary, as the ultimate business goal was the same one the lessors had always had: to increase sales, generate greater cash flow and obtain more profit.

The effects of this change were soon visible. The strong investment in stage machinery and special effects created a *Copernican* revolution in the theatre business. Spectacle went from being the exclusive privilege of royalty and nobility to being an ordinary product for the common people. During the eight *monumental* years of 1712-1720, countless spectacle plays premiered, of which eight magic plays became legendary: the two parts of *Don Juan de Espina* (1713 and 1714), the five parts of *El mágico de Salerno*, (1715, 1716, 1718, 1719 and 1720) and *Marta la Romarantina* (1716). The fame of these works far transcended the strategy designed for the corrals and survived the latter's destruction in the mid-18th century. All of these changes justify the existence of detailed "cost control" that differentiated between direct and indirect costs and implemented control indicators for these costs. Differentiation and control of accounting costs enabled adjustment of unnecessary costs and thus payment of the fees to hospitals and hospices.

The account books show us that the comedy corrals had well-organized information systems (financial, cost-related and for management control) with tools to support decision making, systems like the BSC, which can explain the success they achieved. That is, they tell the strategy by connecting the inducers of action (causal indicators) to the results (effect indicators) through a series of cause-effect relationships.

As to the second research question, Q2, this study has shown that both the books and the organization of the corrals defined indicators for development, innovation and learning in order



to improve and create economic and social value. To recover investments more rapidly, processes were analysed and a full value chain identified that began with the innovation process of a new play and ended with the operating process of performing the play for the audience.

The customer's perspective provided the strategy for another crucial area. Indicators were defined to show how the different spectators in the great mass of society that attended the theatre perceived the different works performed. The strategy from the customer's perspective sought to increase income in each segment of the audience and thus to define a series of sales indicators for each type of customer.

We find indicators associated with corporate social responsibility in management of the comedy corrals. These appear in the payments made to support the hospices, which served as a tax on each performance. Further, motivating the actors/workers and economic compensation based on earnings made were common practice and are reflected in the books. Similarly, actors/workers received some coverage in case of illness or accident. The comedy corrals' account books thus went beyond mere accounting records to become innovative and effective instruments for measuring and managing strategy.

This study highlights the presence in the books of a series of tools for management and control that answer Q3. These tools are synthesized in the control function the commissioners performed, which tackled four points:

- Definition of strategic objectives tied to financial indicators (especially "increased sales")
- Formulation of a set of control indicators (financial indicators and indicators for customers, internal processes and growth) that enabled managers to orient and assess the contribution of each comedy corral and each work performed according to their strategic objectives
- Presentation of a predictive model that anticipated certain patterns of audience behaviour in response to specific inducers of action (stage machinery, special effects)
- Assessment of the results obtained and, when appropriate, reports to enable corrective decision-making

Further, starting in 1720, all data on the season were transferred to a "*libro nuevo de la intervención*". After this date, the number



of indicators of results and inducers of action increased. The control performed in these years bore fruit in the report of Antonio Montero (1720), which shows clearly that the commissioners' control function covered a series of essential points, such as:

- Confirming whether the corrals' activities and results corresponded to the design and objectives established
- Measuring and assessing the results based on the goals achieved
- Proposing corrective actions and adjustments to ensure good management

This strategy was so successful that its effects extended over the next century and a half. During the first half of the 19th century, the plays that generated the most income continued to be those forged in the first decades of the 18th century.

5. FINAL CONSIDERATIONS

Thanks to the decision taken in 1709 to preserve the accountancy's account books, these books can be consulted today at the Archive of the Secretary's Office of the Archivo de la Villa de Madrid. They are an extremely rich source of data on diverse aspects of the life of the theatre in the first half of the 18th century. They provide a tremendous amount of financial data that enable us to analyse the evolution of the theatre business based on the economic success of the dates, works, corrals and companies recorded. Further, the extra-accounting daily notes in the account books provide abundant information on the administration of the corrals, the actors' companies and the works performed.

This study proposes a simple, novel idea: The managers of the early comedy corrals in Madrid developed a strategy for long-term value creation and a system of strategic management to survive and prosper in an environment of crisis caused by the War of the Spanish Succession and the entrance of competition in the theatre market. This system replicated very precisely the novel and revolutionary approaches of the BSC created by Robert S. Kaplan and David P. Norton in the final decades of the 20th century. The novel character of the account books thus stems from the fact that they were not mere accounting records of past financial transactions but attempted to search for potential sources of future growth and determine where the business had to look to succeed. These books form a genuine



Scorecard, in which accounting or financial indicators coexisted with other indicators on audience, personnel management, innovation and social responsibility of the corrals.

This does not mean that the managers created a Scorecard identical to the one proposed by Kaplan and Norton, but rather that theatre managers incorporated procedures that were highly innovative for the period to translate the business strategy into a series of indicators of action enabling them to measure and manage implementation of this strategy in the future. This strategy for long-term value creation consisted of increasing sales volume, generating greater cash flow and obtaining greater profit by introducing an innovative product (spectacle plays) that would satisfy present and future customers.

As a general conclusion, this study shows that account books have great value in themselves: They are much more than an ordered set of figures and data. They demonstrate how public managers of the corrals went beyond their merely accounting role to become involved the areas of personnel management, control of theatre innovation and analysis of audience satisfaction. They are ultimately a catalyst of the Madrid City Council's economic strategy and one of that strategy's management instruments. The current study thus serves as the foundation for investigating primary accounting sources, progress that will enable future complementary studies of these sources from the economic perspective.

One limitation of this study involves the tremendous volume of primary sources and documentation available for analysis. It is important to stress that these sources have not been studied from the perspective and expertise of economists and accounting professionals. Much ground thus remains to be covered, and the collaboration of interdisciplinary research groups is crucial to continue to advance in all dimensions of this topic.



REFERENCES

- Andersen, H., Cobbold, Ian & Lawrie, Gavin. 2001. "Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice", research presented at the 4th SME-SME International Conference, 14-16 May, Denmark. https://www.researchgate.net/publication/44926976_Balanced_Scorecard_Implementation_at_Rang_Dong_Plastic_Joint-stock_Company_RDP
- Atencio, J. & G. Sánchez. 2009. "El control de gestión estratégica en las organizaciones", *Revista CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 6, no. 1, pp. 15-29.
- Álvarez-Dardet, Concha; Jesús D. López & Juan Baños. 2006. "Accounting at the boundaries of the sacred: the regulation of the Spanish brotherhoods in the eighteenth century", *Accounting History*, no. 11, pp. 129-150.
- Capelo, Mariló. 2014. "La contabilidad de una organización benéfica en tiempos de la ilustración: El hospicio "Casa de Misericordia" de Cádiz (1784-1790)", *De computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, no. 20, pp. 7-36.
- Chaganti, R. 2001. "Small business strategies in different industry growth environments", *Journal of Small Business Management*, pp. 52-59.
- Davis, Charles. 1999. "Hacia una historia económica del teatro en Madrid: Contabilidad y rentabilidad de los corrales de comedias, 1712-25". *Cuadernos de Historia Moderna* (23): 141-169. <https://dx.doi.org/10.5209/CHMO>
- Dextre Flores, J., & Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadNegocios/article/view/3880>
- Díez Borque, José María. 1975. "Organización económica de los corrales de comedias madrileños en el siglo XVII". *Arbor* 90 (351): 91-95. <https://dx.doi.org/10.3989/arbor>
- Doménech Rico, Fernando. 2007. *Los Trufaldines y el teatro de los Caños del Peral*, Fundamentos, Madrid, ISBN: 9788424511142
- Donald Curtis, Buck. 1980. "Theatrical Production in Madrid's Cruz and Príncipe Theaters During the Reign of Felipe V". Undergraduate thesis, Univ. of Texas, Austin, xii, 437 p. Abstract, DAI, 41A: 3128. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1475382052000345344>
- Escobar Rodríguez, Tomás. 1999. In "El papel del Cuadro de Mando en la gestión de la empresa", *Revista española de financiación y contabilidad*, vol. 28, no. 102, pp. 1075-1099.
- Fernández-Feijoo, Belen; Susana Gago Rodríguez & Ignacio Urrutia de Hoyos. 2003. "El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: un instrumento para su contabilidad estratégica", *Partida Doble*, no. 145, pp. 40-53.
- García Pérez, M. & Ramón Sabater Sánchez. 2003 "Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa", *Revista Madrid*, no. 20, pp. 98-110
- Garzón, Pilar & Rafael Donoso. 2001. "El hospital de Santa María de Plasencia: características del método contable utilizado (1789-1839)", *Comunicación presentada al XI Congreso de AECA*, Madrid, pp. 8-13.
- González Enciso, Agustín. 2003. "El "Estado económico" en la España del siglo XVIII". *Memoria y Civilización (MyC)* (6): 97-139. <https://core.ac.uk/download/pdf/83561257.pdf>
- Hernández Esteve, Esteban. 2013. *Aproximación al estudio del pensamiento contable español de la Baja Edad Media a la consolidación de la contabilidad como asignatura universitaria*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Kaplan, Robert S. 2010. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". Harvard Business School Accounting & Management", *Working Paper* (10-074). Available at: <https://ssrn.com/abstract=1562586> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kaplan, Robert S., & David P. Norton. 2009. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press, Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S., & David P Norton. 2009. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press, Gestión 2000.
- Libby, Theresa, & John H Waterhouse. 1996. "Predicting change in management accounting systems". *Journal of Management Accounting Research*, no. 8, pp. 137-150. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/210169838?accountid=14478>



- López Manjón, Jesús D., & Fernando Gutiérrez Hidalgo. 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. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2211203.pdf>
- Luft, Joan, & Michael D. Shields. 2003. "Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research". *Accounting, Organizations and Society* (28):169-249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Macintosh, Norman B., & Trevor Hopper. 2005. *Accounting, the social and the political: classic, contemporary and beyond*. Amsterdam: Elsevier.
- Manville, Graham. 2007. "Implementing a Balanced Scorecard framework in a not for profit SME". *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (2):162-169. <https://doi.org/10.1108/17410400710722653>
- McAdam, Rodney. 2000. "Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach". *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (3): 305-323. <https://doi.org/10.1108/02656710010306166>
- McAdam, Rodney, & Edel O'Neill. 1999. "Taking a critical perspective to the European business excellence model using a Balanced Scorecard approach: A case study in the service sector". *Managing Service Quality* 9 (3): 191-197. <https://doi.org/10.1108/09604529910267091>
- Morgado, Arturo. 1991. "La reforma de la beneficencia en el Cádiz del siglo XVIII: el hospicio (1785-1808)", *Trocajero*, no. 3, pp. 5-23.
- Núñez Caballero, Félix. 2017. "La gestión estratégica de los corrales de comedias de Madrid a través del análisis de los libros de cuentas (1700-1744)". PhD thesis, Universidad Autónoma de Madrid (UAM)/ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UAM.
- Ortega Hurtado, Francisco & Fernando Locano Botero. 2011. "Un modelo de control de gestión hacia el aprendizaje organizacional", *Dimensión Empresarial*, vol. 9, no.1, pp. 17-27.
- Pérez-Carballo Veiga, Juan F. 2013. *Control de gestión empresarial*. Madrid: Libros profesionales de empresa ESIC Editorial, (8th edition, revised and updated).
- René, Andioc. 1987. *Teatro y Sociedad en el Madrid del siglo XVIII*. Madrid: Fundación Juan March y Editorial Castalia.
- Rompho, Nopadol. 2011. "Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study". *International Journal of Business Management* 6 (11): 39-46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39>
- Ruano de la Haza, José María. 2000. *La puesta en escena de los teatros comerciales del Siglo de Oro*. Madrid: Castalia.
- Russo, Joao. 2009. *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Russo, Joao, & Antonio Martins. 2005. "A aplicabilidade do *balanced scorecard* nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do centro litoral de Portugal". *Jornal de contabilidade*, no. 344, pp. 401-418.
- Sallenave, Jean. 2007. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Salvador, María Dolores & Fernando Ruiz. 2011. "El régimen administrativo y contable del hospital de Caridad de La Coruña en el siglo XVIII", *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, no. 14, pp. 156-178.
- Sanz Ayán, Carmen, & Bernardo J. García. (1996). "Rendimiento y gestión del negocio teatral en Madrid a fines del siglo XVI y principios del XVII: la Cofradía de la Soledad". *Studia aurea: actas del III Congreso de la AISO (Toulouse, 1993)*. Vol. 2. Universidad de Navarra: GRISO, (Teatro), 343-360. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2997>
- Sanz Ayán, Carmen. 2001. "Economía, negocio y teatro en los siglos XVI y XVII", in *La teatralización de la historia en el Siglo de Oro español (Actas del III Coloquio del Aula-Biblioteca "Mira de Amescua" held in Granada (Spain), 5-7 November 1999)*, pp. 53-59. Granada: Universidad de Granada.
- Sanz Ayán, Carmen. 2006. *La Guerra de Sucesión española*. Madrid: Akal,
- Sanz Ayán, Carmen. 1989. "La crisis económica durante el reinado de Carlos II y su influencia en el mundo del teatro". *Diálogos hispánicos de Amsterdam* 8 (3): 649-668. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=146585>
- Sanz Ayán, Carmen. 2005. "Mercadería vendible: la frustración teatral cervantina y el negocio del teatro", in José Alcalá-Zamora & Carmen Sanz Ayán, *La España y el Cervantes del primer Quijote*, Real Academia de la Historia, Madrid, pp. 71-98.



- Tapinos, Efsthathios, Robert Dyson & Maureen Meadows. 2011. "Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process?". *Journal of the Operational Research Society* 62 (5): 888-899. https://www.academia.edu/26188114/Does_the_Balanced_Scorecard_make_a_difference_to_the_strategy_development_process
- Tinker, Tony. 1985. *Paper prophets: A social critique of accounting*. New York: Praeger.
- Varey, John E., Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. 1986. *Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI. Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos*. London: Tamesis.
- Varey, John E., & Charles Davis. 1992. *Fuentes para la Historia del Teatro en España, XVI. Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719. Estudio y documentos*. London: Tamesis.
- Zinger, James Terence. 2002. "The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective", in 16-19 June 2002. *International Council For Small Business, 47th World Conference*, San Juan, Puerto Rico. www.sbaer.uca.edu

Documentary sources

- Fuentes II*. Norman D. Shergold & John E. Varey. *Genealogía, origen y noticia de los comediantes de España*. Tamesis. London. 1985.
- Fuentes III*. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1600-1650. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, III*. Tamesis. London. 1971.
- Fuentes IV*. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1651-1665. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, IV*. Tamesis. London. 1971.
- Fuentes V*. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1666-1687. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, V*. Tamesis. London. 1974.
- Fuentes VI*. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1687-1699. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, VI*. Tamesis. London. 1979.
- Fuentes IX*. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Comedias en Madrid: 1603-1709. Repertorio y estudio bibliográfico. Fuentes para la historia del Teatro en España IX*. Tamesis. London. 1989.
- Fuentes X*. Norman D. Shergold. *Los corrales de comedias de Madrid: 1632-1745. Reparaciones y obras nuevas. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, X*. Tamesis. London. 1989.
- Fuentes XI*. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI*. Tamesis. London. 1986.
- Fuentes XII*. John E. Varey, Norman D. Shergold & Charles Davis. *Teatros y comedias en Madrid: 1719-1745. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XII*. Tamesis. London. 1994.
- Fuentes XIII*. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Los arriendos de los corrales de comedias de Madrid: 1587-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XIII*. Tamesis. London. 1987.
- Fuentes XVI*. John E. Varey & Charles Davis. *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*. Tamesis. London. 1992.
- Fuentes XX*. John E. Varey & Charles Davis. *Los corrales de comedias y los hospitales de Madrid: 1574-1615. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XX*. Tamesis. London. 1997.
- Fuentes XXI*. John E. Varey & Charles Davis. *Los corrales de comedias y los hospitales de Madrid: 1615-1849. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XXI*. Tamesis. London. 1997.
- Fuentes XXII*. Phillip Brian Thomason. *El Coliseo de la Cruz, 1736-1860: Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXIX*. Tamesis. London. 2005.
- Fuentes XXIX*. Margaret Rich Greer & John E. Varey. *El teatro palaciego en Madrid: 1586-1707. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXIX*. Tamesis. London. 1997.



Fuentes XXX. Charles Davis. Los aposentos del Corral de la Cruz: 1581- 1823. *Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XXX.* Tamesis. London. 2004.
Fuentes XXXII. Ignacio López Alemany & John E. Varey, in collaboration with Charles Davis. Prólogo de Margaret Rich Greer. *El teatro palaciego en Madrid: 1707-1724. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXXII.* Tamesis. London. 2006.





Dra. Herenia Gutiérrez-Ponce¹
Universidad Autónoma de Madrid. (España)
herenia.gutierrez@uam.es



Dr. Julián Chamizo González
Universidad Autónoma de Madrid. (España)
julian.chamizo@uam.es

Estrategia del negocio teatral en los corrales de comedias de Madrid: Contribución de los libros de cuentas y otras fuentes de documentación (1700-1744)

Theatre business strategy in Madrid's "corrales de comedias": What we learn from the account books and other documentary sources (1700-1744)

I. INTRODUCCIÓN

El marco temporal de esta investigación comprende exactamente 44 años, desde 1700 a 1744. No es un capricho: ambas fechas señalan, respectivamente, la causa primera y la consecuencia última de la revolucionaria gestión estratégica de los dos corrales de comedias que funcionaban en Madrid, el del Príncipe y el de la Cruz, llevada a cabo a través de los libros de cuentas.

Fue en 1700 cuando murió Carlos II *el Hechizado* dando paso a la nueva dinastía borbónica encabezada por Felipe V. La llegada de la dinastía francesa trajo un nuevo modelo de gusto cortesano, que en el teatro respondía a los modos italianos y que acabó calando en el teatro popular que se representaba en los corrales de comedias. Además, con la llegada a España de Felipe V se produjeron dos sucesos que activarían una crisis teatral sin precedentes: la Guerra de Sucesión y la introducción de la



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de esta investigación es analizar los libros de cuentas del negocio teatral de los corrales de comedias en el período de 1700-1744 conservados en el Archivo de la Villa de Madrid. La hipótesis, absolutamente novedosa, que se plantea es demostrar que los gestores de los antiguos corrales de comedias desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo, un sistema de gestión estratégica y de responsabilidad social cuyas características replicaban las novedosas propuestas del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*). El método de investigación se fundamenta en la revisión de las fuentes documentales y los libros de contabilidad conservados en el Archivo de la Villa, así como las obras de los británicos John E. Varey y Charles Davis que estudiaron desde otro punto de vista estos documentos. La investigación demuestra que los libros de cuentas son mucho más que un conjunto ordenado de cifras y datos, y evidencian cómo los gestores públicos de los corrales disponían de un Cuadro de mando Integral para la gestión de otros activos no financieros: la gestión del personal, la innovación teatral o la satisfacción del cliente o público.

EXECUTIVE SUMMARY

This study aims to analyse the account books of the comedy corrales (*corrales de comedias*) in the period 1700-1744. These books are preserved in the *Archivo de la Villa de Madrid*, located since the 1990s in the Conde-Duque barracks. The fully original hypothesis that emerges from this analysis is that the managers of Madrid's early comedy corrales developed a long-term value creation strategy and system for strategic management and social responsibility to survive in an environment of crisis. The characteristics of this system very closely resemble today's novel proposals of the Balanced Scorecard. The research is based on consultation of documentary sources from 1699-1719 and the account books of the comedy corrales held in the Archive of the Villa of Madrid, as well as the work of British researchers John E. Varey and Charles Davis. The study seeks to overcome some limitations of previous studies by analysing previously unpublished data. Our investigation shows that account books are much more than an ordered set of figures and data; they demonstrate how the civil managers of the corrales went beyond mere accounting to intervene in areas of personnel management, control of theatrical innovation and analysis of audience satisfaction.

competencia (nuevos competidores de la mano de la compañía italiana de los *Trufaldines*) en un mercado tradicionalmente monopolístico.

Durante la primera década del siglo XVIII, el negocio teatral entró en una fase de decadencia como consecuencia de la Guerra de Sucesión que supuso un fuerte varapalo para el negocio teatral, reduciendo considerablemente la asistencia de público y trastornando a las compañías. El análisis de las cuentas muestra que los corrales no generaban ingresos suficientes para cubrir los gastos. Por contextualizar el momento, España a comienzos del siglo XVIII tenía una población de unos 7,7 millones de

habitantes. Madrid rondaba los 130.000 habitantes, era la capital política del imperio, vivía para la corte y su estructura socio-económica se fundamentaba en el sector servicios, que supeditaba al resto de los sectores económicos. En este contexto la estructura económica del hecho teatral, que lo convertía en un producto vendible y sometido a las leyes de mercado, era el marco sobre el cual se configuró la comedia como “hecho cultural masivo”.

La cuestión de a quién pertenecían los teatros y quién los controlaba había sido un asunto esencial desde el origen del teatro como negocio y fue un discurso dominante durante todo el reinado de Felipe V e investigadores como González Enciso, (2003), reflexionan sobre la incidencia que las cuestiones económicas pudieron tener en la transformación de aquella España hacia la creación del Estado Moderno.

En cuanto a investigaciones sobre el teatro español de la época, cabe resaltar la obra de René Andioc, (1987) que a pesar de ser una obra fundamental en la historia del teatro, relegó la parte económica en provecho de los aspectos filológicos, dejando de lado el análisis per se de los propios libros de cuentas y su importancia como catalizadores de la estrategia de los corrales de comedias por parte del Ayuntamiento de Madrid. Así mismo, la estructura administrativa de los corrales de comedias y el análisis de la producción teatral han sido estudiados por Donald Curtis Buck, (1980) en *Theatrical production in Madrid's Cruz and Príncipe theaters during the reign of Felipe V*. En la obra de Doménech Rico, Fernando, (2007) titulada *La compañía de los Trufaldines y el primer teatro de los Caños del Pera* se destaca

160

...los libros de cuentas fueron un poderoso instrumento para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia municipal...

la importancia que tuvo la ruptura del monopolio teatral por parte de los corrales de comedias y el revulsivo que supuso la llegada de la competencia italiana a las tablas madrileñas. Sin embargo, en esta obra no se analiza la información contenida en los libros de cuentas.

A pesar de ser un breve artículo, el trabajo titulado *Hacia una historia económica del teatro en Madrid: Contabilidad y rentabilidad de los corrales de comedias, 1712-25* de Davis, Charles, (1999) se fijó en dos informes que contenían un resumen de las cuentas de los corrales madrileños entre 1712 y 1726. En dicho artículo reconocía que los estudios publicados en las “*Fuentes*” (Varey y Shergold, 1986), “son necesariamente selectivos; todavía es posible ampliar y extender su análisis”. Por este motivo, el presente artículo responde a esa posibilidad partiendo de la idea de que los libros de cuentas fueron un poderoso instrumento para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia municipal, ya que no se ceñían exclusivamente a una perspectiva financiera, sino que cubrían perspectivas relativas a la satisfacción de los clientes, el impulso de la innovación teatral en aras de una mayor espectacularidad o la gestión de incentivos para los agentes teatrales (actores, directores, dramaturgos, tramoyistas, etc.).

En los siglos XVI y XVII España desarrolló una gran cultura creadora. Durante el Siglo de Oro, el teatro experimentó una explosión de creatividad asombrosa y una pléyade de autores encabezados por Lope de Vega, Tirso de Molina y Calderón de la Barca., La clave o punto de partida de este gran desarrollo teatral hay que buscarlo en el establecimiento de un *lugar fijo* para la representación: el corral de comedias. En Madrid, el primer lugar fijo de representación se erigió en 1574, en la calle de la Cruz. Ocho años más tarde, en 1582, se levantó en la calle del Príncipe un segundo teatro siguiendo el modelo del anterior.

El rápido crecimiento de Madrid y las grandes concentraciones de población agravaron los problemas sociales notablemente, por lo que las necesidades de los estratos sociales más humildes se multiplicaron enseguida. A tal efecto, los beneficios obtenidos en las representaciones teatrales iban destinados al mantenimiento de sus hospitales (el de la Pasión y el de los Niños Expósitos). Las cofradías vieron los altos rendimientos que ofrecían los corrales y en 1583, tan solo un año después de la apertura del

PALABRAS CLAVE

Estrategia; Libros de Cuentas; Responsabilidad Social; Control de Gestión; Negocio Teatral

KEYWORDS

Strategy, Account Books, Management Control, Theatrical Business, Social Responsibility.

segundo corral, el Consejo de Castilla obligó a entregar parte de las plusvalías obtenidas para el hospital general. En los años sucesivos se irían incorporando nuevos beneficiarios de los corrales: el hospital de los Niños Desamparados, el hospital de la Corte y el hospital de Antón Martín. En 1615, las cofradías deciden arrendar los corrales en su totalidad, introduciendo así un sistema de arriendos que iba a perdurar hasta 1712.

Aparte de ser un fenómeno cultural de evidente transcendencia, el teatro del Siglo de Oro español era un negocio en el que el producto bruto de los corrales madrileños durante este período ascendía a un promedio de 9.566.851 *maravedíes* por año Davis, Charles, (1999). Pese a tratarse de un negocio muy rentable, las continuas devaluaciones monetarias y el exceso de carga que suponían los pagos benéficos, deterioraron los ingresos de los corrales y con ello la disminución de su rentabilidad durante los primeros años del siglo XVIII como consecuencia de un aumento de los gastos.

Durante los años sucesivos, los arrendadores comenzaron a eludir sus pagos a las cofradías con el consiguiente perjuicio para los hospitales y para el Ayuntamiento, que tuvieron que asumir el diferencial “para socorrer los hospitales de esta corte que están a pique de cerrarse por su mucha necesidad”.

En 1632 el Ayuntamiento sustituyó a las cofradías como administrador de los corrales con una doble finalidad: asegurar que el arrendador cumplía puntualmente sus condiciones de pago y garantizar los ingresos a las cofradías para mantener sus fines benéficos. A partir de este momento el Ayuntamiento adquirió el derecho de cobrar un canon a los arrendadores por la explotación comercial de los corrales y la obligación de garantizar un pago fijo de 60.000 ducados anuales a los hospitales.

En 1712, el Ayuntamiento de Madrid intervino los corrales terminando así con el sistema de arrendamientos. 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 nuevos productos, las comedias espectaculares, cuyo éxito ya estaba probado.



Recordemos que hasta 1712 las principales características del mercado teatral madrileño eran:

- a) Mercado monopolístico: había un solo oferente (que controlaba los dos corrales) y muchos demandantes.
- b) Mercado intervenido: el Ayuntamiento fijaba los precios de las entradas y el número de representaciones teatrales.
- c) Mercado local: pese a que el negocio teatral como tal abarcaba la totalidad de la geografía española, el mercado de los corrales de comedias madrileños se circunscribía a la capital y tenía unas características y un nivel de influencia que lo definían como un mercado independiente del resto del país.

Para ampliar el aprovechamiento de dichas fuentes, en el presente artículo se ha planteado la hipótesis siguiente: Los libros de cuentas fueron un poderoso instrumento para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia municipal que se orientó a cubrir las expectativas de los espectadores/clientes, impulsando la innovación teatral y la optimización de la gestión de incentivos para los agentes teatrales (actores, directores, dramaturgos, tramoyistas, etc.).

A partir de este momento los libros de cuentas se conformaron como un mecanismo de control de la gestión estratégica de primer nivel. Los comisarios municipales comenzaron a utilizar estos libros como medio de supervisión y de gestión de la estrategia a largo plazo. Sin embargo, los corrales de comedias no tenían definida por escrito esta estrategia. Eran los libros de cuentas los que relataban la historia de la estrategia mediante la vinculación de inductores de actuación (indicadores causa) con los del resultado (indicadores efecto), a través de una serie de relaciones causa-efecto.

Por tanto, tras la toma de control de la gestión teatral por parte del Ayuntamiento se reveló como un hecho crucial en la evolución del negocio teatral. La gestión privada de los corrales a cargo de los arrendadores había entrado en barrena como consecuencia de la aparición de la competencia de la compañía italiana de los Trufaldines y de la llegada de la nueva dinastía borbónica y la consiguiente Guerra de Sucesión. Hacía falta un cambio de rumbo en la gestión estratégica de los teatros.

El paso de una gestión privada a una gestión pública supondría un verdadero cambio de rumbo en la estrategia de los corrales



y con la gestión pública del Ayuntamiento se diseñó una estrategia de negocio a largo plazo que permitió acometer fuertes inversiones con un amplio horizonte de recuperabilidad de las mismas. A partir de este momento los libros de cuentas se conformaron como un mecanismo de control de la gestión estratégica de primer nivel (Pérez-Carballo Veiga, J.F, 2013). Los comisarios municipales comenzaron a utilizar estos libros como medio de supervisión y de gestión de la estrategia a largo plazo. Sin embargo, los corrales de comedias no tenían definida por escrito esta estrategia. Eran los libros de cuentas los que relataban la historia de la estrategia 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 responsabilidad del contador:

Tener un libro y llevar la cuenta y razón de los caudales que produjeren las representaciones diariamente, estando en todo a la disposición y orden de Madrid y caballeros comisarios para dar las certificaciones que se le pidieren y ejecutar cuanto conduzca a la mayor claridad de la cuenta. Fuentes XII, doc. núm. 10.

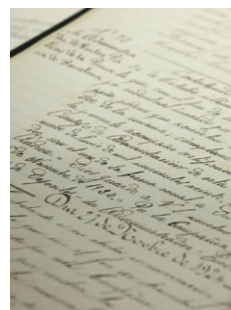
Los libros de cuentas no sólo han tenido como propósito la medición, registro e interpretación del capital de una organización pública o privada sino que facilitan información transversal y de interés para áreas de conocimiento como la economía, la historia, la sociología o la literatura. En este sentido, han sido y siguen siendo una de las fuentes de documentación primaria fundamentales para muchas investigaciones en ciencias sociales.

Lo relevante de estos libros contables es que no se ciñen únicamente a una perspectiva financiera y sus respectivos indicadores contables, sino que facilitan información relativa a la gestión del negocio teatral y de otros indicadores no financieros de contenido histórico, social y cultural. Además, en dichos libros se detalla la gestión de los corrales por las cofradías y su finalidad benéfica, los contratos de arrendamiento de los corrales, los convenios con las compañías teatrales, análisis de la competencia, y la administración de los corrales por parte del Ayuntamiento en sustitución de las cofradías. La administración



de los corrales por el Ayuntamiento tuvo una doble finalidad: asegurar que el arrendador cumplía puntualmente sus condiciones de pago y garantizar los ingresos a las cofradías para mantener sus fines benéficos. Los comisarios realizaron la labor de control y seguimiento mediante el análisis diario de los libros de cuentas preparados por el contador y la evaluación de los resultados obtenidos y, en su caso, informe que permitiera la toma de decisiones correctivas (Atencio, J. y G. Sánchez, 2009). Junto con los libros, existe numerosa documentación diseminada (contratos de arrendamiento, convenios con las compañías teatrales, análisis de la competencia, etc.) que complementan a los libros de cuentas. El análisis de la misma nos permite demostrar que existía una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema para medir y gestionar la aplicación efectiva de esa estrategia del negocio teatral.

Esta estrategia de creación de valor a largo plazo consistía en incrementar el volumen de ventas, generar un mayor flujo de caja y obtener un mayor beneficio mediante la introducción de un producto innovador (las comedias espectaculares) que lograra la satisfacción de los clientes actuales y futuros.



2. METODOLOGÍA

La consulta de las fuentes documentales ha sido la base de este estudio; por tanto en estos libros de contabilidad de los corrales de comedias que se conservan en el Archivo de la Villa de Madrid se contiene toda la información que se ha utilizado. Además, se han revisado constantemente los documentos de contenido económico referidos a los corrales de comedias durante el periodo 1699-1719 que han sido transcritos por los profesores británicos Norman D. Shergold, John E. Varey y Charles Davis en su serie de las *Fuentes para la Historia del Teatro en España*. El tomo de *Fuentes XVI (Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719)*, elaborado por los profesores Varey y Davis en 1992, reproduce una lista completa de las representaciones de los corrales de comedias entre 1708 y 1719 (más de 5.000 en esos once años), con una selección de varios datos incluidos cada día en los libros de cuentas: el teatro, la compañía, la fecha, el título de la obra, la recaudación y el pago al hospicio. En total, los libros recogen un periodo de 32 temporadas teatrales (entre 1708

y 1740), (Varey, John E. y Charles Davis, 1986).

De los libros correspondientes a la época 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 ambos. 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, Tony, (1985); Macintosh Norman B. y Trevor Hopper, (2005) y en España, este campo ha sido estudiado por López Manjón Jesús D y Fernando Gutiérrez Hidalgo, (2006). El primer libro completo correspondiente a un arrendador del que tenemos constancia data de 1638. Estos libros se conservan debido a un pleito entre el arrendador Juan de Aguilar y la administración municipal. 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]. Junto con los libros, se ha revisado numerosa documentación diseminada (contratos de arrendamiento, convenios con las compañías teatrales, análisis de la competencia, etc.) que ha sido también analizada al objeto de demostrar que existía una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema para medir y gestionar la aplicación efectiva de la misma, al negocio teatral.

Así pues, el objetivo de esta investigación se centra en el análisis de los libros de cuentas del negocio teatral de los corrales de comedias en el período de 1700-1744 conservados en el Archivo de la Villa de Madrid. A la vez que se complementa y amplía la investigación realizada por los profesores británicos Norman D. Shergold, John E. Varey y Charles Davis mediante el análisis de datos que nunca antes habían sido publicados, tales como la recaudación efectuada por cada segmento de clientes, los indicadores de satisfacción del público, los ingresos obtenidos por las compañías teatrales, los incentivos para los dramaturgos o las primas para los actores, entre otros.

Todos los datos utilizados proceden de los volúmenes, publicados por los mencionados profesores británicos, que llevan el título general *Fuentes para la Historia del Teatro en España* y que se han detallado al final de la bibliografía. En particular esta



investigación abunda en textos de las *Fuentes XI (Estudios y documentos: 1699-1719)* y *Fuentes XII (Estudios y documentos: 1719-1745)*. Las *Fuentes XI y XII* comprenden fundamentalmente los documentos conservados en el Archivo de la Villa de Madrid, si bien, también incluyen papeles del Archivo del Corregimiento y del Archivo de Francisco Asenjo Barbieri, conservados hoy día en la Biblioteca Nacional de España

En definitiva, este estudio se ha concebido desde la intersección de estas dos observaciones: la demostración del innovador sistema de gestión estratégica del negocio teatral durante las primeras décadas del siglo XVIII y la construcción retroactiva del Cuadro de Mando Integral para los corrales de comedias. Para lograr estos objetivos se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- Q1. - ¿Qué interés tiene hoy en día la gestión estratégica de los antiguos corrales de comedias?
- Q2. - ¿Qué indicadores de Responsabilidad Social Corporativa se reflejan en la contaduría y organización de los corrales de comedias madrileños?
- Q3. - ¿Qué estrategias y herramientas de gestión contienen los libros de cuentas del negocio teatral?



3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. La teneduría y contenidos de libros de cuentas

Los libros de cuentas tenían como primera función la de registrar los apuntes contables cuya función era cuantificar, medir y analizar las operaciones del negocio teatral, presentando esta información de manera sistemática para los usuarios interesados. Además, facilitan información transversal y de interés para áreas de conocimiento como la economía, la historia, la sociología o la literatura. En este sentido, han sido y siguen siendo una de las fuentes de documentación primaria fundamentales para muchas investigaciones en ciencias sociales. 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.

Los libros de cuentas del siglo XVIII, 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.

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, con independencia de la fecha de devengo. 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” (Hernández Esteve, E., 2013).

Este método era útil ya que cumplía con el objetivo de las cuentas, pues daba información suficiente a los destinatarios de la misma, aunque mostraba una visión incompleta de la situación patrimonial al reflejar exclusivamente movimientos de tesorería. 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”.

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. En cuanto a la estructura de los libros, cabe señalar que en las primeras hojas de cada libro aparecen diversas anotaciones, fechas e importes. Suelen ser cobros del Ayuntamiento a las compañías (110 reales) contra la ayuda de costa que estas habían recibido anticipadamente. Después vienen las cuentas diarias, a razón de una página por cada día de representación. Si no hubo representación, al final de la página del día anterior, se suele dar una explicación de las causas que lo motivaron.



La estructura de cada página es simétrica a lo largo de los años. Veamos el ejemplo del día 8 de abril de 1708, en que dio comienzo la temporada teatral:

Tabla I. Libro de cuentas del Corral de la Cruz (8 de abril de 1708 a 7 de abril de 1709).

CRUZ, GARCÉS, 8 DE ABRIL DE 1708. EMPEZÓ CON					
Primero soy yo					
Hospicio	110	Puerta	334		
de la loa	100	Mujeres	64		
Costas de la compañía	37	Grada	93	Autor	
	247	Otra	91	Puerta	372
		Bancos	90	Mujeres	42
		Otros	87	Tertulia	71
		Aposentos	205		485
		Desvanes	0		
		Tertulia	139		
		Corredores	43		
		Patio	44		
		Fruta	3		
		Procedido	1193		
		Gastos	- 247		
		Líquido	946		

Fuente: Transcripción propia de cuentas del corral de la Cruz (8 de abril de 1709)

En el encabezado figuran: El corral: Cruz o Príncipe, el director de la compañía que representaba (José Garcés), la fecha (día, mes y año) de la representación, el título de la obra representada.

Debajo del encabezado hay tres columnas: en la 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.

En la 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 la 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”).

En la 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.

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”).



Figura 1. Cuenta de Gastos e Ingresos.

1-362-1

Comunidad de Cavales y su ingreso en 8 de Abril del 1709
Com. de Abril del 1709

<u>Proveídas</u>			
23 días de Cavales de Abril	210946		
4 días de Cavales de Mayo	020522		
hasta 19			
fiesta de San Juan y San Pedro	110224		
12 días de Cavales de mayo	020309		
24 días de Cavales	240293		
Compañía de Cavales	040301		
Mes de Sept	080155		
Mes de octe	180194		
Mes de nov	190540		
Mes de Dic	180862		
Mes de Jan	250951		
10 días de Cavales	150562		
Alaguera Real	080342		
10 días de Abril	030984		
Arrendamiento de Cavales	020303		
Almoneda de Cavales			
Almoneda de Cavales	060630		
Coste de Cavales			
	<u>1940680</u>		
<u>Proveídas</u>	<u>1940680</u>		
<u>Gastos</u>	<u>1260395</u>		
<u>Almoneda</u>	<u>002015</u>		
			<i>Contra el arrendamiento</i>

Almoneda	120196-
Salarios	0160200-
Gastos	0590399-
	<u>1960395</u>

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

Un resultado de especial significación es la constatación de una contabilidad interna o de costes. Fue a partir de 1712 cuando los comisarios desarrollaron su función de control de una forma verdaderamente moderna y novedosa. Ese mismo año se pasaron todos los datos de la temporada a un “libro nuevo de la intervención” “Se han pasado todas las partidas de las hojas al libro nuevo de la intervención de dichos señores [comisarios]”. Fuentes XVI, docs. núm. 8 [g] y 9 [g].

Al mismo tiempo se incrementarían el número de indicadores de resultados y de inductores de actuación. El control desarrollado

durante esos años vio su fruto en el informe del comisario Antonio Montero (1720). Este informe muestra claramente como la función de control ejercida por los comisarios cubría una serie de hitos esenciales, tales como: Comprobar si las actividades y los resultados de los corrales correspondían al diseño y objetivos establecidos, medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas o proponer acciones correctivas y ajustes para asegurar una buena gestión (Dextre Flores, J., & Pozo Rivas, R. 2012).

También tras la toma de control de la gestión de los corrales por parte del Ayuntamiento se materializa en las anotaciones de los libros un sistema o modelo de costes, cuya estructura diferenciaba entres costes directos e indirectos. Es decir, se clasificaban los costes directos asociados a cada una de las obras representadas y los costes indirectos, generales y comunes a más de una obra y, por tanto, relacionados con la actividad teatral en general tal y como muestra la **Tabla 2**.

Tabla 2. Clases de costes en los libros de cuentas

COSTES DIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de formación de las compañías • Salarios a la jerarquía (protector, censor, fiscal) • Reparaciones y obras nuevas en los corrales • Adquisición de decorado básico

Fuente: Elaboración propia a partir de las anotaciones en los libros.

Este registro analítico o de costes permitía a los comisarios y gestores de los corrales registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar e interpretar la información de costes de producción del negocio teatral y, con ella, realizar una planificación y presupuestación de costes para futuras obras. La comedia se convirtió en un producto de mercado sometido a la ley de la oferta y la demanda, por lo que el objetivo del escritor era alcanzar la máxima aceptación del público, dejando sus inclinaciones estéticas en un segundo plano (Sanz Ayán, C., 2005).

Por tanto, se demuestra que la contabilidad de costes servía para evaluar la eficiencia de la gestión que se estaba realizando y, además, suministrar información tanto financiera como cualitativa de gestión

que era fundamental para el proceso de toma de decisiones de los gestores de los corrales.

Como se ha podido demostrar, los libros de cuentas eran una herramienta de apoyo a la gestión del negocio teatral, con un plan de acción realizado por los comisarios y con el fin de mejorar la productividad y la competitividad de los corrales y el negocio de los mismos. Su finalidad era lograr determinadas metas, que bien podrían ser de tipo económico u organizativo entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores a futuro e históricos, y entre perspectivas de actuación tanto internas como externas. Por tanto, en esta etapa de reestructuración el sistema de dirección predominante era el control, lo cual dio origen a la conversión de los libros de cuentas en un auténtico Cuadro de Mando. Sobre la importancia del control en la etapa de reestructuración es interesante el estudio de García Pérez Matilde y Ramón Sabater Sánchez, 2003.

3.2. Estudio de la estrategia, responsabilidad social e indicadores de gestión

La entrada de la competencia italiana rompió así más de un siglo de monopolio de los corrales de comedias y los obligó a renovar su gestión estratégica para sobrevivir y prosperar en un nuevo entorno más dinámico. En este sentido, Sallenave, Jean. (2007) indica que la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. El éxito de esta estrategia fue tal que sus efectos se alargaron por espacio de un siglo y medio. Durante la primera mitad del siglo XIX las obras teatrales que más ingresos generaban seguían siendo las que se habían forjado en las primeras décadas del siglo XVIII

La estrategia de los corrales de comedias consistía mejorar la actuación financiera mediante la introducción de un producto innovador (las comedias espectaculares) que lograra la satisfacción de los clientes actuales y futuros. En este sentido, los objetivos financieros cumplían una doble misión: definir la actuación financiera de los corrales, y servir de objetivo al resto de perspectivas. Los libros de cuentas, que eran el Cuadro de Mando utilizado por los comisarios para gestionar la estrategia, tenían como principales indicadores las variables financieras, y solo usaban indicadores no financieros cuando se estimaba que podrían mejorar los objetivos financieros, (Chaganti, R. 2001)



Esta investigación se demuestra que los libros contables no sólo se ciñen a la perspectiva financiera y sus respectivos indicadores contables, sino que facilitan información relativa a la gestión del negocio teatral y de indicadores no financieros de contenido histórico, social y cultural. Además, en dichos libros se detalla la gestión de los corrales por las Cofradías y la finalidad benéfica de las mismas, los contratos de arrendamiento de los corrales, los convenios con las compañías teatrales, análisis de la competencia y, posteriormente, la administración de los corrales por parte del Ayuntamiento en sustitución de las Cofradías.

Los libros de cuentas fueron un instrumento poderosísimo para medir y gestionar la puesta en práctica de la estrategia. Es decir, permitieron poner en marcha un proceso de evaluación sistemática del negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos y localizando los recursos necesarios para ponerlos en marcha. En este sentido, los libros de cuentas abarcaban las perspectivas del cliente, del proceso interno y de crecimiento. Además, los libros reflejaron aspectos tan novedosos y actuales como es la Responsabilidad Social Corporativa que se materializa en que 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. En esta línea destacan las siguientes investigaciones histórico-contables sobre las entidades orientadas a la protección social (Álvarez-Dardet, Concha; Jesús D. López y Juan Baños, 2006; Capelo, Mariló, 2014; Garzón, Pilar y Rafael Donoso, 2001; Morgado, Arturo, 1991; Salvador, María Dolores y Fernando Ruiz, 2011).

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 como por ejemplo el sostenimiento de los hospicios y de hospitales del Madrid de la época. El gestor de los corrales estaba obligado a realizar este pago, que se calculaba en función de una fórmula matemática: una cuarta parte de los ingresos del gestor en la puerta y un cuarto (cuatro maravedís) por cada persona que accediera a la cazuela y a la tertulia. En términos reales, este pago suponía en torno a un 10% de los ingresos totales, (*El nuevo hospicio de pobres*. Libro de Cuentas del Corral de la Cruz (29-VI-1715).

Por tanto, la gestión y estrategia de los corrales de comedias se concretó en objetivos concretos relacionados entre sí, medidos a



través de indicadores y ligados a unos planes de acción concretos. En este sentido, se puede afirmar que los corrales de comedias contaban con un Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)* tal y como se desprende de sus actuaciones desde las cuatro perspectivas siguientes:

A) *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.

El crecimiento de los ingresos se apoyó 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. Todas estas acciones se reflejan en los libros de cuentas que registraron como indicadores los ingresos procedentes de los nuevos productos. Esta revolución trajo aparejada la innovación y un nuevo modelo de negocio consistente en la seriación de las representaciones. Recordemos que durante el Siglo de Oro, las obras no tenían más de dos entregas, y esto era algo totalmente excepcional. También la innovación se produce a partir de 1712 cuando se revolucionó el negocio teatral. 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. Esta innovación también se refleja en los libros de cuentas que 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).

Además, 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.



En base a la información de los libros de cuentas, los gestores diseñaron un sistema de precios por cada tipo de producto. Las tarifas de 1737 muestran cómo 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* (evaluación comparativa) entre ellos.

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.

Otro resultado relevante demostrado es el incremento de 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. Este aspecto también lo reflejan los libros de cuentas ya que 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.

Además, se ha constatado que 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.

B) Perspectiva de cliente: Se demuestra que 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 obra en “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 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.

C) 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



Figura 2. Segmentación del cliente. Los libros desglosaban diariamente las ventas obtenidas para cada tipo de cliente en función de su localidad.

Localidad	Entradas	Salidas	Total
Luzana	1	3	23
Mugón	2	2	33
Grada	2	1	
Odra	1	8	
Banco	5	5	
Juros	0	2	
Apoyen	6	6	
Desuá	0	0	
Texas	7	3	
Lario	0	0	
Total			208

136
 027 m
 163 — 04 3/4
 004 1/2

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

garantizar que las necesidades 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.

D) *Perspectiva del 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 sólo 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 tal y como se constata en el *Libro de cuentas del Corral del Príncipe para la temporada 1708-1709. Memoria de gastos generales* y en *Libro de cuentas del Corral de la Cruz (16-XI-1715)*.

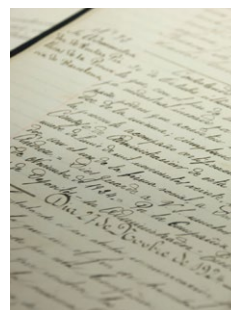


Figura 3. Productividad e incentivos. Memoria de las ayudas de costa que van quedando en la caja de la compañía de Juan Bautista Chavarría.

Fecha	Monto	Fecha	Monto
En 2 de Mayo	110	En 12 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 13 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 14 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 15 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 16 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 17 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 18 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 19 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 20 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 21 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 22 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 23 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 24 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 25 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 26 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 27 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 28 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 29 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 30 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 31 de Mayo	110
En 2 de Mayo	110	En 1 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 2 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 4 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 5 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 6 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 7 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 8 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 9 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 10 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 11 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 12 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 13 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 14 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 15 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 16 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 17 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 18 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 19 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 20 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 21 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 22 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 23 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 24 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 25 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 26 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 27 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 28 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 29 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 30 de Junio	110
En 2 de Mayo	110	En 1 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 2 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 4 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 5 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 6 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 7 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 8 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 9 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 10 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 11 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 12 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 13 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 14 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 15 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 16 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 17 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 18 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 19 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 20 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 21 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 22 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 23 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 24 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 25 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 26 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 27 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 28 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 29 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 30 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 31 de Julio	110
En 2 de Mayo	110	En 1 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 2 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 4 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 5 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 6 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 7 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 8 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 9 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 10 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 11 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 12 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 13 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 14 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 15 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 16 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 17 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 18 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 19 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 20 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 21 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 22 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 23 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 24 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 25 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 26 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 27 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 28 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 29 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 30 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 31 de Agosto	110
En 2 de Mayo	110	En 1 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 2 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 4 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 5 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 6 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 7 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 8 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 9 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 10 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 11 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 12 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 13 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 14 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 15 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 16 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 17 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 18 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 19 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 20 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 21 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 22 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 23 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 24 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 25 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 26 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 27 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 28 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 29 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 30 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 31 de Septiembre	110
En 2 de Mayo	110	En 1 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 2 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 4 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 5 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 6 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 7 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 8 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 9 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 10 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 11 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 12 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 13 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 14 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 15 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 16 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 17 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 18 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 19 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 20 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 21 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 22 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 23 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 24 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 25 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 26 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 27 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 28 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 29 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 30 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 31 de Octubre	110
En 2 de Mayo	110	En 1 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 2 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 4 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 5 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 6 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 7 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 8 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 9 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 10 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 11 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 12 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 13 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 14 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 15 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 16 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 17 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 18 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 19 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 20 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 21 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 22 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 23 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 24 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 25 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 26 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 27 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 28 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 29 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 30 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 31 de Noviembre	110
En 2 de Mayo	110	En 1 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 2 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 3 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 4 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 5 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 6 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 7 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 8 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 9 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 10 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 11 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 12 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 13 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 14 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 15 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 16 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 17 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 18 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 19 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 20 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 21 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 22 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 23 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 24 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 25 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 26 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 27 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 28 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 29 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 30 de Diciembre	110
En 2 de Mayo	110	En 31 de Diciembre	110

Fuente: Libro de cuentas del Corral de la Cruz (temporada 1710-1711).

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 en base a 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. También, los libros de cuentas registraron varios inductores de actuación cuyo impacto en la satisfacción del público era cuantificable en términos monetarios. Se trataba de capturar las propuestas que más valor tenían para el cliente y de adquirir *feedback* sobre su eficacia en la consecución del objetivo estratégico, generando conocimiento a través de las variables y las consecuencias de las decisiones (Fernando Ortega Hurtado, Francisco y Fernando Locano Botero, 2011). 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.

3.3 Estudio de la vinculación de objetivos, inductores/ indicadores y estrategia

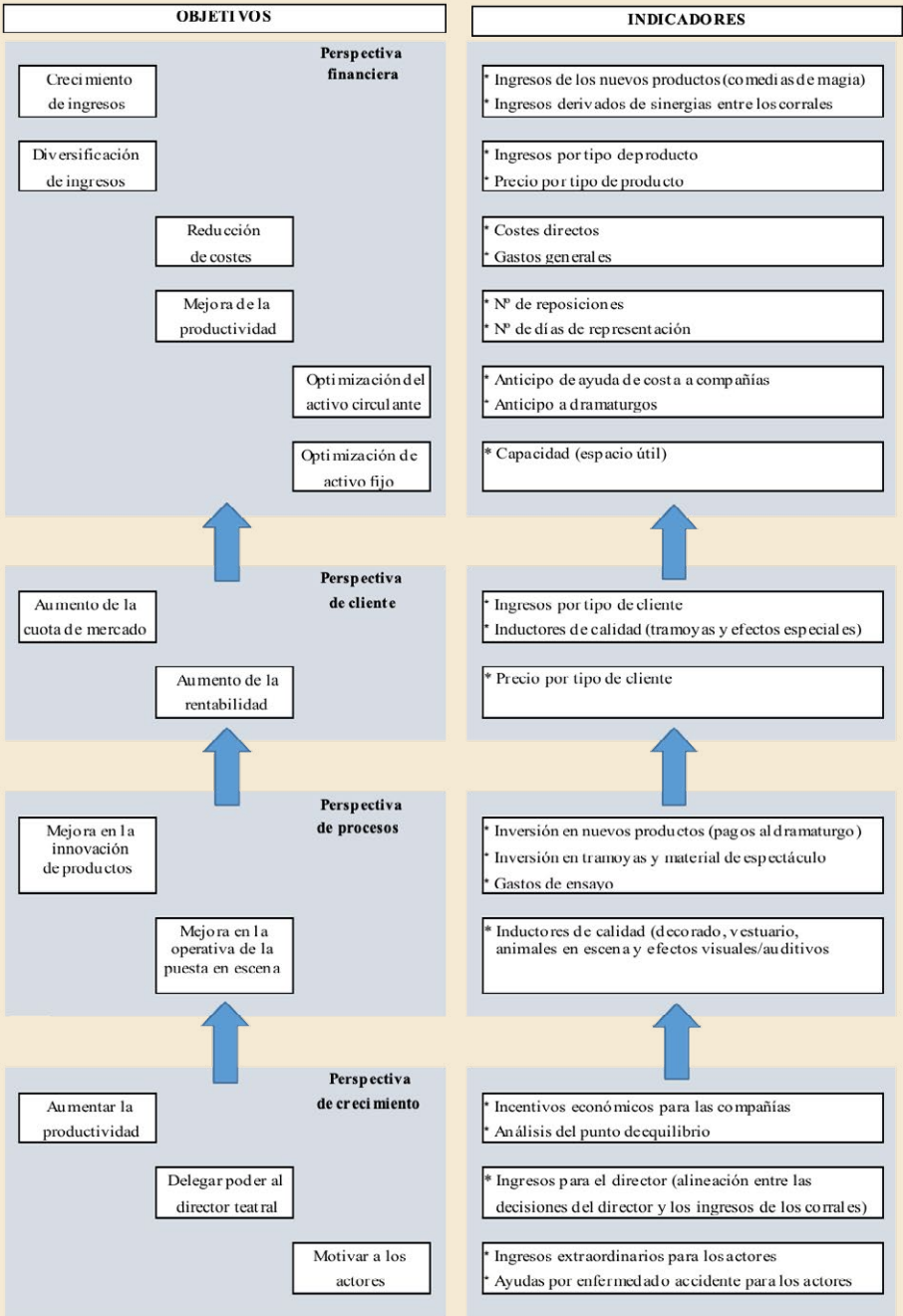
Los libros de cuentas fueron el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)* de los corrales de comedias, traduciendo la estrategia en un sistema de mediciones para la gestión. Todos los agentes implicados directamente en el proceso teatral (comisarios, dramaturgos, actores, director teatral) 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.

A través de los libros de cuentas, los corrales llevaban a cabo una valoración integrada de parámetros financieros y no financieros que apoyaban una gestión esencial para el mantenimiento de ventajas competitivas y, en definitiva para garantizar su supervivencia. Diversos autores han señalado la importancia del Cuadro de Mando para las PYMES como garante último de su supervivencia, (Fernández-Feijoo, Belén; Susana Gago Rodríguez y Ignacio Urrutia, de Hoyos, 2003; Andersen, Henrik, Cobbold, Ian y Lawrie, Gavin. 2001; Escobar Rodríguez, Tomás. 1999)



Tabla 3. Indicadores/inductores del CMI en los libros

LA CONTABILIDAD Y EL CUADRO DE MANDO



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores que se describen a continuación son los que se han encontrado en los libros y que se corresponden directamente con los objetivos de las cuatro perspectivas del CDI.

4. DISCUSIÓN

El análisis detallado de los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid permite concluir que el negocio teatral entró en una fase de decadencia y los gestores desarrollaron una estrategia de creación de valor a largo plazo y un sistema de gestión estratégica. Además dichos registros muestran el declive del mercado monopolístico del teatro, lo que obligó a las compañías a innovar para hacer frente a la competencia.

La respuesta a la primera de las cuestiones formuladas Q1 la encontramos en los libros de cuentas que han demostrado la importancia que tuvo la gestión estratégica de los antiguos corrales de comedias para su supervivencia y el incremento de los ingresos del negocio teatral en Madrid. Además estos libros reflejan el paso de una gestión privada a una gestión pública del negocio teatral a partir de 1712 y con ello un cambio crucial en la visión temporal del negocio y, en consecuencia, en la definición de la estrategia. Al mismo tiempo, los libros de cuentas, resultaron ser un importante instrumento de supervisión y de gestión de la estrategia teatral basada en los clientes futuros y en la innovación de un nuevo producto: las comedias espectaculares.

Se ha demostrado que la diferencia entre la gestión privada de los arrendadores y la gestión pública por el ayuntamiento 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 cómo 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.

De cada corral de comedias, los comisarios gestionaban un libro de cuentas y disponían de un conjunto de indicadores comunes que posibilitaban el benchmarking. Es decir, además del área financiera,



se manejaban indicadores no financieros y relacionados con otras áreas o perspectivas (clientes, procesos, innovación, crecimiento) de dichas organizaciones. Sin embargo, no se ha revelado la existencia de 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.

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. Son todos estos cambios los que justifican la existencia de un “control de costes” detallado, diferenciando entre los costes directos y los indirectos e implementando indicadores de control de los mismos. Esta diferenciación y control de la contabilidad de costes permitió realizar ajustes en los costes superfluos y con ello atender a las cuotas a hospitales y hospicios.

Por tanto, los libros de cuentas nos muestran que los corrales de comedias contaban con Sistemas de Información (financieros, de costes y de control de gestión) bien organizados y con herramientas de apoyo a la toma de decisiones como el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) que pueden explicar el éxito conseguido. Es decir, han relatado la estrategia mediante la vinculación de inductores de actuación (indicadores causa) con los del resultado (indicadores efecto), a través de una serie de relaciones causa-efecto.

En relación a la pregunta de investigación Q2 esta investigación ha demostrado que tanto en los libros como en la organización de los corrales se definieron indicadores de desarrollo, innovación y aprendizaje con el objetivo de mejorar y crear valor económico y social. En este sentido, para recuperar más rápidamente las inversiones se analizaron los procesos y 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.

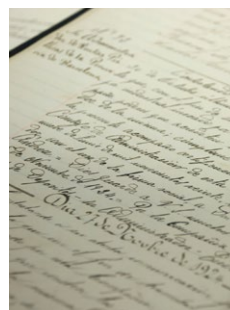
La estrategia de otra área fundamental era la perspectiva del cliente. Es decir, se definieron indicadores que mostraran cómo percibían los diferentes espectadores, de la gran masa social que asistía al teatro, las diferentes obras representadas. La estrategia desde la perspectiva de cliente tuvo como objetivo incrementar los ingresos en cada uno de los segmentos del público y con ello definir una serie de indicadores de ventas por cada tipo de cliente.

Como indicadores asociados a la Responsabilidad Social en la gestión de los corrales de comedias, destaca el pago realizado al sostenimiento de los hospicios que servía de gravamen fiscal a cada representación. Además la motivación a los actores/trabajadores y compensaciones económicas según la recaudación realizada, era una práctica normal y reflejada en los libros. Así mismo, una cierta cobertura en caso de enfermedad o accidente de los actores/trabajadores. 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.

Se ha puesto de relieve en esta investigación la existencia en los libros de cuentas una serie de herramientas de gestión y control que dan respuesta a la pregunta de investigación Q3, que se sintetiza en la función de control realizada por los comisarios y que abordaba cuatro puntos:

- Definición de objetivos estratégicos ligados a indicadores financieros (en especial, el “incremento de las ventas”).
- Formulación de un conjunto de indicadores de control (financieros, de clientes, de procesos internos y de crecimiento) que permitían orientar y evaluar el aporte de cada corral de comedias y de cada obra representada de acuerdo con los objetivos estratégicos.
- Presentación de un modelo predictivo que anticipaba ciertos patrones de comportamiento del público ante inductores de actuación concretos (tramoyas, efectos especiales).
- Evaluación de los resultados obtenidos y, en su caso, informe que permitiera la toma de decisiones correctivas.

Además, a partir de 1720 se pasaron todos los datos de la temporada a un “*libro nuevo de la intervención*”. A partir de esa fecha se incrementarían el número de indicadores de resultados y de inductores de



actuación. El control desarrollado durante esos años vio su fruto en el informe del comisario Antonio Montero (1720), informe que muestra claramente cómo la función de control ejercida por los comisarios cubría una serie de hitos esenciales, tales como:

- Comprobar si las actividades y los resultados de los corrales correspondían al diseño y objetivos establecidos.
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas.
- Proponer acciones correctivas y ajustes para asegurar una buena gestión.

El éxito de esta estrategia fue tal que sus efectos se alargaron por espacio de un siglo y medio. Durante la primera mitad del siglo XIX las obras teatrales que más ingresos generaban seguían siendo las que se habían forjado en las primeras décadas del siglo XVIII.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Gracias a la decisión que se tomó en 1708 de conservar los libros de cuentas en la contaduría, pueden ser consultados hoy en día en el Archivo de Secretaría del Archivo de la Villa de Madrid y son una riquísima fuente de datos sobre diversos aspectos de la vida teatral de la primera mitad del siglo XVIII. 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.

Este estudio propone una idea simple y novedosa: los gestores de los antiguos corrales de comedias de Madrid, 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 cuyas características replicaban con gran precisión las novedosas y revolucionarias propuestas del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en las últimas décadas del siglo XX. En este sentido, el carácter novedoso de los libros de cuentas radicaba en que no eran meros registros contables de transacciones financieras pasadas, sino que intentaban ver por dónde vendría el crecimiento futuro y hacia dónde tenía que mirar el negocio para obtener éxito. Estos



libros conformaban un verdadero Cuadro de Mando donde los indicadores contables o financieros convivían con otros indicadores relativos al público, a la gestión del personal, a la innovación o a la responsabilidad social de los corrales.

Esto no quiere decir que se creara un Cuadro de Mando idéntico al planteado por Kaplan y Norton, sino que los gestores teatrales incorporaron procedimientos muy novedosos para la época para traducir la estrategia del negocio en una serie de indicadores de actuación que permitieran medir y gestionar la puesta en práctica de dicha estrategia en el futuro. Esta estrategia de creación de valor a largo plazo consistía en incrementar el volumen de ventas, generar un mayor flujo de caja y obtener un mayor beneficio mediante la introducción de un producto innovador (las comedias espectaculares) que lograra la satisfacción de los clientes actuales y futuros.

Como conclusión general, se demuestra que 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. Por tanto, el presente estudio servirá de base para investigar sobre las fuentes primarias de la contabilidad y así este progreso permitirá realizar futuras investigaciones complementarias a esta desde la perspectiva económica.

Una limitación al estudio se deriva del volumen ingente de fuentes primarias y de documentación que pueden estudiarse. Es importante resaltar que estas fuentes, no habían sido estudiadas desde la perspectiva y visión de los economistas y profesionales contables. En este sentido, queda camino por recorrer y la colaboración de grupos de investigación interdisciplinarios es fundamental para poder seguir avanzando en todas sus dimensiones.



REFERENCIAS

- Andersen, H., Cobbold, Ian & Lawrie, Gavin. 2001. "Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice", research presented at the 4th SME-SME International Conference, 14-16 May, Denmark. https://www.researchgate.net/publication/44926976_Balanced_Scorecard_Implementation_at_Rang_Dong_Plastic_Joint-stock_Company_RDP
- Atencio, J. & G. Sánchez. 2009. "El control de gestión estratégica en las organizaciones", *Revista CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 6, no. 1, pp. 15-29.
- Álvarez-Dardet, Concha; Jesús D. López & Juan Baños. 2006. "Accounting at the boundaries of the sacred: the regulation of the Spanish brotherhoods in the eighteenth century", *Accounting History*, no. 11, pp. 129-150.
- Capelo, Mariló. 2014. "La contabilidad de una organización benéfica en tiempos de la ilustración: El hospicio "Casa de Misericordia" de Cádiz (1784-1790)", *De computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, no. 20, pp. 7-36.
- Chaganti, R. 2001. "Small business strategies in different industry growth environments", *Journal of Small Business Management*, pp. 52-59.
- Davis, Charles. 1999. "Hacia una historia económica del teatro en Madrid: Contabilidad y rentabilidad de los corrales de comedias, 1712-25". *Cuadernos de Historia Moderna* (23): 141-169. <https://dx.doi.org/10.5209/CHMO>
- Dextre Flores, J., & Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadNegocios/article/view/3880>
- Díez Borque, José María. 1975. "Organización económica de los corrales de comedias madrileños en el siglo XVII". *Arbor* 90 (351): 91-95. <https://dx.doi.org/10.3989/arbor>
- Doménech Rico, Fernando. 2007. *Los Trufaldines y el teatro de los Caños del Peral*, Fundamentos, Madrid, ISBN: 9788424511142
- Donald Curtis, Buck. 1980. "Theatrical Production in Madrid's Cruz and Príncipe Theaters During the Reign of Felipe V". Undergraduate thesis, Univ. of Texas, Austin, xii, 437 p. Abstract, DAI, 41A: 3128. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1475382052000345344>
- Escobar Rodríguez, Tomás. 1999. In "El papel del Cuadro de Mando en la gestión de la empresa", *Revista española de financiación y contabilidad*, vol. 28, no. 102, pp. 1075-1099.
- Fernández-Feijoo, Belen; Susana Gago Rodríguez & Ignacio Urrutia de Hoyos. 2003. "El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: un instrumento para su contabilidad estratégica", *Partida Doble*, no. 145, pp. 40-53.
- García Pérez, M. & Ramón Sabater Sánchez. 2003 "Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa", *Revista Madrid*, no. 20, pp. 98-110
- Garzón, Pilar & Rafael Donoso. 2001. "El hospital de Santa María de Plasencia: características del método contable utilizado (1789-1839)", *Comunicación presentada al XI Congreso de AECA*, Madrid, pp. 8-13.
- González Enciso, Agustín. 2003. "El "Estado económico" en la España del siglo XVIII". *Memoria y Civilización (MyC)* (6): 97-139. <https://core.ac.uk/download/pdf/83561257.pdf>
- Hernández Esteve, Esteban. 2013. *Aproximación al estudio del pensamiento contable español de la Baja Edad Media a la consolidación de la contabilidad como asignatura universitaria*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Kaplan, Robert S. 2010. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". Harvard Business School Accounting & Management", *Working Paper* (10-074). Available at: <https://ssrn.com/abstract=1562586> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Kaplan, Robert S., & David P. Norton. 2009. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press, Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S., & David P Norton. 2009. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business Press, Gestión 2000.
- Libby, Theresa, & John H Waterhouse. 1996. "Predicting change in management accounting systems". *Journal of Management Accounting Research*, no. 8, pp. 137-150. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/210169838?accountid=14478>



- López Manjón, Jesús D., & Fernando Gutiérrez Hidalgo. 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. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2211203.pdf>
- Luft, Joan, & Michael D. Shields. 2003. "Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research". *Accounting, Organizations and Society* (28):169-249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Macintosh, Norman B., & Trevor Hopper. 2005. *Accounting, the social and the political: classic, contemporary and beyond*. Amsterdam: Elsevier.
- Manville, Graham. 2007. "Implementing a Balanced Scorecard framework in a not for profit SME". *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (2):162-169. <https://doi.org/10.1108/17410400710722653>
- McAdam, Rodney. 2000. "Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach". *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (3): 305-323. <https://doi.org/10.1108/02656710010306166>
- McAdam, Rodney, & Edel O'Neill. 1999. "Taking a critical perspective to the European business excellence model using a Balanced Scorecard approach: A case study in the service sector". *Managing Service Quality* 9 (3): 191-197. <https://doi.org/10.1108/09604529910267091>
- Morgado, Arturo. 1991. "La reforma de la beneficencia en el Cádiz del siglo XVIII: el hospicio (1785-1808)", *Trocadero*, no. 3, pp. 5-23.
- Núñez Caballero, Félix. 2017. "La gestión estratégica de los corrales de comedias de Madrid a través del análisis de los libros de cuentas (1700-1744)". PhD thesis, Universidad Autónoma de Madrid (UAM)/ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UAM.
- Ortega Hurtado, Francisco & Fernando Locano Botero. 2011. "Un modelo de control de gestión hacia el aprendizaje organizacional", *Dimensión Empresarial*, vol. 9, no.1, pp. 17-27.
- Pérez-Carballo Veiga, Juan F. 2013. *Control de gestión empresarial*. Madrid: Libros profesionales de empresa ESIC Editorial, (8th edition, revised and updated).
- René, Andioc. 1987. *Teatro y Sociedad en el Madrid del siglo XVIII*. Madrid: Fundación Juan March y Editorial Castalia.
- Rompho, Nopadol. 2011. "Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study". *International Journal of Business Management* 6 (11): 39-46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39>
- Ruano de la Haza, José María. 2000. *La puesta en escena de los teatros comerciales del Siglo de Oro*. Madrid: Castalia.
- Russo, Joao. 2009. *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Russo, Joao, & Antonio Martins. 2005. "A aplicabilidade do *balanced scorecard* nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do centro litoral de Portugal". *Jornal de contabilidade*, no. 344, pp. 401-418.
- Sallenave, Jean. 2007. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Salvador, María Dolores & Fernando Ruiz. 2011. "El régimen administrativo y contable del hospital de Caridad de La Coruña en el siglo XVIII", *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, no. 14, pp. 156-178.
- Sanz Ayán, Carmen, & Bernardo J. García. (1996). "Rendimiento y gestión del negocio teatral en Madrid a fines del siglo XVI y principios del XVII: la Cofradía de la Soledad". *Studia aurea: actas del III Congreso de la AISO (Toulouse, 1993)*. Vol. 2. Universidad de Navarra: GRISO, (Teatro), 343-360. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2997>
- Sanz Ayán, Carmen. 2001. "Economía, negocio y teatro en los siglos XVI y XVII", in *La teatralización de la historia en el Siglo de Oro español (Actas del III Coloquio del Aula-Biblioteca "Mira de Amescua" held in Granada (Spain), 5-7 November 1999)*, pp. 53-59. Granada: Universidad de Granada.
- Sanz Ayán, Carmen. 2006. *La Guerra de Sucesión española*. Madrid: Akal,
- Sanz Ayán, Carmen. 1989. "La crisis económica durante el reinado de Carlos II y su influencia en el mundo del teatro". *Diálogos hispánicos de Amsterdam* 8 (3): 649-668. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=146585>
- Sanz Ayán, Carmen. 2005. "Mercadería vendible: la frustración teatral cervantina y el negocio del teatro", in José Alcalá-Zamora & Carmen Sanz Ayán, *La España y el Cervantes del primer Quijote*, Real Academia de la Historia, Madrid, pp. 71-98.



Tapinos, Efstathios, Robert Dyson & Maureen Meadows. 2011. "Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process?". *Journal of the Operational Research Society* 62 (5): 888-899. https://www.academia.edu/26188114/Does_the_Balanced_Scorecard_make_a_difference_to_the_strategy_development_process

Tinker, Tony. 1985. *Paper prophets: A social critique of accounting*. New York: Praeger.

Varey, John E., Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. 1986. *Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI. Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos*. London: Tamesis.

Varey, John E., & Charles Davis. 1992. *Fuentes para la Historia del Teatro en España, XVI. Los libros de cuentas de los corrales de comedias de Madrid: 1706-1719. Estudio y documentos*. London: Tamesis.

Zinger, James Terence. 2002. "The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective", in 16-19 June 2002. *International Council For Small Business, 47th World Conference*, San Juan, Puerto Rico. www.sbaer.uca.edu

Documentary sources

Fuentes II. Norman D. Shergold & John E. Varey. *Genealogía, origen y noticia de los comediantes de España*. Tamesis. London. 1985.

Fuentes III. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1600-1650. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, III*. Tamesis. London. 1971.

Fuentes IV. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1651-1665. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, IV*. Tamesis. London. 1971.

Fuentes V. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1666-1687. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, V*. Tamesis. London. 1974.

Fuentes VI. John E. Varey & Norman D. Shergold. *Teatros y comedias en Madrid: 1687-1699. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, VI*. Tamesis. London. 1979.

Fuentes IX. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Comedias en Madrid: 1603-1709. Repertorio y estudio bibliográfico. Fuentes para la historia del Teatro en España IX*. Tamesis. London. 1989.

Fuentes X. Norman D. Shergold. *Los corrales de comedias de Madrid: 1632-1745. Reparaciones y obras nuevas. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, X*. Tamesis. London. 1989.

Fuentes XI. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Teatros y comedias en Madrid: 1699-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XI*. Tamesis. London. 1986.

Fuentes XII. John E. Varey, Norman D. Shergold & Charles Davis. *Teatros y comedias en Madrid: 1719-1745. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XII*. Tamesis. London. 1994.

Fuentes XIII. John E. Varey & Norman D. Shergold, in collaboration with Charles Davis. *Los arriendos de los corrales de comedias de Madrid: 1587-1719. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XIII*. Tamesis. London. 1987.

Fuentes XVI. John E. Varey & Charles Davis. *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*. Tamesis. London. 1992.

Fuentes XX. John E. Varey & Charles Davis. *Los corrales de comedias y los hospitales de Madrid: 1574-1615. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XX*. Tamesis. London. 1997.

Fuentes XXI. John E. Varey & Charles Davis. *Los corrales de comedias y los hospitales de Madrid: 1615-1849. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XXI*. Tamesis. London. 1997.

Fuentes XXII. Phillip Brian Thomason. *El Coliseo de la Cruz, 1736-1860: Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXIX*. Tamesis. London. 2005.

Fuentes XXIX. Margaret Rich Greer & John E. Varey. *El teatro palaciego en Madrid: 1586-1707. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXIX*. Tamesis. London. 1997.



Fuentes XXX. Charles Davis. Los aposentos del Corral de la Cruz: 1581- 1823. *Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España, XXX.* Tamesis. London. 2004.
Fuentes XXXII. Ignacio López Alemany & John E. Varey, in collaboration with Charles Davis. Prólogo de Margaret Rich Greer. *El teatro palaciego en Madrid: 1707-1724. Estudio y documentos. Fuentes para la Historia del Teatro en España XXXII.* Tamesis. London. 2006.

