

Universidad de la República

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Trabajo de Investigación Monográfica para la obtención del título de contador público – Plan 1990

LA PRODUCCIÓN CINEMATOGRAFICA EN EL MARCO DE LA INDUSTRIA CULTURAL, DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN



MARCELA NARIO

JOSÉ IGNACIO NEGRÍN

PAULINA ROSALES

Tutor:

Cr. CARLOS BUENO PEREYRA

Montevideo

URUGUAY

Noviembre 2009

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas que colaboraron de una u otra manera con la realización de este trabajo.

En especial, a nuestro tutor Cr. Carlos Bueno Pereyra por la dedicación y apoyo que nos brindó en todo momento y a la Cra. Carolina Asuaga por la orientación que nos proporcionó en la etapa inicial.

A nuestros jefes, que nos permitieron manejar con flexibilidad los horarios para la realización de las entrevistas y para la presentación final del trabajo.

A todos los entrevistados, que nos brindaron su tiempo y conocimiento para ayudarnos a comprender el funcionamiento del sector.

A nuestras familias y amigos, que nos acompañaron durante todo este proceso brindándonos su apoyo incondicional.

RESUMEN

En el marco del crecimiento de la industria cultural, es notoria la relevancia que ha adquirido la industria audiovisual nacional, no sólo desde el punto de vista de la promoción cultural, sino también desde la perspectiva económica.

Particularmente, en cuanto a la producción cinematográfica, se viene verificando el crecimiento del apoyo al sector por parte de diversos agentes, de la legislación aplicable, así como la creación de asociaciones y organismos tendientes a potenciar el crecimiento de la actividad.

La evaluación de estos aspectos a lo largo de nuestro trabajo nos condujo a visualizar fortalezas y oportunidades que el sector ha ido adquiriendo.

Nuestro trabajo tiene como objetivo general describir la situación actual del sector de la producción cinematográfica en el Uruguay y analizar cómo las herramientas de gestión facilitan la toma de decisiones en pro de una gestión exitosa.

Hemos incursionado en el tema de la gestión empresarial con el fin de introducir conceptos y herramientas empresariales en un sector casi inexplorado en este sentido y que creemos demuestra un potencial económico y social de grandes dimensiones. Por este motivo presentamos las herramientas de gestión, y en particular la contabilidad de gestión, para lograr una mejor calidad en la toma de decisiones que permita capitalizar dichas fortalezas y oportunidades, y de esa manera contribuir al crecimiento sostenido del sector.

INDICE

CAPÍTULO 1 - OBJETIVO Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	6
1.1 Objetivos	6
1.2 Metodología, alcance y estructura del trabajo.....	7
CAPÍTULO 2 - EL CINE EN EL MARCO DE LA INDUSTRIA CULTURAL	9
2.1 Introducción a la industria cultural y posicionamiento de la industria del cine dentro de la misma.	9
2.2 Participación del Estado en la cultura.....	13
2.3 Modelos de producción cinematográfica	16
2.4 El sector cinematográfico en el Uruguay	20
2.4.1 Producción	20
2.4.2 Distribución	20
2.4.3 Exhibición	22
CAPÍTULO 3 - LA PRODUCCIÓN CINEMATOGRAFICA.....	29
3.1 Antecedentes a nivel mundial.....	29
3.2 Descripción general de la actividad. Ciclo operativo	30
3.3 La industria y la producción cinematográfica en el Uruguay.....	38
3.3.1 Productoras y tipo de productos	38
3.3.2 Financiamiento de la producción cinematográfica en el Uruguay	45
3.3.3 Fomento al sector	48
3.3.3.1 Normativa	49
3.3.3.2 Instituciones y programas de apoyo al sector	57
3.3.3.3 La propiedad intelectual como mecanismo de fomento cultural	60
3.3.4 Organizaciones que actúan en el sector	62
3.3.5 Normativa contable	64
3.3.5.1 Normativa contable en Uruguay.....	64
3.3.5.2 Normativa contable específica en Estados Unidos.....	71
3.3.6 Regulaciones y disposiciones	76
3.3.7 Aspectos fiscales	79
3.3.8 Formación técnica y profesional en el Uruguay	83
3.3.9 Ventajas que posee Uruguay como set de locación para el rodaje de películas extranjeras.....	88
CAPITULO 4 - LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PRODUCTORAS CINEMATOGRAFICAS	92

4.1	Marco Teórico- Herramientas de Gestión	92
4.1.1	Introducción	92
4.1.2	La Contabilidad como herramienta de gestión.....	94
4.1.3	Herramientas de gestión.....	97
4.2	Estudio de realidad actual- Trabajo de campo	107
4.3	Aplicación de las herramientas de gestión a las empresas productoras de cine.	109
CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES.....		127
BIBLIOGRAFÍA.....		131
ANEXOS		136
ANEXO A Cuadro de productoras registradas a julio de 2009.		136
ANEXO B Cuadro de largometrajes uruguayos		137

CAPÍTULO 1 - OBJETIVO Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

1.1 Objetivos

Objetivo general

Realizar la descripción del negocio de la producción cinematográfica en el marco de la industria cultural.

Determinar de qué manera las herramientas de gestión, y en particular, la contabilidad de gestión, permiten mejorar la toma de decisiones en las empresas productoras de cine con el fin de aprovechar la realidad del sector, el marco regulatorio y el contexto en el que están insertas.

Objetivos específicos

- Estudiar la naturaleza de la industria cultural en general y sus características determinando la importancia del sector cinematográfico dentro de la misma. Realizar una descripción general de la industria del cine y su ciclo operativo, y presentar la estructura del sector en el Uruguay.
- Analizar las principales características de la producción cinematográfica nacional, su ciclo operativo y demás singularidades que permitieron la revitalización del sector en los últimos tiempos. Detallar cómo la normativa aplicable y las regulaciones vigentes han fomentado su desarrollo.
- Describir los instrumentos de gestión aplicables que permitan lograr una mayor eficiencia y eficacia de las operaciones.

Hipótesis

Considerando el momento que atraviesa la producción cinematográfica en el Uruguay, la aplicación de herramientas de gestión que se ajusten a la realidad y dinámica del sector contribuiría a potenciar las oportunidades así como mantener la tendencia de crecimiento y favorecer la supervivencia de las empresas del sector.

1.2 Metodología, alcance y estructura del trabajo

Metodología

Las etapas de la investigación realizada fueron las siguientes:

- 1) Realizamos una revisión bibliográfica sobre el sector cultural en general.
- 2) Recabamos información sobre la realidad del sector a través de la lectura de publicaciones en diarios, revistas, libros, folletos y monografías relacionadas con el tema, así como también material encontrado en páginas web de empresas del sector y de organismos involucrados.
- 3) Definimos nuestros objetivos. Tanto el objetivo general como los específicos.
- 4) A partir de la visión inicial obtenida, proseguimos con el planteo de la hipótesis a contrastar mediante el análisis de la información obtenida del trabajo de campo.
- 5) Una vez fijados los objetivos y la hipótesis, realizamos una profundización de la revisión bibliográfica de manera de adentrarnos en cada área en particular. Asimismo ampliamos el conocimiento obtenido mediante entrevistas a personas que se desempeñan profesionalmente en dicho sector.
- 6) Realizamos un análisis crítico de toda la información disponible.
- 7) Elaboramos las conclusiones a partir de la información obtenida en las etapas precedentes y verificamos el cumplimiento de la hipótesis planteada.

Alcance y estructura del trabajo

Teniendo en cuenta la situación actual del sector cinematográfico nacional y su evolución experimentada en los últimos años, profundizamos el mismo dentro del marco de la industria cultural describiendo su estructura y principales características, para posteriormente adentrarnos en el sector de la producción. A partir de esta base realizamos un análisis de sus particularidades, los organismos y actores involucrados, la normativa vigente, y cómo las herramientas de gestión aplicadas en las empresas productoras pueden contribuir a potenciar y mantener las ventajas competitivas existentes.

En cuanto a la estructura del trabajo, el desarrollo del mismo está organizado en tres partes. La primera introduce a la industria cultural y enmarca al sector cinematográfico dentro de la misma. En la segunda delimitamos el campo de estudio a la producción cinematográfica nacional realizando una descripción de sus principales características. En la tercera parte realizamos una presentación de las herramientas de gestión que a nuestro entender resultarían útiles para contribuir al éxito de las productoras nacionales. Finalmente contrastamos éste marco teórico con los datos relevados en el trabajo de campo realizando un análisis que nos permitió arribar a las conclusiones que se detallan en el quinto capítulo.

CAPÍTULO 2 - EL CINE EN EL MARCO DE LA INDUSTRIA CULTURAL

Partiendo de diversas acepciones de lo que significa “cultura”, mencionamos la importancia que han ido cobrando este tipo de actividades en los últimos tiempos y cómo esta evolución nos lleva a hablar en la actualidad de “industria cultural”. Insertos en ese marco, analizamos con mayor profundidad la actividad cinematográfica. Analizamos la participación del estado, los modelos de producción cinematográfica a nivel mundial y cuál es la realidad en nuestro país.

2.1 Introducción a la industria cultural y posicionamiento de la industria del cine dentro de la misma.

Para enmarcar al cine dentro de la industria cultural comenzamos por presentar una definición de cada uno de éstos dos conceptos: industria y cultura.

Al hablar de industria, nos referimos a un conjunto de procesos que transforman recursos en bienes o servicios finales para ser consumidos por el mercado destino. Existen distintos tipos de industrias que se diferencian entre sí en función del tipo de bien o servicio que comercialicen.

Según Stolovich¹, en cuanto al concepto de cultura, no existe una definición universalmente compartida y resulta difícil determinar con precisión qué se entiende por la misma. En los extremos, encontramos una visión antropológica, por la cual todo lo que sale de las manos y el pensamiento del hombre es cultura (valores, maneras de proceder y hacer) y un concepto más elitista, que ya está bastante superado, el cual restringe la noción de cultura a las bellas artes, confundiéndola con las artes superiores o "cultas".

¹“La cultura movía unos U\$S 840 millones anuales en Uruguay hasta el año 2001”, Diario el País, Montevideo, 3 de febrero 2003.

Ubicándonos en un término medio de éstas dos visiones, identificamos a la cultura como la producción simbólica, o sea la producción intelectual que se traduce en forma de símbolos.

Según Manuel Esmoris², ex presidente de la Comisión de Patrimonio, la palabra “cultura” incluye varios significados, tales como la dimensión antropológica, la vinculada al “espíritu de las naciones”, la de los contenidos que se socializan a través de medios industriales, y la de los bienes y servicios culturales. Está última dimensión es la más adecuada en economía, política cultural y prestaciones de servicios. La cultura se compone de las artes, el patrimonio y las tradiciones culturales.

Esta definición dada por Esmoris es muy similar a la visión de la economista francesa Françoise Benhamou quien en su libro “La economía de la cultura”³ considera como bienes y servicios culturales a: los espectáculos artísticos en vivo, el arte y el patrimonio, y las industrias culturales (libros, discos y cine).

Durante el siglo XX la producción cultural se convirtió en mercantil, y los productos culturales comenzaron a transformarse en mercancías. Por esa razón se comienza a considerar la cultura en una nueva dimensión: la económica.

El estudio de la Cultura por parte de la ciencia económica es un fenómeno relativamente reciente. En el pasado, ninguna teoría económica incluyó a las actividades culturales como sectores productivos de generación de riqueza. Sin embargo, a lo largo de los años se fueron sentando las bases de una "economía de la cultura" hasta obtener reconocimiento institucional en el año 1994 con la publicación de una investigación de David Throsby en el “*Journal of Economic Literature*”.

Según Françoise Benhamou, son tres los factores que contribuyeron a dicho reconocimiento: la tendencia creciente a generar flujos de remuneración y de empleo, la necesidad de evaluación de las decisiones culturales, y el desarrollo teórico de la economía política hacia nuevos campos.

² “El sector público participa muy poco en el financiamiento de la cultura”, Diario el País, 12 de marzo de 2007.

³ Françoise Benhamou: *La economía de la cultura*, Montevideo, Trilce, 1997.

Actualmente la economía de la cultura se centra en el estudio de tres grandes ramas: las artes escénicas, el patrimonio y las industrias culturales.

La industria cultural se caracteriza por producir bienes con contenido simbólico. Éstos tienen una forma propia de producción, circulación y apropiación social. El producto cultural se caracteriza por una dualidad: es una mercancía (dimensión económica) y sus contenidos son simbólicos (implicancias ideológicas).

Hay algunos bienes y servicios culturales que pueden ser considerados como bienes públicos, es decir, son bienes no excluyentes ni rivales en el consumo. En este caso, no puede excluirse a ninguna persona de su disfrute y el consumo por parte de un individuo no reduce la cantidad de ese bien disponible para otro individuo. Como ejemplo podríamos mencionar la visita a un museo donde no se cobra entrada, conciertos en lugares públicos, etc. Por el contrario los bienes privados son aquellos que le pertenecen a una persona en particular, se transan en el mercado pagando un precio por ellos, y presentan las características de rivalidad y exclusión. Existen ciertos bienes y servicios culturales que combinan características tanto de los bienes públicos como de los privados, y que por lo tanto, podrían clasificarse como mixtos. Este sería el caso de una película exhibida en cine por la cual se cobra entrada.

Otra de las características de los bienes culturales es que la oferta condiciona a la demanda. No se puede determinar de antemano la necesidad de los bienes culturales sin que estos hayan sido ofertados. Los consumidores no tienen necesidades claramente identificables con relación a los bienes culturales y es por ésta razón que se presenta una gran incertidumbre en relación al éxito o el fracaso que puedan tener. Además, los bienes culturales generan externalidades positivas a nivel social, en el sentido de que sus beneficios no se agotan en las personas que los demandan y ofrecen, sino que su consumo amplía el capital cultural de la sociedad.

Sea cual fuere el sistema político y económico en el cual se desarrollen las actividades, los servicios y las industrias culturales, ellas ocupan en nuestros días un lugar privilegiado en la economía, el empleo y en las políticas de desarrollo.

“En las últimas décadas se ha visto crecer el peso de las llamadas “industrias culturales” en las economías nacionales. Cada vez más países orientan su estrategia de desarrollo en torno a estas industrias y parten todos de una base común: su patrimonio cultural. En estos y otros emprendimientos de desarrollo cultural, cada vez más se potencian mutuamente lo local y lo global, y la diversidad cultural resulta ser el eje en torno al cual las nuevas generaciones se conocen y reconocen”.⁴

En cuanto al posicionamiento de la industria cinematográfica dentro de la Industria cultural, citaremos algunas opiniones que nos resultaron de valor para comprender la importancia que el sector audiovisual ha adquirido.

Según Octavio Getino, el cine es: “la creación colectiva de contenidos simbólicos, como cualquier otra forma de expresión artística, pero es también, a un mismo tiempo, producción industrial de manufacturas culturales (películas)”.⁵

Por otro lado, Juan Carlos Moneta, en su libro: “*El jardín de los senderos que se encuentran: Políticas públicas y diversidad cultural en el Mercosur*” hace referencia al valor de la industria audiovisual para la cultura: “Primero el cine, luego la televisión y por último las intercomunicaciones satelitales y las nuevas tecnologías audiovisuales, han facilitado a nuestros pueblos niveles de intercambio y de auto reconocimiento que superan con creces los logrados por la actividad de otros sectores de la cultura y la comunicación social.

Pero la importancia de este sector no se limita a los campos de la cultura y la comunicación. Día a día se hace cada vez más visible su enorme incidencia en la economía y en la vida social de las naciones, particularmente en las de mayor desarrollo, donde están generando más empleo que cualquier otro sector industrial, representando sus ventas globales el 12% del valor de la producción industrial en todo el mundo.

La significación estratégica del sector ha comenzado a ser motivo de interés, tanto del sector público como de empresarios, productores y cineastas, como lo prueban los diversos encuentros y festivales convocados en los países mercosureños (ejemplos de

⁴ Informe Unesco: *Políticas Transversales en Cultura, Turismo y Ambiente: Desafíos y oportunidades en Uruguay*, 2008.

⁵ Octavio Getino: *Cine y televisión en América Latina. Producción y mercado*. Santiago de Chile. LOM. 1998.

ello son el *Amerigramas*, realizado en distintas oportunidades en Buenos Aires, o el *Florianopolis Audiovisual Mercosul*, de Brasil), así como algunos acuerdos entre productores cinematográficos, como es el de la creación de una asociación de productores audiovisuales del MERCOSUR y de una federación de sindicatos de técnicos y profesionales del sector. A ello se suman investigaciones y estudios que comienzan a analizar los procesos de convergencia existentes entre las nuevas tecnologías audiovisuales, las telecomunicaciones y la informática regional, como recursos que pueden servir para el desarrollo de nuestra producción audiovisual —de mediar políticas adecuadas— como para acentuar nuestra dependencia y sometimiento a los modelos dominantes, particularmente el norteamericano” .⁶

2.2 Participación del Estado en la cultura

Las razones que fundamentan la participación del Estado en la actividad cultural de un país resultan prácticamente indiscutibles. La contribución de la cultura tanto en el plano económico como en el social es evidente, por lo que el Estado debe actuar no sólo como regulador sino como patrocinador e impulsor de esta actividad.

Según Luis Stolovich: “El Estado tiene que ser principalmente un promotor —un “facilitador”— que cree las condiciones y los estímulos para que la actividad cultural se desarrolle. Hay que tener en cuenta que la economía de la cultura tiene especificidades. El producto cultural es básicamente una apuesta porque el riesgo es siempre muy grande. Nadie sabe a priori cómo puede funcionar en el mercado porque no constituye una necesidad básica de consumo, sino que depende exclusivamente de los gustos del público, que son muy volátiles. Por lo tanto, hay un fuerte componente de incertidumbre en el lanzamiento de cualquier producto cultural”⁷.

⁶ Carlos Juan Moneta: *El jardín de los senderos que se encuentran: políticas públicas y diversidad cultural en el Mercosur*, Unesco, Montevideo, 2006.

⁷ “Economía y Mercado”- Entrevista a Luis Stolovich, Diario El País, Montevideo, 2003.

Rubens Bayardo⁸, justifica ésta participación en el siguiente argumento: “El mercado por sí mismo no garantiza el derecho a la cultura ni tampoco la democratización en las decisiones sobre la participación de los ciudadanos en la cultura. Más bien sucede todo lo contrario, la fuerte presencia de los monopolios implica concentración y que las decisiones queden en manos de pocos”. En esta postura, se justifica la intervención del Estado en la regulación de las desigualdades que el libre mercado causa en este tipo de industrias. Por otro lado alude a una protección de la identidad nacional, en un intento por vencer la presión de la amenazadora globalización de las grandes cadenas.

“En el mundo, es muy alta la participación directa o indirecta del Estado en esta industria. Este tiene un peso altísimo en el modelo francés, que participa en la financiación de la mayor parte de las expresiones artísticas. En contrapartida tenemos el caso de Estados Unidos, donde el Estado financia indirectamente diversas actividades culturales a través de exoneraciones fiscales que otorga a las empresas privadas...

...En Uruguay no existe un modelo definido. Por un lado, el Estado uruguayo financia la producción cultural propia en canales de TV, emisoras de radio, elencos artísticos, salas teatrales, etc., así como la formación profesional en algunas áreas de la cultura. Además, subsidia a algunas actividades culturales privadas, como la prensa del Interior y los teatros del Interior, e interviene como consumidor de libros y otros bienes culturales. Otro de los mecanismos utilizados en nuestro país es la implementación de beneficios fiscales. El objetivo que persigue el régimen de incentivos fiscales a las donaciones a favor de proyectos de interés cultural y a los promotores de los mismos es dar una participación más fuerte a las empresas en el financiamiento de actividades culturales pero manteniendo un fuerte control del sacrificio fiscal en manos del Ministerio de Economía” .⁹

Refiriéndonos específicamente a las producciones cinematográficas; además de la incertidumbre que implica el lanzamiento de este tipo de productos, otros factores como el cuantioso monto de la inversión, el tamaño reducido del mercado, y la fuerte competencia del exterior colocan a las mismas en una posición desventajosa que demanda sin lugar a dudas un apoyo externo.

8 “*El Estado debe promover la actividad cultural*”: Entrevista a Rubens Bayardo, Diario La voz del interior, Argentina, 2005.

9 “Economía y Mercado”- Entrevista a Luis Stolovich, Diario El País, Montevideo, 2003.

En el debate acerca de la intervención del Estado en la libre circulación de bienes y servicios audiovisuales encontramos dos posturas bien definidas; quienes apoyan la intervención estatal y quienes creen en la libre circulación de este tipo de bienes. Si se considera la actividad cinematográfica como una mera actividad industrial y comercial destinada exclusivamente al entretenimiento, resultaría razonable que la circulación de estos bienes se someta a las leyes del libre comercio donde el mercado se regula a través del equilibrio logrado en el encuentro de oferta y demanda. En este sentido, el Estado simplemente se limitaría a intervenir para garantizar que estas leyes operen sin trabas, al igual que para otros bienes ofrecidos en el mercado.

Por otro lado, si se considera que la industria cinematográfica es transmisora de expresiones culturales por ser portadora de identidad, valores y significados propios de cada nación, es lógico que se pretenda la participación estatal, ya que los bienes y servicios culturales constituyen, en parte, un servicio público y que no pueden asimilarse a una pura mercancía.

Estados Unidos es partidario de la primera de ellas, posición que no resulta sorprendente si se toma en cuenta que este tipo de productos ocupa en dicho país uno de los principales capítulos exportadores al mismo tiempo que, a través de él, se difunde la “*American way of life*” a nivel mundial.

Para evitar este predominio del cine norteamericano que Estados Unidos intenta asentar a través de las negociaciones de liberalización comercial en el seno de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o a través de acuerdos bilaterales, se enfrenta a esta teoría la Unión Europea insistiendo en la “excepción cultural”.

Igualmente, cabe reconocer el componente económico de esta industria ya que estos bienes son comercializados, por lo que se encuentran sometidos a las leyes del mercado al igual que otro tipo de bienes. Getino argumenta que: “Desde hace más de un siglo, el cine forma parte del amplio campo de las Industrias Culturales donde convergen sus dos principales dimensiones –tangible e intangible- que posibilitan su existencia económico-industrial e ideológico-cultural”.¹⁰

¹⁰ Octavio Getino, citado en “*Hablando en serio: La cuota de pantalla*”, artículo del portal de la revista argentina El Amante.

Esta doble faceta de la industria, al acopiar intereses no sólo individuales y patrimoniales desde el punto de vista del mercado, sino también intereses de la sociedad en su conjunto en lo que respecta a identidad y cultura nacional, es la justificación de que el Estado debe proteger a esta industria adoptando formas de intervención que contemplen ambos aspectos. Este tipo de intervención resulta sumamente compleja por el hecho de tener que mediar entre cultura y economía.

Existen diferentes modalidades de intervención dependiendo del tipo de sector y país del cual se trate según los comportamientos y estructuras existentes. Una forma de clasificar las modalidades de intervención estatal en el sector puede ser la siguiente:

- Sistemas de protección frente a cinematografía más poderosa: cuotas de exhibición, impuestos especiales, etc.
- Sistemas de fomento a la producción como los subsidios, coproducciones, incentivos tributarios, etc.

Los incentivos fiscales y subvenciones para producciones de televisión y cine están contemplados en las reglas de comercio internacional (GAAT) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y son un importante instrumento para la promoción de la producción audiovisual nacional en muchos países del mundo.

2.3 Modelos de producción cinematográfica

A nivel mundial, podemos distinguir dos modelos de producción: el norteamericano y el europeo.

El cine norteamericano se caracteriza fundamentalmente por un manejo privado de la industria, en donde el estado tiene escasa o nula participación directa y los ingresos para el financiamiento de las producciones provienen mayoritariamente del sector privado. Se trata de un cine edificado sobre parámetros industriales y la producción de películas se basa en modelos narrativos muy populares tomando un rumbo claramente comercial.

“Probablemente no haya nada más americanizado que la industria del cine. El *star system* norteamericano es, en rigor, el *star system* mundial. Los que allí reinan, reinan

en todo el planeta. Son aclamados, venerados y observados hasta en el último rincón. Nada parecido ocurre con lo referido al cine no estadounidense. Por seguir hablando de las estrellas, ninguna figura, por poner un ejemplo, del *star system* alemán (o de cualquier otro país) tiene un reconocimiento internacional parecido al que pueda tener el más secundario de los protagonistas de cualquier película norteamericana de moderado éxito”.¹¹

“A través de los años, Hollywood ha encontrado una variedad de formas de superar las sacudidas y calamidades, la más importante de las cuales fue el sistema de estudios, que, al paso de los años, se ha combinado con una estructura oligopólica, carisma personal, producción en línea, y contabilidad creativa para hacer las cosas funcionar. No obstante, en los últimos quince años ha ocurrido un cambio fundamental en la arquitectura de Hollywood: los estudios mayores, todos ellos, fueron absorbidos por (o se transformaron en) más grandes conglomerados de medios, que combinaron estudios de cine con unidades de televisión, redes (de transmisión aérea y de cable), compañías de música, empresas de Internet, firmas de videojuegos, parques temáticos, espectáculos teatrales, otras empresas de entretenimiento en vivo, y así sucesivamente. La estructura de mercado es cada vez más concentrada en los grandes conglomerados, lo que pone un dique a la entrada de nuevos competidores, en el orden nacional y en los mercados internacionales. La estructura oligopólica y la tendencia monopólica que hemos visto han caracterizado al audiovisual estadounidense; se han traducido en barreras de entrada a veces infranqueables para nuevas empresas que intentaban ingresar al mercado, ya fuera en la producción, como en la distribución o en la exhibición. El haberse desarrollado tempranamente en Estados Unidos la industria representa lo que los microeconomistas llaman “eficiencias de la curva de aprendizaje”, es decir, la experiencia acumulada y el proceso de profesionalización a través del tiempo, en los múltiples tipos de puestos, desde el utilero, los técnicos de todo tipo, hasta las “estrellas”. La división del trabajo y sus cambios son parte de esta “ventaja competitiva” y de la anterior, al igual que el *star system*, que sigue siendo una enorme ventaja competitiva hoy, al grado de que hay productores y directores franceses que contratan estrellas del cine estadounidense para tener mayor circulación en el mundo (con la esperanza de entrar al propio mercado norteamericano). Los géneros y el

¹¹ “Sociedades Multiculturales”, Revista Teína España ,2004.

lenguaje cinematográficos son también parte de estas ventajas competitivas. Los recursos estéticos, interpretativos y expresivos han “producido” a sus públicos. La gente de Estados Unidos primero, y del mundo entero después, ha aprendido a entretenerse (a reír, llorar, soñar...) con estos protocolos de producción de sentido”.¹²

El hecho de que las grandes productoras de Hollywood tengan una red de distribución y exhibición propia así como el control de las diferentes ventanas de comercialización favorece la realización de grandes inversiones a la hora de hacer realidad los proyectos cinematográficos, que a su vez pueden recuperar más fácilmente.

Por su parte, el cine europeo se identifica con producciones medias que surgen del apoyo del poder público y que tienen un perfil sesgado hacia lo cultural, más que hacia lo comercial. Además, se caracteriza por ser un cine de autor, dónde predomina el arte fílmico y los estilos nacionales.

A raíz de esta pugna histórica entre ambos modelos, en un intento de ganar mayor participación en el mercado, se ha tratado de incentivar al cine europeo mediante disposiciones a nivel de la comunidad europea en general así como de cada país en particular, brindando apoyo desde el sector público.

A su vez, a modo de contener el predominio norteamericano y la hegemonía de Hollywood, los países de Europa han adoptado medidas proteccionistas como el establecimiento de un sistema de cuotas de distribución y exhibición de películas. Es decir, se obliga a distribuir películas nacionales y se impone un número mínimo de películas nacionales en las salas de exhibición de modo de garantizar la inserción del productor nacional en el circuito de exhibición local. Es importante mencionar, que a partir de la creación de la Unión Europea, las cuotas pasan a establecerse en términos de películas comunitarias para hacer frente a las películas extracomunitarias.

En cuanto al cine latinoamericano, éste se caracteriza por producciones independientes y de autores-productores, cuya mayor limitante es el financiamiento. Como ocurre en Europa, los mismos deben recurrir, en la mayoría de los casos, a subvenciones estatales

¹² Enrique E. Sánchez Ruiz.: *Hollywood y su Hegemonía Planetaria: Una Aproximación Histórico-Estructural*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara (La Colección de Babel, Núm. 28) ,2003.

de modo de poder llevar adelante sus proyectos o a realizar coproducciones entre los países de habla hispana. En el caso de los países de América Latina, éstos también han adoptado medidas proteccionistas para favorecer las producciones locales a través de la fijación de cuotas de pantalla, siendo obligatorio exhibir determinado número de películas nacionales. El cine latinoamericano se ha desarrollado con altibajos, y el auge o caída en las producciones ha dependido en gran medida de las decisiones políticas a favor o no de esta industria. Los países que han tenido predominio a lo largo de la historia son Argentina, México y Brasil dado que tienen una población suficiente que permite asegurar un mercado. En países como Uruguay, cuyo tamaño es pequeño, debemos recurrir a otras ventanas como la exportación de películas para generar ingresos adicionales a los producidos internamente.

En el año 2000 la UNESCO realizó una clasificación de los países según la cantidad de películas producidas anualmente. En primer lugar están aquellos que producen más de 200 películas al año, como India, E.E.U.U., Japón y China. En segundo lugar los países que realizan entre 20 y 199 filmes al año. En este grupo se encuentran los países de la Unión Europea y los países asiáticos. Por último están los países que producen entre 1 y 19 películas por año, entre los que están varios países latinoamericanos y de Europa del Este.¹³

Según una encuesta realizada por el Instituto de Estadística de la UNESCO (IEU) que revela datos de la producción cinematográfica para el año 2006, los países del mundo donde más películas se producen son India (con 1.091 largometrajes) y Nigeria (872). Este último país ha desbancado a EE UU del segundo puesto, ya que tan sólo produjo 485 películas. El *boom* de la producción en *Nollywood* (Nigeria) es producto de una industria innovadora, que produce a muy bajo costo, y proyecta sus películas muchas veces fuera de las salas comerciales. Aun así, las películas de EE UU siguen siendo las más taquilleras en todo el mundo, menos en India, donde sus habitantes prefieren las producciones hechas en *Bollywood*.¹⁴

13 Luis Stolovich, G. Lescano, R. Pessano, P. Delgado: *La industria audiovisual uruguaya ¿realidad o ficción?*, Ediciones Ideas, Montevideo, 2003.

14 "*Nollywood*" rivaliza con "*Bollywood*". Artículo extraído del Portal de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

2.4 El sector cinematográfico en el Uruguay

La estructura de la industria cinematográfica se divide en tres subsectores que interactúan de manera intensa; producción, distribución y exhibición.

2.4.1 Producción

Se entiende por producción, el proceso de creación de una película, desde que se elige un proyecto hasta que se inicia su distribución para ser comercializada.

Debido a que el alcance de nuestro trabajo comprende el análisis de la producción cinematográfica en particular, el tema será analizado con mayor profundidad en capítulos siguientes.

2.4.2 Distribución

La distribución comprende la intermediación entre los productores y los exhibidores. Esta actividad es clave desde el punto de vista económico, ya que el objetivo de la industria es generar grandes audiencias. Con el fin de rentabilizar al máximo la película concedida, la distribuidora dispone de una serie de canales de difusión como las salas de exhibición, la televisión abierta, la televisión por cable, DVD, video, etc. Las distribuidoras se encargan de establecer los contratos con los exhibidores, en dónde se determinan las condiciones relativas a la fecha de estreno del film y la permanencia en cartelera. Asimismo en muchos casos, pueden estar encargadas de la publicidad y difusión de la película en el medio.

Existen diferentes modalidades de distribución:

- **Distribución Transnacional:** se da un estrecho vínculo entre las firmas nacionales y transnacionales. Las empresas locales compran directamente los paquetes de películas y se encargan de la distribución de las mismas.
- **Distribución por regiones:** se da la venta de los derechos de exhibición por regiones. Los distribuidores compran los derechos de exhibición de una película para una región determinada y lo sub licencian a distribuidores independientes

que operan en dicha región. Si otra empresa quiere exhibir el film debe negociar con el propietario de los derechos y se convierte en sub distribuidor.

- Distribución por compra directa del derecho de exhibición: la distribuidora local paga un importe determinado por los derechos y copias de la película a los productores de la misma.
- Distribución directa: se da una asociación directa entre el distribuidor local y el productor extranjero que se basa en las utilidades que genera la exhibición de la película en el país.

La segunda y la cuarta forma son las más utilizadas en nuestro país.

A nivel mundial, el sector de la distribución está dominado por grandes empresas norteamericanas, que dominan gran parte del mercado. Ellas son: Columbia, Twentieth Century-Fox, Warner, Buena Vista, Universal, Orion, Tristar, Metro Goldwin Mayer-United Artists, Paramount y New Line.

Estas empresas operan en Uruguay mediante representaciones o contratos a comisión con distribuidoras locales. Los contratos entre las distribuidoras locales y los sellos internacionales son de exclusividad dentro del territorio uruguayo. La cantidad de agentes intervinientes en el país es muy reducida y da lugar a una estructura oligopólica. Encontramos tres grandes agentes que dominan el mercado: la empresa Moviecenter, el grupo Hoyts y la distribuidora RBS. Ésta última es la principal distribuidora local y la única distribuidora en un sentido clásico, es decir, sin una cadena de exhibición propia.

Las empresas distribuidoras de los diferentes sellos ofrecen las películas a los distintos cines para su exhibición, obteniendo a cambio comisiones en función de la cantidad de espectadores. Lógicamente los cines exhiben films de todos los sellos, por lo que se hace inevitable tener que negociar con los distribuidores locales para la obtención de una determinada película. Si bien existen varias empresas distribuidoras, cada una tiene productos diferentes, ya que cada película es distribuida solamente por una de ellas, por lo que a la hora de negociar con los exhibidores tienen un poder relativamente alto. Si un cine quiere obtener determinada película solo puede recurrir a una distribuidora.

2.4.3 Exhibición

Antes de describir la forma en cómo es llevada a cabo esta actividad y cuáles son sus principales características, nos parece interesante comenzar una breve reseña histórica de la misma en nuestro país.

En la década del 50, mientras en EEUU la televisión marcaba el inicio de una crisis cinematográfica, Montevideo vivía su período de auge. En 1953 se registraron 19.152.019 espectadores por año en una población de 837.621 habitantes lo cual significa que en ese año cada montevideano asistió en promedio 22 veces al cine.

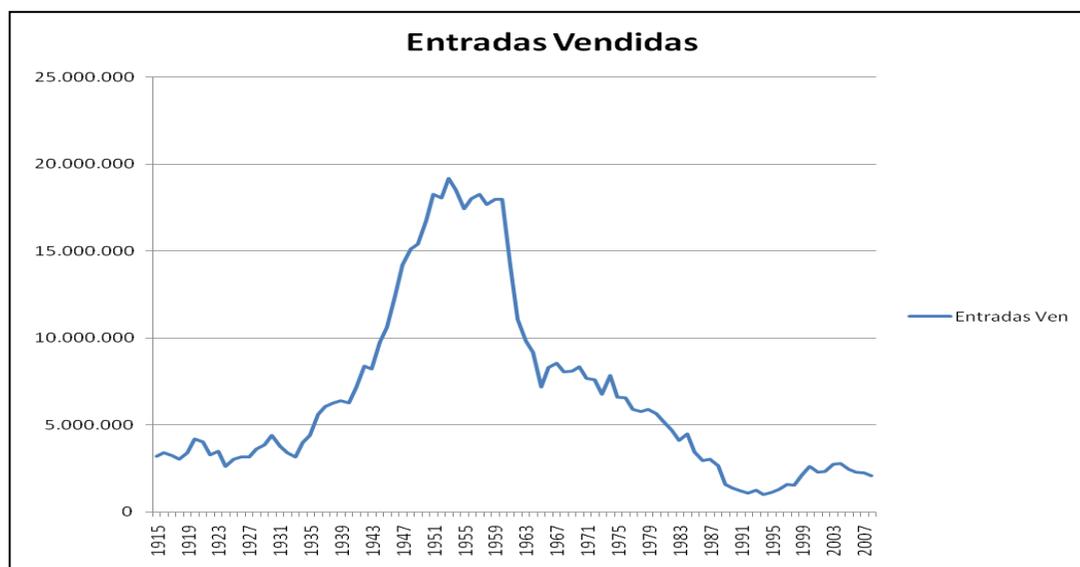
Una década más tarde, con la llegada de la televisión a nuestro país comienza una etapa de descenso en el nivel de asistencia que se prolongaría por más de treinta años. En 1963 el número de espectadores se desplomó a la mitad con respecto al año 1953, y en 1982 cuando se masificó la TV color se desplomó a la cuarta parte. La irrupción del video en el mercado, en la segunda mitad de los 80, representó otro impacto negativo difícil de absorber para las salas cinematográficas uruguayas. El éxito del video estaba sustentado sobre dos premisas que aseguraban su aceptación masiva: la comodidad de ver una película en el propio hogar y la variedad de títulos disponibles en el mercado.

El número de salas de cine que había alcanzado su máximo en 1954 con 106 salas, también se redujo hasta llegar a ser apenas 39 en 1991. En 1994 en pleno auge del video, la asistencia a las salas de cine se derrumbó a su mínimo histórico: 989.146 espectadores.

Sin embargo, la modernización experimentada en los años 90 marcó el regreso del tradicional hábito. Las salas que sobrevivieron a la crisis supieron adaptarse a la nueva realidad. Las grandes superficies fueron fraccionadas en micro cines, redimensionando las salas en función de las bajas concurrencias.

A partir de 1994 comenzó a producirse un crecimiento ininterrumpido en el número de entradas vendidas, que estuvo asociado a un nuevo fenómeno, la aparición del Shopping Center como lugar de paseo y no solo como centro de compras inaugurando la moda de los complejos de sala de cine o cines multiplex.

A continuación exponemos un gráfico en el que puede apreciarse cual ha sido la evolución de asistencia de espectadores a las salas de cine en el Uruguay desde el año 1915 hasta el 2008.



Fuente: Unidad Estadística de la IMM

Sam Cameron, en su libro *“Manual de Economía de la Cultura”*, describe la evolución de la exhibición cinematográfica a nivel mundial la cual puede, de cierta manera, extrapolarse al mercado Uruguayo:

“Este sector de la economía de la cultura presenta unos patrones históricos bien definidos. Desde finales de los años 50 hasta los 80, no solo disminuyó la asistencia sino que muchos cines cerraron. El aumento en el número de pantallas y de entradas vendidas, fueron resultado del aumento en la calidad de la oferta gracias a la aparición de los cines de salas múltiples a partir de 1985”.

“Es probable que la caída en la venta de entradas responda a la aparición de varios sustitutos y a factores socioeconómicos relacionados con los hábitos de los jóvenes. Los principales sustitutos son la televisión, los deportes de masas, la música y, más recientemente, los videojuegos, los vídeos y DVDs”.

“A lo largo del tiempo, el tamaño de los televisores, la calidad de imagen y el sonido, el número de canales y la cantidad de programas han ido creciendo, aunque hay que admitir que solo los canales de pago ofrecen la oportunidad de ver filmes recientes sin el inconveniente de cortes sustanciales y pausas publicitarias. Un factor que complementa el consumo doméstico de películas sustitutivo de la asistencia al cine es el creciente

valor del tiempo en las sociedades donde existe lo que se ha descrito como una “clase ociosa ocupada”. Tanto la música pop como el vídeo y la televisión ofrecen mayores posibilidades para un consumo libre, mientras que ir al cine requiere un bloque de tiempo determinado: una película dura habitualmente alrededor de 90 minutos, sin tener en cuenta el tiempo empleado en ir y volver del cine.

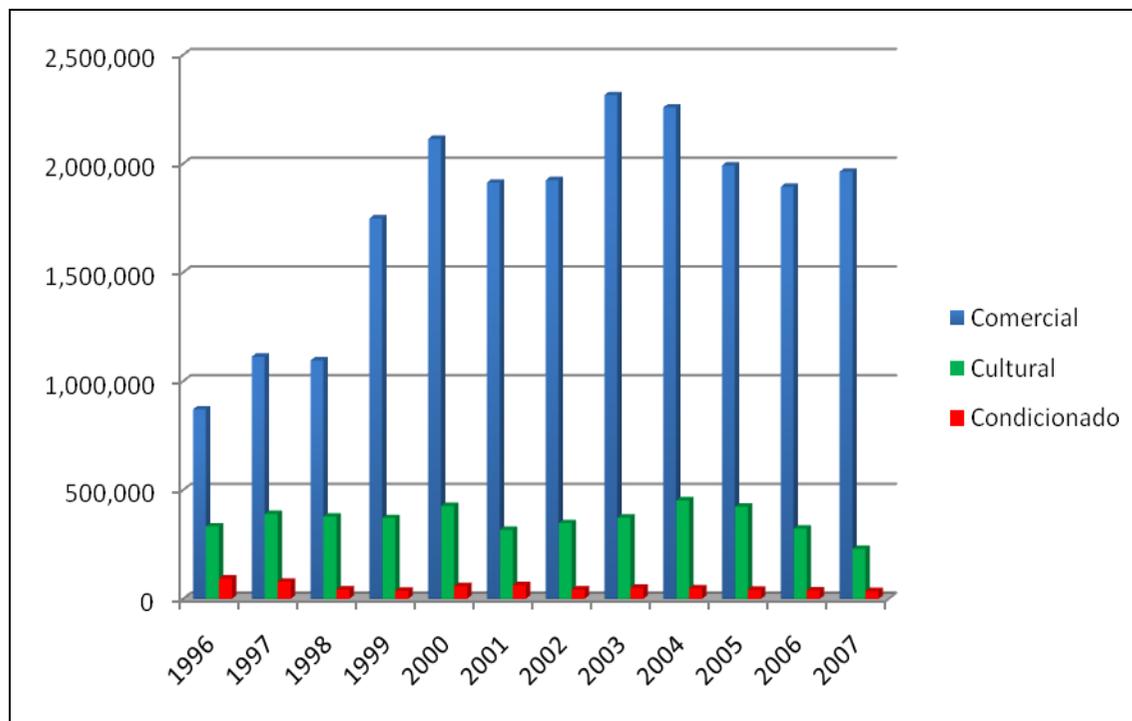
Otro factor posible causante de la tendencia a la disminución en las ventas es la creciente monopolización, la cual conduce a su vez a una reducción de los productos como medio de aumentar los beneficios. Los principales estrenos cinematográficos sólo están disponibles en una pequeña red de exhibidores estrechamente vinculados con los distribuidores”.¹⁵

En nuestro país, actualmente existen tres propuestas de exhibición cinematográfica bien diferenciadas:

- Circuito comercial: salas de estreno.
- Circuito cultural: instituciones culturales como Cinemateca Uruguay y Cine Universitario.
- Circuito de cine condicionado (Franja verde).

¹⁵ SAM CAMERON: *“Manual de Economía de la Cultura”*, Madrid, Edición Touse, R, 2005.

Si consideramos las entradas vendidas desagregadas por circuitos para los últimos años, vemos la baja participación que tienen los circuitos culturales y de franja verde.



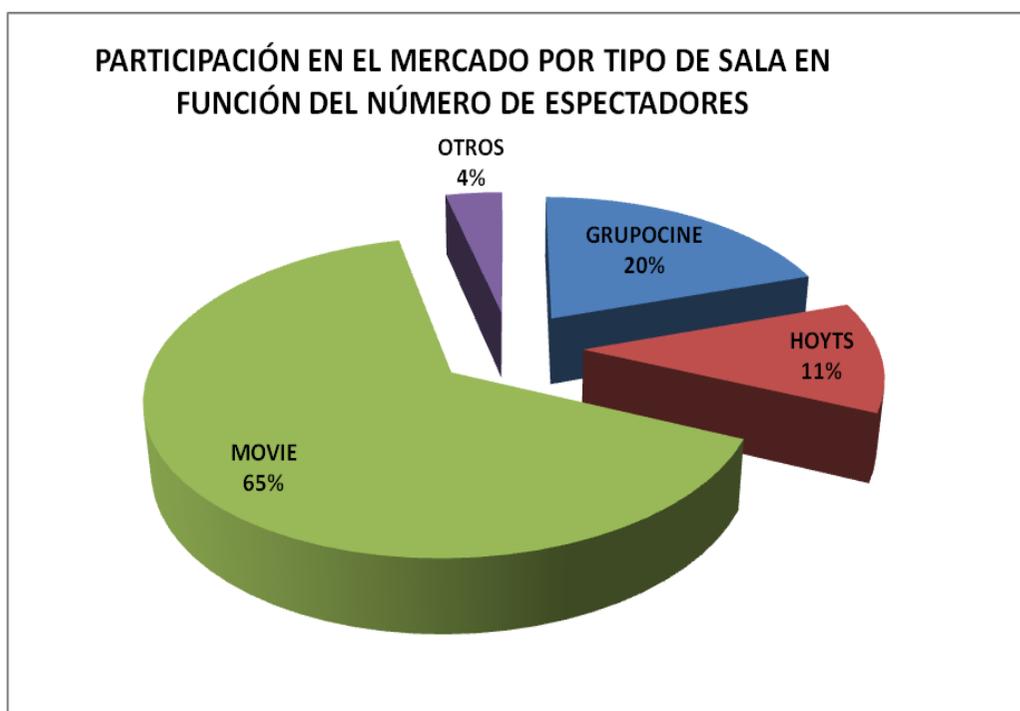
Fuente: Unidad estadística de la IMM

En cuanto al circuito comercial, nuestro mercado se caracteriza por la concentración de la demanda en manos de pocas empresas exhibidoras, por lo que podemos afirmar que existe una estructura oligopólica.

Los principales grupos empresariales son:

- Moviecenter: 22 salas
- Hoyts: 15 salas
- Grupo cine: 13 salas
- Compañía Central cinematográfica (Cines de Película): 5 salas
- Maturana: 1 sala
- Otros cines en el interior: 22 salas distribuidas en diferentes departamentos

En el gráfico siguiente se expone la estructura del circuito comercial medida en función de la cantidad de entradas vendidas para el año 2008.



Fuente: Unidad estadística de la IMM

Los ingresos se encuentran concentrados en torno a las 3 principales empresas, las cuales poseen el 96% del mercado. Moviecenter lidera con el 65%, seguido por Grupocine con el 20% y por último Hoyts con 11%.

Una de las características más relevantes de las empresas exhibidoras en nuestro país es que las mismas controlan los canales de distribución, es decir que actúan también como distribuidoras locales de los sellos internacionales.

En cuanto al circuito cultural, los actores principales en nuestro país son Cinemateca Uruguay y Cine Universitario. Cinemateca Uruguay es una institución sin fines de lucro cuya finalidad consiste en contribuir al desarrollo de la cultura cinematográfica y artística en amplios sectores de la sociedad dando acceso al público a los valores espirituales y creativos del cine autoral de interés expresivo.

A diferencia del circuito comercial que ofrece en su gran mayoría películas de origen americano, en este circuito se ofrecen obras de orígenes más diversos y contenidos de otra índole. La finalidad de estas instituciones no es estrictamente económica. Son

asociaciones civiles sin fines de lucro y buscan exhibir cine de calidad fundamentándose en realizar un aporte cultural apoyando la diversidad.

Otra de las diferencias entre estos circuitos es la fuente principal de ingresos.

En el circuito comercial el principal ingreso lo constituye la venta de entradas mientras que en el cultural los ingresos que predominan son los provenientes de cuotas de socios. Estas diferencias hacen que no pueda considerarse a estos circuitos como competidores ya que ambos apuntan a objetivos y públicos bien diferenciados.

Si bien existe actualmente una apertura comercial del cine nacional, la mayor parte de las producciones nacionales se exhiben en el circuito cultural. Esto se debe principalmente a que adoptan un perfil de cine de autor más que comercial o taquillero, encontrando en este tipo de salas a su público objetivo.

Para finalizar con la cadena de la industria cinematográfica es importante destacar que como consecuencia del surgimiento de nuevos sistemas y redes de transmisión, la comercialización de las obras cinematográficas se realiza a través de canales sustitutos a la usual exhibición en salas de cine. A continuación se puede visualizar el modelo secuencial en que se da el proceso de exhibición de películas:

- Salas de cine
- Televisión por suscripción o pay per view
- DVD y video
- Televisión por cable y satelital
- Televisión abierta

El mayor auge de mercado se ha dado al nivel de la comercialización de las obras cinematográficas a través del vídeo o DVD, convirtiéndose en un rival de la exhibición en salas. En Estados Unidos solo el 16 % de los ingresos de los grandes estudios corresponde a salas, y el 47 % proviene de las ventas de DVD.

La cercanía del estreno en cine es muchas veces el mayor pilar de la promoción del DVD. La ventana entre estreno en salas y edición en video o DVD, se ha reducido con el tiempo. Hace 15 años pasaban unos dos años entre uno y otro, hace ocho años la brecha se rebajó a un año, hace tres pasó a ser de seis meses, y en la actualidad es de unos cuatro meses. Esta reducción puede explicarse por dos motivos; el primero es la

lucha contra el mercado ilegal, ya que aproximando los estrenos se logra que la piratería tenga menos espacio para moverse. El segundo es canalizar la campaña publicitaria del cine para que no se pierda y pueda ser usufructuada por el DVD. Toda esta reducción en la brecha, conspira contra la asistencia al cine, ya que no hay que esperar tanto tiempo para poder acceder al mismo film haciéndolo a través de un medio más económico.

En relación a la televisión (abierta o por abonados), se puede considerar que la misma presenta algunas ventajas competitivas con relación al cine en cuanto al confort del hogar, privacidad y el hecho de que no implica ningún costo marginal ni de transporte.

De todas maneras, no consideramos ni a la televisión ni al video como sustitutos perfectos de la experiencia que implica asistir al cine ya que la calidad de exhibición y sonido así como las comodidades que una sala ofrece, no son fácilmente reproducibles.

CAPÍTULO 3 - LA PRODUCCIÓN CINEMATOGRAFICA

Nos introducimos en el tema con una breve reseña histórica del origen del sector y su desarrollo. A través de una descripción de las diferentes etapas y actividades que involucra la producción cinematográfica, realizamos una descripción del ciclo operativo. Luego detallamos las principales características de la industria nacional: las productoras y los diferentes productos que ofrecen, su financiamiento, la normativa y las organizaciones que contribuyen al crecimiento del sector, la formación técnica y profesional existente, y por último, las ventajas que el país ofrece como set de locación.

3.1 Antecedentes a nivel mundial

“A partir de las experiencias e iniciativas del estadounidense Thomas Alva Edison y los hermanos Lumière en Francia, cabe decir que el sector se desarrolla ampliamente en los Estados Unidos, ya que son numerosas las empresas que desde 1895 y hasta 1907 comienzan sus actividades (William Selig, Siegmund Lubin, American Vitagraph, Kalem Company, Essanay, etc)

Cuando en 1907 se descubre Hollywood como lugar de rodaje, son muchas las empresas que comienzan a levantar allí sus Estudios. Este es el punto de partida de los pequeños emprendimientos que van a dar origen unos años después a las grandes empresas: Universal (1912), Paramount (1913), Warner Bros. (1913), Fox (1914), Metro Goldwyn Mayer (1924), Columbia (1924) y RKO (1928), y otras muchas firmas entre las que destacaría Disney.

El ocaso de los grandes Estudios a partir de los finales de la década de los cincuenta del siglo XX dió origen a las iniciativas más personales en las que se implicaron por igual directores y actores a través de sus propias empresas. Fue la revolución, el inicio de obras más personales que removieron algunos planteamientos estéticos y temáticos del cine que se hacía desde Hollywood. No obstante, entre esta generación y la siguiente se producirá un salto notable a nivel industrial por cuanto la nueva generación — encabezada por Francis Ford Coppola (American Zoetrope), Steven Spielberg (Amblin) y George Lucas (Lucasfilms. ILM)- van a remover los métodos de trabajo y provocarán, ineludiblemente, que el gran magnate dé paso a un grupo de accionistas, a las Agencias

de representación y, consecuentemente, a la búsqueda de historias más comerciales que cambiaron el perfil económico de la taquilla cinematográfica.

El sector de producción ha ido evolucionando con los años hacia su integración en conglomerados mediáticos (Time Warner Entertainment, The Walt Disney Company, News Corporation, Universal Studios; etc.) desde los que se controlan, además, otros medios como la televisión, y mercados como el videográfico, el de la música, editorial, la mercadotecnia (merchandising) y parques temáticos.

Desde el último tercio del siglo XX una película ya no es un producto aislado, y el productor sabe que debe preparar —y aprovechar— todo lo que se genera a su alrededor con el fin de sacar el máximo rendimiento al esfuerzo económico realizado”.¹⁶

3.2 Descripción general de la actividad. Ciclo operativo

Como se mencionó en el capítulo anterior, la producción cinematográfica comprende todo el proceso de creación de una película, desde que se elige un proyecto hasta que se inicia su distribución para ser comercializada.

Las distintas etapas en las que se divide la producción de un film pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- i)** Concepción del proyecto
- ii)** Obtención de capital
- iii)** Conformación del equipo de trabajo
- iv)** Pre producción
- v)** Rodaje
- vi)** Post producción
- vii)** Comercialización y distribución.

Cabe destacar que estas etapas pueden ser diferentes según el tipo de trabajo del cual se trate. No es lo mismo hablar de una mega producción de Hollywood que de una producción de bajo presupuesto en el Uruguay. De todos modos, se realizó una síntesis que en mayor o menor medida abarca cualquier tipo de producción.

¹⁶ Artículo sobre Producción cinematográfica: Ministerio de Educación y Ciencia, gobierno de España.

i) Concepción del Proyecto

Refiere a la etapa de invención y de concepción del proyecto, en la cual intervienen los creadores y aquellos que hacen viable la idea en términos de proyecto productivo comercializable. El proyecto puede ser una idea o creación original o bien la adaptación de una obra preexistente.

El productor ejecutivo juega un rol fundamental en esta etapa, se encarga de estudiar la viabilidad económica y comercial del proyecto, considera eventuales acuerdos de coproducción, evalúa la pre-venta del producto, etc.

ii) Obtención de capital

Esta etapa consiste en conseguir el capital necesario para apoyar el proyecto, ya que por sus características, los costos de llevar adelante una producción de cine son extremadamente elevados.

Existen diferentes vías para la obtención del capital y las mismas varían según el tipo de producción que se vaya a realizar y el país en el cual se desarrolle la misma.

Podemos dividir las formas de financiamiento en tres categorías, las cuales se exponen a continuación:

Financiación directa

Este tipo de financiación puede adoptar tres formas:

- Capital propio del productor o de la empresa productora:

Los fondos para la producción son obtenidos directamente del patrimonio del productor o de la sociedad productora.

- Obtención de créditos:

Esta modalidad comprende la obtención de créditos bancarios o de entidades crediticias privadas por parte del productor o la productora. En estos casos generalmente se presenta como aval el propio negativo de la película.

- Coproducción nacional o internacional:

También denominada cofinanciamiento. Se trata de un acuerdo comercial entre dos o más productoras o agentes, los cuales acuerdan en términos creativos y

financieros aportar capital y compartir la producción y los riesgos que ésta conlleva.

Financiación indirecta

Admite las siguientes variantes:

- Capitalizaciones:
Esta forma de financiamiento opera cuando los miembros del equipo destinan una porción de lo que les corresponde percibir a la participación en el capital social de la producción. Esto los convierte en socios de la misma.
- Participación en beneficios:
Esta forma de financiamiento se adopta cuando ante la imposibilidad de afrontar el sueldo de un actor o director se le compensa con un porcentaje de los potenciales beneficios que obtenga el film.
- Aportes nacionales o internacionales mediante el otorgamiento de premios:
En esta modalidad, las productoras presentan su proyecto a concurso en determinados organismos destinados al fomento de la producción audiovisual con el fin de obtener fondos para el financiamiento de su producción. Estos fondos son otorgados en calidad de “premios” y sirven de base para negociar otras fuentes de financiamiento.
- Aportes estatales:
Como puede deducirse por su nombre es aquella que proviene de las arcas de la Administración Central o de las comunidades autonómicas.
Estos aportes pueden adoptar distintas formas: subsidios otorgados mediante concursos o premios, beneficios, o coinversiones en la producción.
Es importante destacar que en la modalidad de subvenciones no se exige la devolución del monto financiado.
- Voluntariado:
Puede manifestarse a través de la colaboración gratuita por parte del personal o determinados agentes intervinientes.
- Inversores locales:
Cualquiera sea su objetivo, son aquellos agentes que colaboran realizando aportes en dinero o en especie. Estos pueden ser: Sponsors, inversores de riesgo, patrocinadores o instituciones educativas o culturales.

Financiación comercial

- Ingresos provenientes de taquilla:
Son los ingresos que reciben los productores audiovisuales provenientes de la recaudación por venta de entradas en las salas de exhibición.
- Ingresos provenientes de otras ventanas o canales de comunicación:
Constituyen los ingresos provenientes de la comercialización del producto cinematográfico en otros canales como ser televisión, video, DVD, etc.
- Adelantos de distribuidores y exportaciones de derechos:
Los valores del propio producto generan los recursos de financiación por anticipado, por ejemplo de las empresas distribuidoras o de los importadores internacionales.

iii) Conformación del equipo de trabajo

Luego de obtenido el capital se procede a conformar el equipo de trabajo. En esta etapa se determinan los colaboradores necesarios para llevar adelante el proyecto.

Usualmente en una producción cinematográfica trabajan muchas personas desempeñando distintos roles:

Productor

Generalmente, es quien inicia el proyecto, es el responsable de coordinar todos los aspectos de la producción, de generar los contactos y de conformar el equipo necesario para llevar adelante la producción. Resuelve los problemas de orden organizativo y práctico que puedan surgir.

Guionista

Es el encargado de desarrollar la idea inicial creando lo que se denomina “guión”. En una primera instancia se realiza una descripción del argumento central y una vez concretado el mismo y avanzadas el resto de las etapas de la producción se realizarán descripciones cada vez más detalladas hasta arribar a los libretos o guiones por escena.

Director

Es el responsable de realizar la representación visual del guión. Para esto debe decidir acerca de tomas y locaciones. Tiene a su cargo al equipo técnico y al artístico. Toma las

decisiones relativas al lenguaje cinematográfico, el ritmo, los planos, los movimientos de cámara y actores, la inclusión de música y sonidos, etc. Coordina todos los detalles y la intervención de todos los participantes.

Jefe de producción

Es el encargado de supervisar que todo se lleve a cabo según lo planificado. Supervisa y coordina el equipo de trabajo. Debe controlar que las tareas se realicen dentro de los plazos previstos y que el presupuesto se esté respetando.

Ayudante de dirección

Trabaja junto al director durante el rodaje colaborando en la preparación de cada toma. Realiza el desglose del guión, lo que permite hacer un inventario de todo lo que se necesita toma por toma. Controla que todo lo necesario esté en tiempo y forma en el momento de filmación. Según la complejidad de la película, pueden existir varios ayudantes de dirección.

Director de fotografía

Interpreta lo establecido por el director en cuanto al tipo de ambiente, iluminación y atmósfera necesarios para cada toma. Se encarga de tomar decisiones sobre los lentes, los encuadres, los enfoques, etc.

Director de reparto

Se encarga de la selección de los actores.

Equipo de luces

Tiene bajo su responsabilidad la iluminación, la colocación de los focos y el diseño de las instalaciones entre otros aspectos.

Equipo de máquinas

Este equipo se encarga de instalar y colocar las cámaras y sus accesorios, armar los trípodes, carros de *travelling*, manejo de las grúas etc.

Sonidista

Tiene a su cargo todo lo relativo a la acústica de la película.

Compositor

El compositor crea la banda musical que acompaña otros sonidos, los diálogos, o sólo la imagen de la película.

Director artístico

Es la persona responsable del diseño y aspecto de cada escena en particular. Tiene un equipo artístico a su cargo dentro del cual se encuentran personas encargadas de aspectos visuales tales como vestuario, maquillaje y diseño gráfico.

Editor o Montador

Es el responsable de que las distintas tomas conformen una secuencia tanto visual como auditiva.

iv) Pre- producción

Esta etapa consiste en la planificación general de la producción. Se refiere a las actividades previas al rodaje como ser elaboración del plan de trabajo, confección de presupuesto y otros preparativos. Deben conseguirse todos los recursos necesarios: humanos, materiales y técnicos, en tiempo y forma.

Las personas clave en esta etapa son: el productor, el director y el jefe de producción.

Para elaborar un plan de trabajo, se deberá considerar y evaluar -entre otros- los siguientes aspectos:

Locaciones

- Escenarios naturales, ambientes a alquilar, construcción de escenografía, alquiler de estudios de filmación, etc.
- Gestión de permisos
- Disponibilidad horaria
- Factores climáticos

Equipamiento

- Utilización
- Alquiler
- Optimización de costos fijos

Estimación de tiempos

- Fechas de comienzo y finalización del rodaje
- Disponibilidad temporal de los recursos.

Contratación de personal y actores

- Legislación laboral
- Horarios de trabajo

Contratación de servicios

- Vestuario, transporte, gastronomía, hotelería, etc.

Una vez decididos estos aspectos y determinada la forma de trabajo, se procederá a confeccionar rubro a rubro el presupuesto de la producción de modo de estimar los costos y erogaciones a los que se deberá hacer frente en el período.

También se deberá elaborar el plan de rodaje. Este plan contendrá los requisitos del rodaje día por día, tomando en cuenta los aspectos mencionados precedentemente.

v) Rodaje

En esta etapa, se ejecutan las tareas planificadas siguiendo lo establecido en el plan de trabajo respetando las locaciones, campos de luz, disponibilidad de los actores, etc. Se debe también, llevar un estricto control del presupuesto elaborado en la fase anterior. Por lo general, la tendencia es realizar rodajes de varias horas diarias para aprovechar al máximo los recursos disponibles y disminuir los costos. Sin perjuicio de esto, se debe procurar no excederse, para no generar agotamiento del equipo de trabajo, por lo que será labor del productor encontrar el equilibrio necesario entre costo y beneficio.

vi) Postproducción

La etapa de postproducción refiere al conjunto de procesos aplicados a todo material grabado o registrado: montaje, subtulado, voz en off, efectos especiales, inclusión de otras fuentes audiovisuales, etc.

Generalmente, este tipo de tareas se realiza en un laboratorio por la complejidad de las mismas y necesidad de equipos específicos de alto costo. Aquí se transfieren las imágenes del celuloide a distintos formatos de video para luego ser trabajadas (edición, sonido, efectos, etc.).

Se pueden distinguir dos procesos diferentes de post-producción según sea el formato de captura de imagen: el soporte electrónico (video) o el soporte fílmico (16 mm o 35 mm). Los desarrollos tecnológicos han permitido, no sólo que ciertas fases de estos procesos sean comunes a ambos sino que aún partiendo de diferente formato de captura se puede llegar al mismo soporte final.

Quienes realizan las actividades principales en esta etapa de postproducción son los técnicos de iluminación y sonido junto con los editores o montadores. El productor supervisa de cerca cada una de dichas actividades y da su aprobación o desaprobación. A pesar de presentarse como una etapa posterior al rodaje, parte de estas actividades son realizadas durante el mismo, de modo de corregir posibles errores u omisiones ahorrando tiempo y dinero. Por ejemplo, la escenografía no se desmontará hasta no haberse visionado todo lo filmado por si surge la necesidad de realizar repeticiones. Asimismo, se realiza un revelado diario del material registrado para detectar posibles desenfoques, ralladuras de negativo, problemas de iluminación y de cámara.

El editor o montador será el encargado de ordenar el material obtenido, impartándole un sentido según los lineamientos del guión, del director y del productor.

El director de fotografía, deberá realizar los ajustes y retoques necesarios en cuanto a imagen e iluminación procurando dar uniformidad cromática y lumínica a la totalidad de la serie. Por otro lado, el encargado del sonido trabajará sobre los aspectos acústicos, sonoros y musicales del trabajo. Cubrirá también los posibles doblajes si existiesen así como las mezclas con la banda sonora del film.

En caso de que el film requiera de efectos especiales, estos dos técnicos deberán trabajar coordinadamente en esta etapa junto con un especialista en estas técnicas de modo de incorporarlos a la producción.

Luego de lograda la versión final, se realizarán copias del montaje guardando la versión original de modo de proteger su contenido.

vii)Comercialización y distribución

La etapa de comercialización comenzará con un acuerdo entre el productor y el distribuidor donde se negociará bajo qué modalidades se realizará la venta de derechos de autor de la película. Este último será el encargado de la recuperación económica de la inversión tratando de rentabilizar al máximo la película producida.

3.3 La industria y la producción cinematográfica en el Uruguay

3.3.1 Productoras y tipo de productos

Ramón Zallo, en su libro “*Economía de la comunicación y la cultura*”¹⁷, realiza la siguiente clasificación de productoras cinematográficas a nivel mundial:

- *Majors*: se enfocan en la distribución pero con contratos de producción. Constituyen un oligopolio distribuidor en todo el mundo.
- Productoras independientes: son sociedades con capacidad financiera. Sus producciones pueden realizarse autónomamente, con límites de distribución y rentabilidad, o mediante la subcontratación.
- Productoras circunstanciales: son aquellas nacidas para un proyecto fílmico en particular, sin una continuidad en el tiempo. Surgen para la realización de un proyecto y luego se desarman.

Según el *Informe de diagnóstico realizado para el conglomerado audiovisual en el Uruguay* por parte de DIPRODE en diciembre 2007,¹⁸ se registran aproximadamente 230 empresas en el sector audiovisual las cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Cine, documentales y video: 100
- Programas de TV: 50
- Productoras Publicitarias: 50
- Animación, videojuegos: 30

De acuerdo a los registros del Instituto de Cine del Uruguay (ICAU), hasta julio 2009 se registran aproximadamente 37 productoras de cine en el Uruguay. Cabe destacar que esta cifra sólo comprende a aquellas productoras registradas con el rubro o sub rubro cine sin perjuicio de que se dediquen también a otras líneas de negocio como ser televisión o publicidad. Entre las más destacadas encontramos a Metrópolis Films, Saldado Media, Taxi Films, Oriental Films, Lavoragine Films y Control Z Films.

¹⁷ Ramón Zallo en Luis Stolovich, G. Lescano, R. Pessano, P. Delgado: *La industria audiovisual uruguaya ¿realidad o ficción?*, Ediciones Ideas, Montevideo, 2003.

¹⁸ John Saegaert: *Informe De Diagnóstico Para El Conglomerado Audiovisual Del Programa De Competitividad De Conglomerados y Cadenas Productivas*, DIPRODE, OPP, Montevideo, 2007.

En el Anexo A se detalla la totalidad de las productoras registradas en el ICAU a julio 2009.

La gran mayoría de éstas productoras y realizadores cinematográficos son empresas unipersonales que tienen una estructura básicamente informal y pequeña dimensión. Muy pocas son las que se constituyen como Sociedades Anónimas o Sociedades de Responsabilidad Limitada.

El modelo de producción dominante para las productoras de cine en nuestro país es el circunstancial: productoras nacidas para un proyecto fílmico, eventual, sin continuidad, limitado a una producción precisa. Las mismas se registran, realizan la producción y desaparecen. Esto dificulta que el registro existente cuente con datos perfectamente adecuados a la realidad actual.

Las organizaciones que se dedican a la producción independiente, en la mayoría de los casos, tienen como fuente principal de ingresos los derivados de otras actividades, como por ejemplo la publicitaria por ser éste un segmento competitivo en nuestro país que permite la generación de ingresos que posteriormente puedan utilizarse como fuente de financiamiento de la producción cinematográfica.

Son empresas que no poseen grandes infraestructuras en lo que refiere a los equipos técnicos para la filmación. El alto costo asociado a los mismos y el constante avance tecnológico, llevó a una especialización de las actividades en nuestro mercado, lo que trajo como consecuencia que la mayor parte de las productoras alquilen los equipos a las empresas proveedoras de este servicio cada vez que los necesitan. Son muy pocas las productoras que cuentan con sus propios equipos de filmación.

Se caracterizan también por tener una estructura flexible en relación a la contratación de personal ya que cuentan con un mínimo de personal fijo y se contratan técnicos bajo la modalidad *free lance* en función de los requerimientos de cada proyecto. Esto conlleva una disminución en los costos fijos de la empresa.

Otra de las características recientes de las productoras uruguayas es la instalación de sedes o compañías en el exterior con el fin de captar más proyectos del exterior y desarrollar nuevos mercados.

Pueden distinguirse dos modalidades de negocio: por un lado la producción completa de la obra, la cual incluye todas las etapas de producción, desde la concepción del proyecto hasta el producto terminado, y por otro lado la realización de servicios de producción para empresas del exterior. En este caso, la productora nacional es contratada para producir alguna o todas las partes del proyecto, dependiendo de lo que se establezca por contrato. Se encargarán de proveer todos los servicios de apoyo logístico, búsqueda de locaciones, obtención de permisos, alquiler de equipos, contratación de personal, diseño y construcción de escenarios, entre otros.

Al ser los servicios de producción una modalidad de trabajo más rentable que la producción completa, muchas veces es adoptada como manera de obtener ingresos para el auto sustento.

Cualquiera de estas dos modalidades puede ser adoptada, ya sea eligiendo una de las dos o una combinación de ambas.

En cuanto a la oferta de este tipo de empresas, podemos distinguir los siguientes productos:

- Largometrajes, medios y cortometrajes
- Documentales
- Animación

Largometrajes, medios y cortometrajes

Según Stolovich¹⁹, los tipos de producción de largo y medietrajes que podemos identificar en Uruguay son tres, y presentan determinadas características generales.

- **Aquellos que tienen un costo inferior a los USD 200.000:**

El formato de captura es el video, tienen un costo bajo de material virgen, participan mayoritariamente o exclusivamente actores uruguayos y la post-producción se realiza en Uruguay.

¹⁹ Luis Stolovich y otros. *La industria audiovisual uruguaya ¿realidad o ficción?*

- **Aquellos que tienen un costo entre USD 200.000 y 500.000:**

El formato de captura es 16 o 35 mm, tienen un mayor gasto en material virgen, participan mayoritariamente pero no exclusivamente actores uruguayos, tienen mayor cantidad de técnicos en el rodaje y la pre-producción, tienen gastos de importación y de trámites aduaneros debido a que el equipo que necesitan lo tienen que salir a buscar al extranjero, insumen mayor tiempo de rodaje y pre-producción que en el caso anterior y determinadas partes del proceso de post-producción se deben realizar en el exterior.

- **Aquellos que tienen un costo superior a los USD 500.000 :**

El formato de captura es 35 mm, tienen un mayor gasto en material virgen, participación de actores extranjeros y actores uruguayos que se desempeñan en roles secundarios, el nivel de honorarios del equipo técnico es mayor y se requiere un número mayor de integrantes, utilización de ciertos equipos que no están disponibles en el Uruguay lo que trae aparejado gastos de importación y trámites aduaneros, el tiempo de rodaje y pre-producción es aún mayor que el del caso anterior, pueden utilizarse locaciones del exterior, parte del proceso de post-producción se debe realizar en el extranjero, sonido Dolby que implica pago de derechos y utilización de servicios de laboratorio licenciado Dolby.

Documentales

Por lo general, las productoras de documentales trabajan por encargo y quienes demandan este tipo de producciones suelen ser: organismos estatales, museos o canales de televisión.

Los documentales uruguayos tratan diferentes temas desde políticos, sociales, históricos, culturales y hasta ambientales.

El costo de los documentales es muy variado y el mismo dependerá de la temática a tratar así como del trabajo y equipo que requiera.

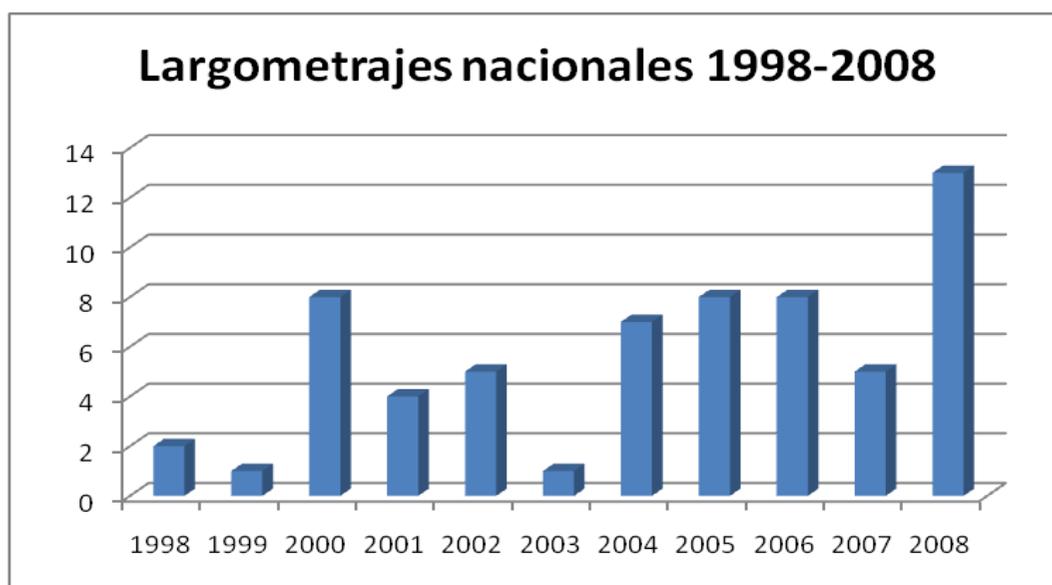
Animación

Existen distintos tipos de animación: dibujo, muñecos, computarizada, etc. La animación requiere un trabajo intensivo de muchas personas, por lo menos entre 25 y 30, y requieren mucho tiempo de dedicación.

En Uruguay, algunas de las producciones de animación se realizan para el ámbito publicitario. Y muchas veces se trabaja desde Uruguay para canales de televisión del exterior así como para dibujos animados del exterior.

En el siguiente gráfico se expone un resumen de la cantidad de largometrajes nacionales producidos entre 1998 y 2008.

En el Anexo B se detalla cada una de las películas producidas, su año de producción y coproductores en caso de existir.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Instituto de Cine del Uruguay, Cinemateca Uruguay y Doc. Montevideo.

En los últimos años los filmes uruguayos han logrado un relativo éxito de taquilla a nivel local así como un reconocimiento internacional en distintos festivales de cine. Esto tuvo como consecuencia un aumento en el número de producciones nacionales como se puede observar en el gráfico anterior.

“Con el éxito comercial interno de *En la puta vida* y el reconocimiento en el exterior de *25 Watts*, el cine uruguayo pareció inflamarse de un nuevo aliento que inundó a todas las ramas de la cultura uruguaya, incluyendo la música, la plástica y, por qué no, la política. Un espíritu de ‘sí se puede’ que, a contramano con el clásico derrotismo que subyacía incluso debajo del entusiasmo del 85, aprovechaba algunos beneficios de la globalización informativa –así como de las dos décadas de profusa producción audiovisual publicitaria, en el caso del cine– para proyectar películas que, mediante las

coproducciones con otros países y una elaborada planificación de sinergias, apoyos fundacionales y premios varios, se independizaban de las posibilidades casi nulas de recuperar los costos mediante la taquilla, haciendo que el trabajo cinematográfico no fuera necesariamente a pérdida y haciendo posible por primera vez la existencia de una industria cinematográfica local. De hecho, el cine comenzó a ser un buen negocio al menos en lo infraestructural, permitiendo el desarrollo de empresas orientadas al alquiler y venta de equipos, luces, cámaras e insumos básicos de una película”.²⁰

En el siguiente cuadro se resumen los principales estrenos desde el año 2002 al 2007 y la taquilla lograda por cada uno.

Película	Año de producción	Género	Cantidad de Espectadores
Fan	2005	Ficción	283
Noctámbulo	2006	Ficción	961
Cerca de las nubes	2006	Documental	1,837
Vientos de Octubre	2004	Documental	2,545
Ruido	2005	Ficción	3,299
Raúl Sendic Tupamaro	2005	Documental	3559
Palabras Verdaderas	2004	Documental	3,900
La Cáscara	2007	Ficción	5,000
A las cinco en punto	2004	Documental	8,000
La Perrera	2005	Ficción	8,000
Alma Mater	2005	Ficción	17,000
La Matinée	2006	Documental	51,800
Aparte	2002	Documental	52,000
Whisky	2004	Ficción	65,000
El Baño del Papa	2005	Ficción	76,000

Fuente: Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) complementado con otras fuentes.

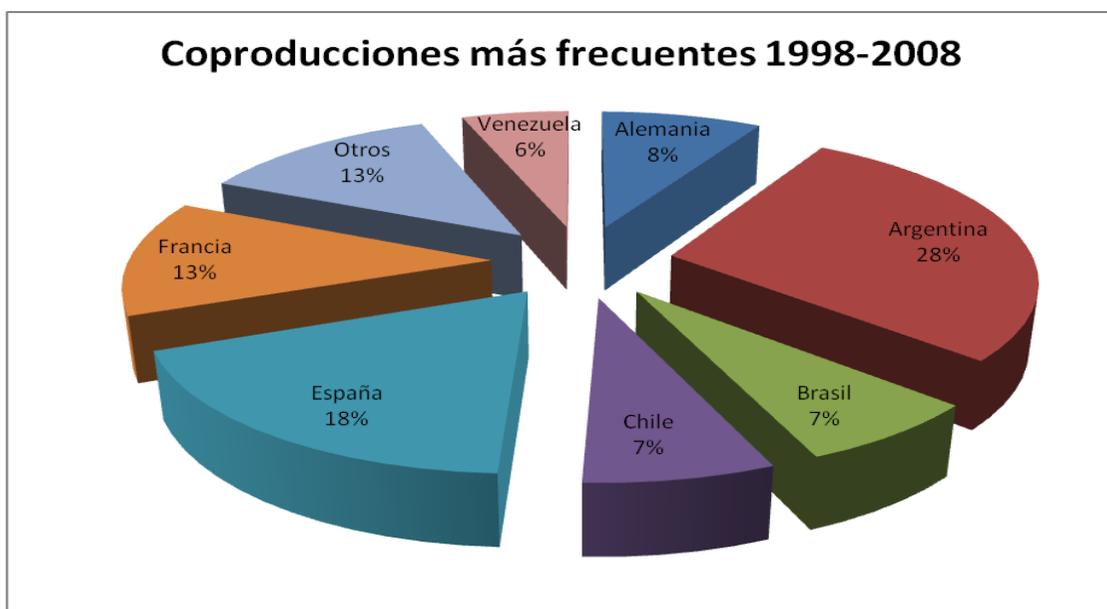
“El cine en su sentido expresivo y comercial, con vocación universal, aparece en Uruguay en el 2001, con la película 25 Watts, de Pablo Stoll, Juan Pablo Rebella y Fernando Epstein. En ese mismo año se estrena también otra película con nivel profesional y vocación internacional: En la puta vida, de Beatriz Flores Silva, mostrando

²⁰ Gonzalo Curbelo: La historia de nunca comenzar, Revista Dossier, Montevideo, 2008.

las posibilidades de la coproducción. En ese albor del siglo se produce una conjunción de factores que permitirán, a partir de su logro, aunar calidad y continuidad en el trabajo nacional, variables que no se habían hecho presentes hasta ese momento. Desde entonces no sólo se ruedan continuamente largometrajes uruguayos, que se estrenan regularmente en el circuito comercial, sino que el Uruguay pasa a ser lugar habitual de rodaje para películas extranjeras y coproducciones”.²¹.

Una de las principales características de las productoras en nuestro país es que éstas trabajan mayoritariamente en coproducción con otros países. Esta modalidad se adopta principalmente para la producción de largometrajes y es menos frecuente cuando se trata de documentales.

Del gráfico siguiente se desprende que las coproducciones más frecuentes se realizan con Argentina y España.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay, Cinemateca Uruguay y Doc. Montevideo.

²¹ Luciano Álvarez: *La industria cinematográfica en Uruguay*, Revista Dixit, Universidad Católica del Uruguay, Licenciatura en Comunicación Social, 2008.

3.3.2 Financiamiento de la producción cinematográfica en el Uruguay

El financiamiento de la producción cinematográfica es una de las cuestiones que limitan la producción nacional debido a la elevada inversión que requiere cada producto y a la incertidumbre de su realización comercial.

Para el caso uruguayo, debido a la pequeña e informal estructura de las productoras nacionales, el financiamiento mediante capital propio es bastante limitado e insuficiente. En el caso de aquellas productoras que también se dedican a la producción publicitaria u otras unidades de negocio, pueden utilizar los ingresos derivados de esa actividad para realizar producciones cinematográficas. De todos modos el capital propio siempre tiende a ser minoritario.

Para casi la totalidad de las productoras uruguayas es necesario obtener apoyo estatal mediante la obtención de fondos y/o subsidios de modo de poder desarrollar y realizar las obras que se proponen. En nuestro país, el Estado comenzó a colaborar recién a partir del año 1994 cuando se crea el Instituto Nacional del Audiovisual. A partir de esa fecha han surgido otras normas, instituciones y programas con el fin de promover la actividad cultural y audiovisual en el país. Los mismos se describirán con mayor detalle en el apartado siguiente. Sin perjuicio de ello mencionaremos las principales vías que proporcionan fondos para la producción audiovisual: el ICAU, el F.O.N.A y el Programa Montevideo Socio Audiovisual.

Los fondos nacionales recibidos a través de premios o concursos son muy importantes para generar otras fuentes de financiamiento, ya que sirven de base para negociar fondos adicionales con potenciales coproductores, sponsors, o presentarse a otros concursos o premios.

Por otra parte, los aportes internacionales como mecanismo de financiamiento son muy importantes para la producción cinematográfica en nuestro país y pueden adoptar las siguientes modalidades: subcontratación internacional mediante la contratación de servicios de producción, coproducción internacional, obtención de premios internacionales y obtención de fondos a través de ciertas alianzas internacionales.

En cuanto a los premios internacionales es importante resaltar que no sólo aportan financiamiento sino que también difunden y favorecen la comercialización y distribución de los productos cinematográficos.

En relación a las alianzas internacionales, en el caso de Uruguay se destacan Ibermedia y el Instituto Sundance. Ibermedia es un proyecto de cooperación técnica y financiera iberoamericano, que surgió como estímulo para la coproducción de películas para cine y televisión. Abarca el montaje inicial de proyectos cinematográficos, la distribución y promoción de películas en el mercado regional y la formación de recursos humanos para la industria audiovisual. Uruguay participa en el Programa Ibermedia desde 1999 y de dos formas: en proyectos mayoritariamente uruguayos, o en forma minoritaria, en coproducciones de proyectos de otros países. Este programa, se financia con aportes de los países miembros; para nuestro país la base de aportación es de U\$S 150.000 anuales. El Instituto Sundance, creado en 1980 por Robert Redford, es un centro de enseñanza para jóvenes cineastas que subvenciona a nuevas promesas, proporciona profesores, material técnico y el asesoramiento de grandes profesionales. Es el principal promotor del cine independiente de Estados Unidos y promotor también del cine latinoamericano.

Otros fondos internacionales a destacar son el *Fond Sud Cinéma* (Francia), *Euroimage* (Unión Europea), y el *Hubert Bals Fund* (Holanda).

Otra fuente de financiamiento la constituyen las inversiones de ciertos agentes locales como sponsors, instituciones culturales, patrocinadores y canales de televisión. En el Uruguay esta modalidad no es muy común, y cuando se hace por lo general es mediante aportes en especie y no de capital. Con aportes en especie nos referimos a servicios, uso de espacios, uso de infraestructura, etc.

El voluntariado, constituye en nuestro país otra fuente a destacar. El mismo consiste en recibir trabajos y servicios que luego no son remunerados o son remunerados por cifras inferiores a la media del mercado. Esto sucede muchas veces porque las productoras no pueden hacerse cargo de las obligaciones contraídas.

En cuanto a la taquilla, ésta le proporciona al productor aproximadamente un tercio de lo recaudado mediante la venta de entradas ya que el resto de los ingresos queda en

manos de los distribuidores y/o exhibidores. En Uruguay, esta fuente no es suficiente para cubrir los costos de producción. Para que la taquilla sea una fuente de autofinanciamiento, es necesario un elevado número de espectadores – entre 95.000 y 700.000 dependiendo del costo de cada producción- pero por las dimensiones de nuestro mercado, este volumen es difícil de alcanzar. Para poder lograrlo, sería necesario un importante aumento del número de espectadores así como un aumento de la cuota de mercado que captan las películas nacionales. A mayor escala de mercado, mayores son las posibilidades de que la producción nacional logre auto sustentarse sólo con el público nacional.

En lo que respecta a la venta de derechos al exterior, esta fuente de ingresos no es muy significativa para las producciones nacionales. Si bien últimamente han obtenido mayor reconocimiento internacional, no son lo suficientemente importantes en materia de ingresos. Lo que se obtiene por la taquilla en el exterior va a depender de los acuerdos de distribución que se pacten. Pero sin duda constituyen una fuente de ingreso adicional a la taquilla para recuperar la inversión.

Según declaraciones del Director del ICAU, Martín Papich, “en los últimos años, a nivel nacional, se desarrollaron mecanismos que permiten pensar en un cine con mayores recursos. Antes, solamente existía el FONA y el Programa Montevideo Socio Audiovisual. Mediante el trabajo del Gobierno y la gestión del ICAU, actualmente existe un panorama más amplio, que incluye la recientemente aprobada Ley de Cine, mecanismos de patrocinio, desarrollo de un Clúster del Cine y el Audiovisual, líneas de apoyo desde el punto de vista impositivo; acciones que se resumen en una visión integral a nivel programático....Papich señaló que a su criterio, las películas uruguayas le dan valor agregado a la cartelera cinematográfica. El espectador, frente a una serie de propuestas, considera como plus de un film el hecho que sea producción nacional, pero al mismo tiempo, toma en cuenta la calidad de esa producción. Esta situación es buena para el desarrollo del cine y el audiovisual en nuestro país, para que no sea catalogado sólo por el origen nacional, sino también por ser un producto de calidad”. Señaló también que “Uruguay, en la región, tiene índices buenos en relación a la afinidad de su público a la propuesta local, en función de las ventas de entradas anuales comparativamente con la población. Los cines de la región fluctúan entre el 3% y el 10%; Uruguay está posicionado en la mitad de ese promedio”.

En sus declaraciones, Papich enfatizó en que “Ibermedia fue uno de los factores importantes del crecimiento del cine y el audiovisual uruguayo de los últimos 10 años, teniendo en cuenta que la coproducción es el principal instrumento de desarrollo de esta área en nuestro país, casi el 90% del cine uruguayo es sinónimo de coproducción. Por lo tanto, todo instrumento de apoyo multilateral y de fondos es para nuestro país de vital importancia”.

En relación a la producción nacional, Papich informó que “el año 2008 finalizó con aproximadamente 12 películas uruguayas estrenadas en el circuito comercial, lo que demuestra que el país transita un camino prometedor en esta área. La respuesta del público uruguayo respecto a las exhibiciones de 2008 fue buena. Si bien este año no fue de los mejores en cuanto a las propuestas de ficción, sí lo fue en materia de documentales. Los dos fenómenos más taquilleros de este año fueron documentales, lo cual habla de una búsqueda y un camino realizado en el país. El hecho que se exhiban documentales en el cine comercial es un fenómeno importante”.²²

3.3.3 Fomento al sector

Con el objetivo de fomentar el desarrollo de determinados sectores de la economía el Estado puede utilizar diversos mecanismos. Estos pueden ser subsidios, exoneraciones fiscales, creación de determinados organismos cuyo fin sea promover esa actividad en particular, etc.

Este apartado se divide en tres secciones. En primer lugar comenzamos por describir de modo general las normas nacionales y departamentales relativas al fomento de la industria cinematográfica, en segundo lugar describimos las instituciones y programas que apoyan al sector en nuestro país, mencionando en particular los beneficios del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas que se ejecuta desde DI.PRO.DE y por último exponemos la normativa vigente referente a la protección de los derechos de autor en nuestro país.

²² *Industria Audiovisual. Por primera vez Uruguay será anfitrión de las reuniones del Programa Ibermedia*: Artículo del Portal de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2008.

3.3.3.1 Normativa

A nivel nacional, las normas vigentes en la actualidad son la Ley de Patrocinio y la Ley de Cine, ambas con sus decretos reglamentarios.

A nivel departamental, actualmente rige el Decreto 30.820 de la Junta departamental de Montevideo.

A continuación se detalla cada una de estas normas.

i) Ley de Mecenazgo o Patrocinio

En el año 2005 surge la Ley N° 17.930 de Mecenazgo o Patrocinio (artículos 235 al 250 inclusive). La misma, establece un mecanismo por el cual las empresas (contribuyentes de IRAE o Impuesto al Patrimonio) que destinen recursos para apoyar proyectos en artes, patrimonio y tradiciones culturales que contribuyan al desarrollo de la cultura nacional, recibirán a cambio beneficios fiscales en el pago de impuestos.

El objetivo de estos fondos es desarrollar la interacción y la cooperación entre el sector artístico-cultural (artistas, instituciones y gestores culturales) y el sector contribuyente dispuesto a aportar recursos económicos a fin de generar inclusión, sentido de pertenencia y responsabilidad en la sociedad, facilitando la democratización de la creación, circulación y acceso a los bienes artístico-culturales.

La iniciativa marca tres claros actores: el Estado, que procura con la ley dar un paso al costado para conjugar a los otros dos actores fundamentales, los empresarios y los actores culturales.

El régimen proyectado crea un sistema de beneficios que resulta atractivo para el donante, sin dejar de tener un sacrificio a su cargo. Está cubierto de posibles abusos con la finalidad de obtener beneficios fiscales indebidos. Mantiene en el poder ejecutivo el control y la previsibilidad de la recaudación fiscal y otorga razonable certeza a las empresas donantes de que el dinero será correctamente invertido en el fin cultural prometido. Esta iniciativa beneficia a los empresarios, supone una renuncia del Estado, dado que percibe menos impuestos, pero beneficia a todos como proyecto de país.

Para ello se reciben y seleccionan proyectos que deseen ser apoyados. Los proyectos deberán ser presentados al “Consejo Nacional de Evaluación y Fomento de Proyectos Artístico Culturales (CONAEF)”, que mediante un tribunal idóneo en cada área, determinará la inclusión de los mismos en el “Registro de Proyectos de Fomento Artístico Cultural” que los habilita a ser beneficiarios de dichos fondos. La noción de “proyecto cultural” es la principal novedad del sistema. Los beneficios no se otorgan a instituciones o personas, sino a proyectos culturales concretos que hayan sido declarados de interés cultural por el poder ejecutivo.

El concepto de proyecto cultural abarca cualquier tipo de emprendimiento cultural que necesite fondos para su concreción; una beca de estudios en el país o exterior, la organización de un concurso en cualquier rama cultural, el financiamiento de una producción audiovisual, la restauración de un escenario cultural, etc. Todos los proyectos que se presentan son evaluados por una comisión de contralor pero será el Ministerio de Economía quien tenga la última palabra. Aquellos proyectos que sean evaluados positivamente tanto en su contenido cultural como en su viabilidad de realización pasarán a integrar el registro y serán beneficiarios de los aportes.

Estos proyectos serán financiados con el “Fondo Concursable para la Cultura”, el cual se integra con los aportes de diversas empresas, quienes recibirán beneficios fiscales de acuerdo con la modalidad de apoyo utilizada: Fondo Global; Fondos Sectoriales y Proyectos Específicos. El Global tiene un mayor beneficio dado que se procura fomentar el apoyo a todos los actores culturales (así lo entendieron los legisladores cuando analizaron el proyecto de ley). En caso que la empresa decida ser más específica, y desee llegar, por ejemplo, a museos, el porcentaje desciende, dado que el retorno es mayor (a consecuencia de la mayor asociación entre el patrocinador y el actor cultural). También, existe la posibilidad de que un empresario manifieste su voluntad de patrocinar a un artista puntual, en ese caso el porcentaje es aún menor.

Los empresarios deben llevar adelante un trámite sencillo, manifestando su deseo de acoplarse a la propuesta y de esta forma deducir cargas impositivas. El contribuyente deberá efectuar el depósito de la suma donada en las cuentas especialmente habilitadas a tales efectos en el Banco de la República Oriental del Uruguay y luego, dirigirse al

Consejo Nacional de Evaluación y Fomento de Proyectos Artístico Culturales quien expedirá un comprobante donde constará el monto y el destino de su aporte, así como el porcentaje del beneficio fiscal al que accede. Luego, debe canjear el comprobante por certificados de crédito en la Dirección General Impositiva.

En cuanto a los beneficios económicos para la empresa que realiza el aporte, según el destino elegido por el donante, la Ley dispone los siguientes beneficios sobre la suma depositada:

- Cuenta Fondo Global: El 75% será devuelto en certificados de crédito y el 25% se podrá imputar a gastos (y deducir del IRAE). Esto significa que de cada \$100 donados, el sacrificio efectuado por el donante será de \$16,25, ya que \$75 los aplicara al pago de sus impuestos y \$6,25 los deducirá del impuesto a la renta como gasto ($\$25 \times 25\%$).
- Cuenta Fondo Sectorial: El 60% será devuelto en certificados de crédito y el 20% se podrá imputar a gastos (y deducir del IRAE).
- Cuenta Proyecto Interior: El 45% será devuelto en certificados de crédito y el 15% se podrá imputar a gastos (y deducir del IRAE).
- Cuenta Proyecto Montevideo: El 30% será devuelto en certificados de crédito y el 10% se podrá imputar a gastos (y deducir del IRAE)
- Cuenta Proyecto Oficial: El 15% será devuelto en certificados de crédito y el 5% se podrá imputar a gastos (y deducir del IRAE).

Además de las exoneraciones que se pueden obtener, los Fondos de Incentivo Cultural, ubican a la empresa como un actor cultural activo y pro-activo. Es una forma de intervención social que permite a la empresa involucrarse en la comunidad donde actúa (Responsabilidad Social Empresaria), estableciendo una comunicación empresarial basada en un mensaje comercial, pues vincula su marca con las acciones culturales que apoya.

Asimismo, los actores culturales pueden también recibir distintos beneficios de manera directa. El Poder Ejecutivo, a solicitud del Consejo Nacional de Evaluación y Fomento de Proyectos Artístico Culturales, podrá otorgar a estos proyectos culturales distintas franquicias fiscales como: exoneraciones totales o parciales de tributos nacionales,

exoneraciones de impuestos a la importación, rebajas de tarifas o precios en servicios prestados por el Estado, entre otras medidas.

Si bien la ley busca fomentar a los distintos sectores que integran la cultura, se destaca en la misma un interés especial en el sector cinematográfico, otorgándole preferencia a los proyectos audiovisuales en lo que respecta a la asignación de fondos. El artículo 243 de la ley dispone lo siguiente:

Artículo 243.- “Durante los dos primeros años de vigencia de la presente ley, y previa deducción de los gastos de funcionamiento referidos en el artículo 242 de la presente ley, se fija como mínimo para el financiamiento total o parcial de los proyectos cinematográficos o audiovisuales el 25% (veinticinco por ciento) de los incentivos fiscales que se asignaren semestralmente, en los términos que se establecerán en la reglamentación de la ley.).

En el decreto reglamentario de la ley se interpreta que el período de vigencia refiere a las primeras cuatro asignaciones de los incentivos fiscales, y que el porcentaje mencionado constituye una reserva a favor de los proyectos cinematográficos o audiovisuales.

En caso de que los aportes privados destinados a proyectos individuales y al fondo sectorial audiovisual no cubran el porcentaje del 25%, se completará dicho porcentaje con el fondo común constituido por aportes privados”.

Decreto Reglamentario Nº 364/007 de la ley de Patrocinio (publicado el 8 de octubre de 2007)

En este decreto se establecen disposiciones que reglamentan el cometido y funcionamiento de: el Registro de Proyectos de Fomento Artístico Cultural, el Fondo Concursable para la Cultura y el Consejo Nacional de Evaluación y Fomento de Proyectos Artístico Cultural.

ii) Ley Nº 18.284: Ley de Cine y Audiovisual

La aprobación de la Ley de Cine en mayo de 2008 fue un hecho histórico para nuestro país ya que hacía alrededor de 50 años que se estaba a la espera de una ley de este

tipo. Uruguay y Paraguay eran los únicos dos países de la región que aún no contaban con una Ley de Cine. A su vez, en función del proceso de crecimiento que ha experimentado este sector en el país, era necesario contar con un marco legal que lo sustentara y lo fortaleciera.

En términos generales, esta ley tiene como objetivos: fomentar la producción, distribución y exhibición del cine nacional, llevar un registro público del sector del cine y del audiovisual, administrar un Fondo de Fomento Cinematográfico, reservar y contribuir a la conservación del patrimonio fílmico nacional así como promover la incorporación del audiovisual a la educación formal.

Esta ley crea el Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU) como institución que funcionará en forma desconcentrada dentro del Ministerio de Educación y Cultura para el cual se destina una partida inicial de 25 millones de pesos.

Entre los objetivos del Instituto del Cine y el Audiovisual se encuentran los siguientes:

- Defender la libertad de expresión de la obra cinematográfica y audiovisual.
- Fomentar, incentivar y estimular la creación, producción, coproducción, distribución y exhibición de obras cinematográficas y audiovisuales uruguayas.
- Monitorear y coordinar sistemáticamente la información que deberán aportar obligatoriamente las empresas audiovisuales como: productoras, de servicios, distribuidoras, importadoras, exportadoras, exhibidoras, canales de televisión y cable.
- Cumplir y hacer cumplir la legislación existente en esta materia, así como promover la aprobación de las normas que se entiendan necesarias para el mejor desenvolvimiento del cine y el audiovisual nacional en sus diferentes dimensiones: cultural, artística, económica, comercial e industrial.
- Llevar un Registro Público del Sector Cinematográfico y Audiovisual, de personas y empresas de producción, servicios, distribución y exhibición instaladas en el país, así como de las producciones nacionales y extranjeras realizadas en el país.
- Administrar el Fondo de Fomento Cinematográfico creado por la presente ley. Los recursos de este fondo son: una partida anual de 25 millones de pesos, las donaciones y legados que lo tengan por destinatario, otros fondos que le sean

asignados y los recursos derivados de la Ley de Patrocinio en lo que refiere al los proyectos de fomento de la actividad cinematográfica y audiovisual.

- Preservar y contribuir a la conservación, mantenimiento y difusión del patrimonio fílmico y audiovisual nacional.
- Fomentar las acciones e iniciativas para el desarrollo de la cultura cinematográfica, como la formación de espectadores, la apertura de cineclubes, la formación y perfeccionamiento de técnicos y profesionales.
- Promover la incorporación del cine y el audiovisual a la educación formal.
- Promover acciones tendientes a la exhibición de mínimos de producción nacional en los medios televisivos y circuitos de exhibición, así como su difusión en el mercado internacional.

El ICAU tendrá como autoridad a un Director, él cual será asistido por un Consejo Asesor Honorario respecto de las acciones a seguir, la regulación y la evaluación de los planes de desarrollo e incentivo del sector. Este Consejo asumirá las competencias originalmente previstas para el Consejo Nacional de Evaluación y Fomento de Proyectos Artístico Culturales (creado por la Ley de Patrocinio) en lo que refiere a los proyectos de fomento de la actividad cinematográfica y audiovisual.

Asimismo, esta ley de cine, faculta al Poder Ejecutivo a exonerar de gravámenes aduaneros y de impuestos que gravan el tránsito, exportaciones, salida o admisión temporaria de películas y audiovisuales de producciones nacionales o coproducidas con otros países. El ICAU deberá efectuar las certificaciones pertinentes a los efectos de acceder a la referida exoneración.

Decreto reglamentario N° 473/008 de 06 de octubre de 2008

El presente decreto reglamenta entre otros aspectos el Registro Público del Sector Cinematográfico y Audiovisual el cual funcionará dentro de la órbita del Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) y estará dirigido por el Director del ICAU.

iii) Decreto Departamental N° 30820- Montevideo Socio Audiovisual

Este decreto, aprobado el 1 de julio del año 2004, reglamenta la creación del programa “Montevideo Socio Audiovisual” en la Intendencia Municipal de Montevideo, si bien fue establecido por la Junta Departamental de Montevideo, su objetivo es fomentar el sector audiovisual a nivel nacional (no sólo departamental).

A través de este programa se asignarán recursos a producciones audiovisuales nacionales (cine o televisión) para atender etapas de producción, distribución o marketing.

Se considerará producción nacional aquella desarrollada por realizadores uruguayos independientes, personas físicas o jurídicas, con rodaje realizado mayoritariamente en territorio uruguayo y con una participación mayoritaria de técnicos y artistas nacionales.

Los proyectos que se presenten serán analizados por una Comisión Honoraria de Viabilidad Técnica y tendrán prioridad para acceder al programa aquellos proyectos beneficiarios de premios especiales o que incluyan acuerdos de distribución.

La asistencia económica cubrirá parcialmente el presupuesto de la producción. La misma deberá ser destinada por los productores al pago de honorarios de artistas y técnicos uruguayos residentes en el país que hayan participado en la producción, a la distribución y/o marketing o al pago de servicios o insumos provistos por empresas nacionales en aquellos rubros.

El monto del apoyo no podrá exceder el 20% (veinte por ciento) del total de la producción asistida que incluya exclusivamente técnicos y artistas uruguayos, ni el 15% del total de la producción o coproducción asistida que incluya técnico y artistas extranjeros dentro de una mayoría de nacionales. Tampoco podrá exceder de la quinta parte de la recaudación que se proyecte disponer durante el ejercicio presupuestal respectivo.

Es importante destacar que los recursos deberán ser reembolsados al Programa en las condiciones que establecerá la Intendencia Municipal mediante la suscripción de un convenio entre la Intendencia Municipal y el beneficiario.

Con el fin de obtener recursos para el financiamiento de este programa, se establece la reducción de las exoneraciones vigentes al pago del impuesto a los espectáculos públicos. El impuesto a los espectáculos públicos rige desde la entrada en vigencia del Decreto Departamental Nro. 15.094 (30 de junio de 1970) y la cuantía del mismo es el 10% sobre las entradas vendidas. Debido a la baja concurrencia que experimentaron las salas cinematográficas, en la década de las 80, se resolvió exonerar a estas empresas del mencionado impuesto. Esta exoneración se mantuvo vigente hasta la entrada en vigencia de este Decreto.

El presente Decreto, establece las siguientes reducciones en las exoneraciones en función de la cantidad de localidades vendidas anualmente en la totalidad de salas de exhibición cinematográfica del Departamento de Montevideo:

Localidades anuales vendidas (en millones)	Reducción de exoneración
Hasta 2.900	65%
Desde 2.900 hasta 3.200	60%
Desde 3.200 hasta 3.500	50%
Desde 3.500 hasta 4.000	40%
Mayor de 4.000	30%

En los siguientes casos el porcentaje de la exoneración continuará siendo del 100%:

- Exhibiciones cinematográficas que se realicen sin fines de lucro o en el marco de festivales cinematográficos declarados de interés municipal
- Exhibiciones cinematográficas programadas por Cinemateca Uruguay y Cine Universitario en sus salas, y por demás instituciones que no tengan finalidad comercial.

Las fuentes de financiamiento para llevar adelante este programa serán las siguientes:

- Montos recaudados por la reducción de las exoneraciones de pago del Impuesto a los Espectáculos Públicos relativas a exhibiciones cinematográficas.
- Retornos de los proventos generados por las producciones audiovisuales beneficiarias de éste programa.

- Donaciones que realicen otras organizaciones ya sea de carácter público o privado.

3.3.3.2 Instituciones y programas de apoyo al sector

Actualmente, existen en el Uruguay las siguientes instituciones y programas de apoyo y fomento de la actividad Audiovisual:

i) Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional (F.O.N.A):

Este fondo es uno de los principales promotores de la producción audiovisual en Uruguay. Nace de un convenio firmado el 6 de junio de 1995 entre la IMM y los canales privados de televisión abierta, cable y la Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay. Las partes firmantes crearon en conjunto un Fondo de Administración Conjunta que busca incentivar a los realizadores de la industria cinematográfica. El acuerdo supone un aporte anual por parte de cada uno de los canales de televisión.

Si bien los canales privados hacen los aportes más cuantiosos, los aportes del FONA se consideran aportes del Estado, porque el aporte de los canales no es más que la sustitución de un canon por el uso del espacio urbano para la televisión por cable.

Para acceder a este fondo, el interesado deberá presentar el proyecto a la Intendencia de Montevideo, el que deberá ser avalado por una Comisión de Viabilidad Técnica, integrada por representantes de la Intendencia, la Asociación de Productores, Cinemateca Uruguay y el Centro Cinematográfico, que abarca a los distribuidores y exhibidores de cine. Los criterios de evaluación más relevantes serán la viabilidad económica del proyecto así como sus atributos artísticos y culturales.

En el año 2008 fueron presentados al concurso sesenta y tres proyectos, treinta y uno en el género ficción y treinta y dos en el documental. En las doce ediciones anteriores tomaron parte cuatrocientos cincuenta y un concursantes y se otorgaron treinta y seis galardones, por un total de ocho millones y medio de pesos.

Según se manifiesta en el *Informe De Diagnóstico Para El Conglomerado Audiovisual Del Programa De Competitividad De Conglomerados y Cadenas Productivas* ²³ “Es innegable que el F.O.N.A ha favorecido la producción de audiovisuales y ha generado un marco institucional en el cual:

- Se ha facilitado el relacionamiento entre los canales privados de TV abierta, productores de audiovisual independiente y agentes culturales.
- Se ha incentivado la preparación de proyectos audiovisuales viables, y actualmente se cuenta entre varias decenas de productores y directores independientes que presentan proyectos, que luego finalizan en productos audiovisuales que se comercializan.
- Se ha generado un fondo que permite ser utilizado como contraparte nacional en proyectos internacionales apalancando el presupuesto original”.

ii) Oficina de Locaciones de Montevideo:

Fue creada en 1996 y constituye un espacio institucional cuyo principal objetivo es servir de apoyo interdisciplinario y ser una referencia articuladora para los requerimientos de quienes desarrollan emprendimientos audiovisuales. Asiste al sector audiovisual en lo relativo a espacios y locaciones, y difunde a Montevideo y Uruguay como plaza de realizaciones fílmicas. La Oficina de Locaciones brinda asesoramiento, coordinación, enlace y eventualmente búsqueda de la locación más adecuada. Se encarga de otorgar permisos para filmar en espacios públicos o coordinar con quien corresponda, de modo de agilizar este tipo de trámites.

iii) El Programa de Apoyo a la Coproducción Internacional:

Comenzó a funcionar en el año 2000 por iniciativa de la IMM y provee aportes de Capital durante la etapa final del montaje para el pago de artistas y técnicos residentes en Uruguay. También puede proveer aportes en recursos propios (servicios, espacios, recursos humanos).

23 John Saegaert: *Informe De Diagnóstico Para El Conglomerado Audiovisual Del Programa De Competitividad De Conglomerados y Cadenas Productivas*, DIPRODE, OPP, Montevideo, 2007.

En este programa la IMM participa como socio coproductor del proyecto, lo que implicaría luego participar en los retornos del proyecto.

iv) Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas

(PACC):

El sector audiovisual en nuestro país, también, es beneficiario del Programa de Competitividad de Conglomerados (PACC) que se ejecuta en la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de la Presidencia de la República. El PACC tiene como objetivo aumentar la competitividad de empresas a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas están insertas. Su intervención busca generar ventajas competitivas dinámicas promoviendo una mejor articulación y la cooperación estratégica de cara a los mercados internacionales.

El Programa cuenta con tres componentes para su ejecución. En su primer componente, el Programa aporta recursos para la elaboración de un Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) que permite construir ventajas competitivas a través del conglomerado. Finalizado el PRC, se aborda el segundo componente el cual propone que las empresas del conglomerado accedan al cofinanciamiento no reembolsable para la ejecución de proyectos. Los proyectos que se presenten al PACC deberán estar alineados con las propuestas del PRC y se cofinancian tanto proyectos estructurantes (acciones con beneficios para todo el conglomerado) como acciones de redes (acciones en las que participan al menos 3 empresas). El tercer componente tiene como objetivo fortalecer a las instituciones públicas que apoyan a este grupo.

En el marco de este programa, el Clúster Audiovisual desarrolló, durante el año 2007, el Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) que establece áreas de trabajo estratégicas para el desarrollo del sector. En función del PCR se han presentado varios proyectos, de los cuáles ya se han ejecutado 3 proyectos, 14 están en ejecución y 3 están aprobados.

Cuando se trata de proyectos de acción de redes, la cofinanciación está dirigida a lo que constituya costos incrementales para las empresas, es decir, a los costos que surjan de desarrollar nuevas acciones o productos que no sean las actividades habituales de las

empresas proponentes. En todos los casos se deberá fundamentar y demostrar que la cofinanciación está destinada a inversiones incrementales.

3.3.3.3 La propiedad intelectual como mecanismo de fomento cultural

Los Estados procuran, cada vez más, mejorar sus normas respecto a la propiedad intelectual al mismo tiempo que logran fomentar la cultura en general.

Un buen sistema de propiedad intelectual, que esté avalado por las normas del país y donde prevalezca el equilibrio entre los intereses del creador y el público consumidor sin duda favorece a lograr nuevas creaciones tecnológicas y culturales. El hecho de proteger las nuevas creaciones incentiva a seguir innovando, estimula el desarrollo económico y el bienestar social y cultural.

Por derecho de autor se entiende el derecho de propiedad intelectual del que gozan los creadores sobre sus obras. Este derecho permite a sus titulares autorizar o prohibir la utilización de las obras de su autoría y recibir la remuneración que les corresponde por dicha utilización. De esta manera, el derecho de autor estimula la creación intelectual y, por consiguiente, el desarrollo cultural de las naciones.

En nuestro país, los derechos de autor y conexos tienen un alto nivel de protección porque la legislación nacional está acorde a lo establecido en las Convenciones Internacionales de Berna y Roma, ADPIC, WCT y WPPT, las cuales determinan ciertas disposiciones relativas a la temática.

Las normas vigentes hoy en día son la Ley N° 17.616 de enero de 2003 (que introduce modificaciones a la Ley N° 9739), y su Decreto Reglamentario 154/004. En éstas se establece lo siguiente:

“El derecho de propiedad intelectual sobre las obras protegidas en esta ley comprende la facultad exclusiva del autor de enajenar, reproducir, distribuir, publicar, traducir, adaptar, transformar, comunicar o poner a disposición del público las mismas, en cualquier forma o procedimiento”.

En cuanto a las obras audiovisuales, la ley determina lo siguiente en su artículo 29:

“Cuando se trate de una obra audiovisual se presumen coautores, salvo prueba en contrario: el director o realizador, el autor del argumento, el autor de la adaptación, el autor del guión y diálogos, el compositor si lo hubiere, y el dibujante en caso de diseños animados. Se presume, salvo pacto en contrario, que los autores de la obra audiovisual han cedido sus derechos patrimoniales en forma exclusiva al productor, quien además queda investido de la titularidad del derecho a modificarla o alterarla, así como autorizado a decidir acerca de su divulgación. Queda a salvo el derecho de los autores de las obras musicales o compositores a recibir una remuneración sobre la comunicación pública de la obra audiovisual, incluida la exhibición pública de películas cinematográficas, así como el arrendamiento y la venta de los soportes materiales, salvo pacto en contrario. Sin perjuicio del derecho de los autores, el productor puede, salvo estipulación en contrario, defender los derechos morales sobre la obra audiovisual. Se presume, salvo pacto en contrario, que es productor de la obra audiovisual, la persona física o jurídica que aparezca acreditada como tal en la obra en forma usual. Los autores, salvo pacto en contrario, no pueden oponerse a que el productor realice o autorice la realización de modificaciones o versiones sucesivas de tales creaciones”.

En lo relativo al registro de las obras, la ley dispone que la Biblioteca Nacional debe llevar un registro de los derechos de autor en el cual los interesados podrán inscribir sus obras y demás bienes intelectuales protegidos en ésta ley. Es importante destacar que la inscripción es meramente facultativa y su omisión no perjudica en modo alguno el goce y ejercicio de los derechos.

A su vez, la ley reconoce la existencia de entidades de gestión colectiva para el registro de derechos de autor cuyo fin sea defender y gestionar los mismos y determina que será el Poder Ejecutivo quien reconozca formalmente a cada entidad.

Actualmente se reconocen las siguientes entidades:

- Asociación General de Autores del Uruguay (AGADU)
- Sociedad Uruguaya de Artistas e Intérpretes (SUDEI),
- Cámara Uruguaya de Productores de Fonogramas y Videogramas (CUD)
- Asociación Nacional de Broadcasters del Uruguay (ANDEBU)

3.3.4 Organizaciones que actúan en el sector

i) El Clúster Audiovisual

Es un complejo productivo cuyo núcleo está integrado por empresas de producción cinematográfica y audiovisual. En contacto con él, se encuentran los proveedores de servicios y equipos, distribuidoras, exhibidores, servicios para-fílmicos, instituciones públicas patrocinantes e instituciones de formación.

En el núcleo de actividad se identifican más de cien empresas productoras entre las que se encuentran aquellas dedicadas al desarrollo de contenidos y servicios de producción para publicidad, cine, televisión, animación y videojuegos. Además, aumenta permanentemente el involucramiento con nuevas ventanas de consumo que plantea el desarrollo tecnológico.

ii) La Cámara Audiovisual del Uruguay

Es una asociación civil de empresas e instituciones cuyo foco de interés es la dinamización de la actividad audiovisual en Uruguay.

Sus asociados participan de la permanente interacción con el conjunto del tejido empresarial del audiovisual así como con las instituciones públicas y privadas que dan el necesario soporte a la actividad, siendo artífices y beneficiarios directos de los avances que se logran en el trabajo conjunto. Para esto, la Cámara Audiovisual del Uruguay se desenvuelve en las áreas del relacionamiento institucional, la formación profesional y la profundización de mercados.

Entre los objetivos que marcan sus estatutos se cuentan:

- El fomento de la internacionalización del sector.
- El intercambio de experiencias empresariales y profesionales.
- La elaboración de proyectos estratégicos para el desarrollo de sus asociados.
- La interacción con instituciones públicas y privadas de interés para el sector.
- El intercambio de información para un mayor nivel de competitividad de sus asociados.

- El desarrollo y perfeccionamiento de las técnicas, métodos y actividades vinculadas con el estudio, diseño, realización, difusión, preservación y comercialización del audiovisual.
- La búsqueda de asesoramiento legal, tributario y económico-financiero para sus asociados.
- La defensa de los derechos de propiedad sobre el audiovisual en todas sus formas y orígenes.

iii) Uruguay Film Commission & Promotion Office

Es un espacio de articulación cuyo directorio está formado por la Cámara Audiovisual del Uruguay, el Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay y la Oficina de Locaciones Montevideanas.

El principal objetivo de la UFC&PO es generar una estructura promotora de las obras audiovisuales uruguayas que, a su vez, funcione como elemento de atracción de inversiones en el sector.

iv) Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay (ASOPROD)

Es una institución civil sin fines de lucro que nuclea a las personas vinculadas al medio cinematográfico y audiovisual nacional. Creada en 1994, trabaja en el logro de su propósito principal: coordinar acciones tendientes a la defensa y promoción de la producción cinematográfica y audiovisual en el país.

En el entendido de que la unión de los esfuerzos individuales se hace imprescindible en la conformación y el desarrollo de la actividad en el país y en la región, la ASOPROD integra activamente desde su creación la Comisión Administrativa del FONA (Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional); la Comisión Ejecutiva Permanente del ICAU (Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay) y la Comisión Honoraria de Viabilidad Técnica del Montevideo Socio Audiovisual , en la órbita de la Intendencia Municipal de Montevideo.

La ASOPRDO colabora asimismo con la CADU (Cámara Audiovisual del Uruguay) y EGEDA Uruguay (Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales). En el ámbito internacional, está afiliada y participa activamente de la FIPCA (Federación Iberoamericana de Productores Cinematográficos y Audiovisuales).

3.3.5 Normativa contable

3.3.5.1 Normativa contable en Uruguay

Uruguay adopta como normas contables adecuadas a las Normas Internacionales de Contabilidad. En lo que refiere a la producción cinematográfica y las particularidades de su actividad, mencionaremos a la NIC 38 sobre activos intangibles, la NIC 11 sobre contratos de construcción y a la NIC 20 sobre Contabilización de las Subvenciones del Gobierno. La primera por tratarse del marco de referencia para el reconocimiento y contabilización de un activo intangible, en este caso una película. La segunda para tomar como base el reconocimiento de ingresos y gastos ya que la producción de una película presenta la singularidad, al igual que los contratos de construcción, de que los gastos y los ingresos se generan en ejercicios económicos diferentes. Y la tercera porque esta actividad se caracteriza por la obtención de subvenciones por parte del gobierno u otros organismos como medio de financiamiento.

i) NIC 38

La NIC 38 abarca el tratamiento contable de los activos intangibles que no estén contemplados específicamente en otra Norma Internacional de Contabilidad. Esta Norma exige que las empresas procedan a reconocer un activo intangible si y sólo si, se cumplen ciertos criterios. La norma define al activo intangible de la siguiente manera:

“Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad”. Asimismo, recordemos que un activo es todo recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados del que la empresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

El activo intangible debe ser perfectamente identificable y controlado por la empresa siempre que tenga el poder de obtener los beneficios económicos futuros que procedan de los recursos subyacentes en el mismo, y además pueda restringir el acceso de terceras personas a tales beneficios.

Si bien la norma se refiere, en un principio, a activos intangibles como aquellos que no tienen apariencia física; luego agrega que “algunos activos intangibles pueden estar contenidos en, o contener, una esencia de naturaleza tangible, como es el caso de una película”. La norma menciona explícitamente a las películas dentro del tratamiento de los activos intangibles.

Reconocimiento y medición inicial de un activo intangible

Un activo intangible debe ser objeto de reconocimiento como activo si, y sólo si:

- Es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo lleguen a la empresa; y
- El costo del activo puede ser medido de forma fiable.

La medición inicial de un activo intangible debe hacerse por su costo histórico de adquisición o producción.

Costo de un activo intangible generado internamente

El costo de un activo intangible, generado internamente, comprenderá todos los desembolsos de las actividades de crear, producir y preparar el activo para el uso al que va destinado siempre que puedan serle atribuidos directamente, así como los que puedan distribuirse al mismo con criterios razonables y uniformes. En este costo se incluyen, en la medida que sean aplicables:

- Los desembolsos por materiales y servicios utilizados o consumidos en la generación del activo intangible.
- Los sueldos y salarios, así como otros costos similares, del personal encargado directamente de la generación del activo.
- Los desembolsos directamente atribuibles a la generación del activo; o

- Los costos indirectos, necesarios para la generación del activo en cuestión, que puedan ser distribuidos al mismo con criterios razonables y uniformes.

Los siguientes conceptos no son componentes del costo de los activos intangibles generados internamente:

- Los desembolsos por gastos administrativos, de venta u otros gastos indirectos de carácter general para la empresa, salvo que su importe pueda ser atribuido directamente a la preparación del activo para el uso al que va destinado;
- Los costos derivados de las ineficiencias, claramente identificados; y
- Los gastos de formación del personal que ha de trabajar con el activo.

Reconocimiento de un gasto

Todos los gastos que no forman parte del costo del activo intangible en cuestión porque no cumplen los criterios de reconocimiento de un activo intangible, deben reconocerse en el estado de resultados del período en el que se incurren. La norma menciona como ejemplo a los gastos de actividades formativas y a los gastos en publicidad y otras actividades promocionales.

No-reconocimiento como activos de gastos de períodos anteriores

“Los desembolsos, realizados en una partida de carácter intangible, e inicialmente reconocidos en el estado de resultados como gastos del período correspondiente por la empresa, ya sea en estados financieros anuales o en la información financiera intermedia, no podrán ser reconocidos posteriormente como parte del costo de un activo intangible”.

Desembolsos posteriores a la adquisición

“Los desembolsos posteriores, en los que se incurra tras la adquisición de un activo intangible o de su terminación por parte de la empresa, deben ser tratados como cargos al estado de resultados del período en el que se incurra en ellos, salvo que:

- Sea probable que tales desembolsos permitan al activo generar beneficios económicos, en el futuro, adicionales a los inicialmente previstos para el rendimiento normal del mismo;
- Los desembolsos puedan ser medidos y atribuidos al activo de forma fiable.

Cuando se cumplan esas dos condiciones, el desembolso posterior a la compra debe ser añadido como mayor costo al importe en libros del activo intangible”.

Medición con posterioridad al reconocimiento inicial

Tratamiento por punto de referencia: “Tras el reconocimiento inicial, los elementos del activo intangible deben ser contabilizados por su costo menos la amortización acumulada y las pérdidas por deterioro del valor acumuladas, que les hayan podido afectar”.

Tratamiento alternativo permitido: “Tras el reconocimiento inicial, los elementos de los activos intangibles deben ser contabilizados por sus valores revaluados, esto es, deben ser llevados contablemente por su valor razonable en la fecha de la revaluación, menos la amortización acumulada, practicada con posterioridad, y cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor del activo con posterioridad a la revaluación. Para fijar el importe de las revaluaciones, según esta Norma, el valor razonable debe determinarse por referencia a un mercado activo”.

La norma determina que es poco común la existencia de un mercado activo para todos los activos intangibles. En uno de sus párrafos agrega que “no existen mercados activos para los derechos sobre películas o partituras musicales”, porque cada uno de estos activos tiene peculiaridades que los hacen únicos. Por lo tanto, deberán utilizar el tratamiento por punto de referencia.

Amortización

“El importe depreciable del activo intangible debe ser distribuido, de forma sistemática, sobre los años que componen su vida útil. Existe una presunción, que puede ser rechazada en ciertos casos justificados, de que la vida útil de un activo intangible no

puede exceder de veinte años, contados desde el momento en que el elemento está disponible para ser utilizado.

El método de amortización utilizado debe reflejar el patrón de consumo, por parte de la empresa, de los beneficios económicos derivados del activo. Si este patrón no pudiera ser determinado de forma fiable, deberá adoptarse el método lineal de amortización. La cuota de amortización calculada debe ser cargada como gasto del período.

Tanto el período como el método de amortización utilizados deben ser objeto de revisión, como mínimo, al final de cada período contable. Si la nueva vida útil esperada difiere significativamente de las estimaciones anteriores, debe cambiarse el período de amortización para reflejar esta variación. Si se ha experimentado un cambio significativo en el patrón esperado de generación de beneficios económicos por parte del activo, el método de amortización debe ser modificado para que refleje estos cambios”.

Retiros y desapropiaciones de activos intangibles

“Los elementos del activo intangible deben darse de baja (esto es, eliminarse del balance) cuando sean desapropiados, o bien cuando no se espere ya beneficios económicos futuros de los mismos por su utilización y liquidación posterior”.

ii) NIC 11

Si consideramos el lapso de tiempo que transcurre entre el comienzo de una producción y el momento en que la productora deja de percibir ingresos por las ventas de taquilla y por los derechos de la película, el ciclo operativo puede oscilar entre los dos y tres años. Por este motivo, los ingresos y gastos quedan comprendidos en más de un ejercicio económico.

Se da la particularidad que en una primera instancia, se efectúan la mayor parte de los gastos, y a partir del estreno comienzan a percibirse los ingresos. Los ingresos se perciben con significativa posterioridad al momento en que se hacen las erogaciones. Luego de efectuado el estreno a nivel nacional, se reciben ingresos de taquilla por un

lapso que no supera los 6 meses. Una vez efectuadas ventas al exterior, es posible percibir ingresos hasta un año y medio después de efectuada la operación.

Por esta razón, se puede asimilar la producción de una película al desarrollo de una obra de construcción, y de esa manera utilizar la NIC 11 como referencia para el reconocimiento de ingresos y gastos. Debido a la naturaleza propia de la actividad llevada a cabo en los contratos de construcción, la fecha en que la actividad del contrato comienza y la fecha en la que termina el mismo se dan, normalmente, en diferentes períodos contables, por tanto, la cuestión fundamental al contabilizar los contratos de construcción es la distribución de los ingresos ordinarios y los costos que cada uno de ellos genere, entre los ejercicios a lo largo de los cuales se ejecuta.

En su párrafo número 22, la NIC 11 establece lo siguiente: “Cuando el resultado de un contrato de construcción puede ser estimado con suficiente fiabilidad, los ingresos ordinarios y los costos asociados con el mismo deben ser reconocidos en resultados como tales, con referencia al estado de terminación de la actividad producida por el contrato en la fecha de cierre del balance. Toda pérdida esperada en el contrato de construcción debe ser reconocida como tal, inmediatamente de acuerdo con lo establecido en el párrafo 36 de la norma. En dicho párrafo queda establecido que: Cuando sea probable que los costos totales del contrato vayan a exceder de los ingresos ordinarios totales derivados del mismo, las pérdidas esperadas deben reconocerse inmediatamente como tales en la cuenta de resultados del periodo”.

“La medición de los ingresos ordinarios procedentes del contrato estará afectada por diversas incertidumbres, que dependen del desenlace de hechos futuros. Las estimaciones necesitan, a menudo, ser revisadas a medida que tales hechos ocurren o se resuelven las incertidumbres. Por tanto, la cuantía de los ingresos ordinarios del contrato puede aumentar o disminuir de un periodo a otro”.

“El desenlace de un contrato de construcción podrá únicamente estimarse con fiabilidad si es probable que la entidad obtenga los beneficios económicos asociados con el mismo. No obstante, cuando surgiese incertidumbre respecto a la cobrabilidad de una partida ya incluida en los ingresos ordinarios procedentes del contrato, e incorporada al estado de resultados, el saldo incobrable o la partida cuya recuperabilidad haya dejado

de ser probable, se reconocerá como un gasto del periodo, en lugar de ser tratada como un ajuste en el importe de los ingresos ordinarios del contrato”.

iii) NIC 20

Como mencionamos anteriormente una particularidad que se presenta muy frecuentemente en todos los proyectos de producción cinematográfica en nuestro país, es la obtención de fondos y financiamiento por parte del Estado u otros organismos. Para la contabilización de este tipo de transacciones hay que basarse en lo que establece la NIC 20 sobre Contabilización de las Subvenciones del Gobierno:

“Las subvenciones del gobierno, incluyendo las de carácter no monetario por su valor razonable, no deben ser reconocidas hasta que no exista una prudente seguridad de que:

- La entidad cumplirá las condiciones asociadas a su disfrute; y
- Se recibirán las subvenciones.

Para el tratamiento contable de las subvenciones del gobierno pueden considerarse dos métodos: el método del capital, según el cual las subvenciones se acreditan directamente a las cuentas del patrimonio neto; y el método de la renta, según el cual las subvenciones se imputan a los resultados de uno o más periodos”.

Sin perjuicio de esto, la NIC considera que las subvenciones del gobierno “deben reconocerse como ingresos sobre una base sistemática, a lo largo de los periodos necesarios para compensarlas con los costos relacionados. Lo recibido en concepto de tales subvenciones no será acreditado directamente al patrimonio neto”.

“Es fundamental, a la hora de seguir el método de la renta, que las subvenciones del gobierno se reconozcan en la cuenta de resultados sobre bases sistemáticas y racionales, a lo largo de los periodos necesarios para compensarlas con los costos relacionados. El reconocimiento de las subvenciones del gobierno en el momento del cobro de las mismas no está de acuerdo con la base contable de la acumulación o devengo, y únicamente puede ser aceptable cuando no existe otro criterio, para distribuir la subvención, distinto de la mera consideración del momento en el que se recibe”.

Toda subvención del gobierno a recibir en compensación por gastos o pérdidas ya incurridos, o bien con el propósito de prestar apoyo financiero inmediato a la entidad, sin costos posteriores relacionados, se reconocerá como ingresos del período en que se convierta en exigible.

En cuanto a la presentación de subvenciones relacionadas con activos (en nuestro caso las películas), la NIC considera dos métodos aceptables:

- Uno de los métodos presenta las subvenciones como ingresos diferidos, que se reconocen como ingresos de los diferentes periodos sobre bases sistemáticas y racionales, a lo largo de la vida útil de los correspondientes activos.
- El otro método consiste en deducir cada subvención del importe en libros por el que se ha contabilizado el activo correspondiente. Las subvenciones se reconocen en la cuenta de resultados a lo largo de la vida útil de los activos por vía de minorar los cargos por la depreciación anual de cada activo.

Con respecto a la presentación de las subvenciones relacionadas con los ingresos (que apoyen la venta o distribución de la película), *“se presentan a veces como un ingreso más en la cuenta de resultados, ya sea como rúbrica separada o bajo denominaciones generales tales como ‘Otros ingresos’; alternativamente, pueden aparecer como deducciones de los gastos con los que se relacionan”*.

Uno y otro método se consideran aceptables para el tratamiento de las subvenciones relacionadas con los ingresos.

3.3.5.2 Normativa contable específica en Estados Unidos

En lo que refiere a normativa contable específica, hemos extendido nuestra investigación a países donde ésta industria tiene gran desarrollo e importancia tanto económica como cultural. Mas precisamente, nos hemos detenido a analizar la normativa aplicable en Estados Unidos, donde la producción cinematográfica se caracteriza por ser una de las más desarrolladas a nivel mundial.

Los US GAAP son los principios de contabilidad generalmente aceptados y usados por las compañías basadas en los E.E.U.U. o listadas en Wall Street. Los US GAAP abarcan un volumen masivo de estándares, interpretaciones, opiniones y boletines y son elaborados por el FASB (Directorio de estándares de contabilidad financiera), el gremio contable (AICPA) y la Securities and Exchange Commission (SEC).

La Securities and Exchange Commission (SEC), delega la emisión de normas contables en el Financial Accounting Standards Board (FASB) la cual emite los siguientes pronunciamientos:

- FAS (Financial Accounting Standards)
- FAC (Financial Accounting Concepts)
- Interpretaciones
- Boletines Técnicos

En lo que respecta a la industria audiovisual, la norma que regula los aspectos contables es el FAS 139. Esta norma se aplica a todo tipo de películas, especiales para televisión, series de televisión y productos similares destinados a la venta, contratos de licencia o exhibición cualquiera sea el formato de producción. El FAS 139 sustituye al FAS 53, “Financial Reporting by Producers and Distributors of Motion Picture Films” e introduce modificaciones al FAS 63, “Financial Reporting by Broadcasters”.

El FAS 53 se emitió en 1981 estableciendo estándares de contabilidad financiera e informes contables para ser utilizados por productores y distribuidores de películas, en una época dónde la mayor parte de las ganancias de una película provenían del resultado de la distribución a los cines y la televisión abierta. Pero a partir de la evolución que experimentó el sector cinematográfico en los últimos años, como ser la aparición de la televisión por cable, dvd, pay per view y otros medios, surgió la necesidad de adaptar la normativa contable a la nueva realidad.

Es por ésta razón que el FASB, emite en junio del año 2000 el FAS 139, introduciendo cambios a las normas vigentes hasta el momento e incorporando como guía el “Statement of Position 00-2 (SOP 00-2), Accounting by Producers or Distributors of Films”.

La declaración SOP 00-2, dictada por AICPA, presenta nuevas prácticas e informes contables para la industria con el fin de codificar la práctica del reconocimiento de ingresos, clasificar los costos y estimar el desempeño futuro.

Las modificaciones introducidas más significativas son las siguientes:

- No admitir la capitalización de los gastos de publicidad de las películas.
- Establecimiento de un máximo de diez años para amortizar los filmes.
- Los proyectos abandonados así como los excesos de de costos operativos deben ser expuestos como gasto.

Reconocimiento del ingreso

El ingreso por la venta o licencia de una película debe ser reconocido sólo cuando se cumplan simultáneamente las siguientes condiciones:

- Evidencia cierta de la venta o acuerdo de licencia con un cliente existente, es decir documentación adecuada que respalde la transacción.
- La película debe estar terminada y entregada al comprador o estar lista para ser entregada de acuerdo a los términos del contrato.
- El período de licencia comenzó y el cliente puede comenzar su explotación, exhibición o venta.
- La tarifa o tasa acordada en el contrato es fija o determinable.
- La cobranza de la tasa es razonablemente segura.

Capitalización de los costos de la película

Los costos de la película incluyen todos los costos directos incurridos en la producción física de la misma como: costo de guión, escenografía, actores, directores, productores, extras, vestuario, sonido, locaciones, postproducción (música, efectos especiales y edición). También se incluyen los costos de aquellos individuos o departamentos dentro de la empresa que tienen una significativa o exclusiva responsabilidad en la producción de la película sin incluir sus gastos administrativos y gastos generales.

Los costos de explotación del film correspondientes a marketing, publicidad y otros costos de distribución serán considerados gastos asociados.

Amortización de los costos de la película.

El método de amortización es individual para cada película en función de la estimación de ingresos realizada en particular para cada una. Se aplicará un ratio que relacione los ingresos del período actual con el estimado de los ingresos que aún no se han reconocido. Para calcular la amortización se multiplica el ratio por los costos de la película que todavía no se amortizaron.

Al cierre del ejercicio económico la empresa deberá revisar sus estimaciones. Se determinará un nuevo denominador para el ratio, éste nuevo ratio se aplicará al importe neto de los costos no amortizados. La diferencia entre la amortización determinada con el nuevo ratio y la amortización ya contabilizada debe registrarse como una pérdida o una ganancia del ejercicio económico en el cual se hace la revisión de la estimación.

Ejemplo:

Costo película: 100.000

Ingresos año 1: 120.000

Ingresos año 2: 20.000

Ingresos estimados año 1: 200.000

Ingresos estimados año 2 : 180.000

Amortización año 1: $(120.000 / 200.000) \times 100.000 = \mathbf{60.000}$

Amortización año 2: $(20.000 / 60.000 \text{ *}) \times 40.000^{**} = \mathbf{13.333}$

* Ingresos estimados del año 2- Ingresos año 1= 180.000-120.000

** Costos de la película no amortizados= 100.000 - 60.000

Valuación del costo de una película

Las siguientes circunstancias requieren que la empresa evalúe la posibilidad de que el valor justo de una película, independientemente de que la misma esté terminada o no, sea menor que sus costos amortizados:

- Existe un cambio adverso en las expectativas de éxito de la película antes de que se realice el estreno de la misma.
- Los costos actuales superan ampliamente los costos presupuestados.
- Existen atrasos significativos respecto al tiempo estimado para terminar la película y la fecha de estreno prevista.
- Los fondos disponibles son insuficientes para terminar la película.
- Luego del estreno, la performance de la película es menor a las expectativas que se habían fijado.

Para estimar el valor justo, es común realizar un flujo de fondos descontado. Para ello se deberán considerar los siguientes factores:

- Percepción del público sobre el tipo de película, director, productor y actores.
- Resultados históricos de películas similares.
- Performance previa del director, productor o actores.
- Performance de la película en otros mercados (si ya fue estrenada).
- Estimaciones de costos en los que se deberá incurrir para terminar la película.

En caso de que los costos amortizados resulten mayores al valor justo estimado, deberá realizarse el ajuste correspondiente, cargando el exceso de los mismos en el estado de resultados.

Presentación en los Estados Contables

Los costos de las películas deberán considerarse dentro de los activos no corrientes. Se deberán diferenciar las películas estrenadas, de las completas pero no estrenadas, las que están en producción, en desarrollo o preproducción.

3.3.6 Regulaciones y disposiciones

i) Relativas a permisos y habilitaciones

Si el rodaje comprende la utilización de espacios públicos, la productora deberá gestionar los permisos y habilitaciones correspondientes ante la Oficina de Locaciones de la Intendencia Municipal de Montevideo.

Una de las principales contribuciones de esta oficina es la agilización de trámites burocráticos que, en otra época, demoraban y retrasaban toda la producción incrementando los costos por tener capacidad ociosa y tiempos "muertos".

En concreto, cuando se precisa filmar en algún lugar de la ciudad, es necesario dirigirse a la oficina en cuestión para obtener allí el apoyo necesario. Ese apoyo implica asesoramiento, realización de gestiones y trámites pertinentes para llevar a cabo el proyecto. De lo contrario (como sucedía antes de que existiera esta oficina), los interesados tendrían que peregrinar en las oficinas públicas, incluso fuera de la IMM, para obtener los permisos. En definitiva, con su creación se brindó a todas las producciones una rápida gestión.

Hace algunos años, los productores solo debían pagar los gastos que implicara la producción. Por ejemplo, si se requería cortar el tránsito, el productor pagaría las horas de los inspectores de tránsito que desempeñaran dicha tarea. Pero el último presupuesto quinquenal de la IMM, incluye un artículo que establece un régimen de tarifas para la utilización de espacios públicos. El art. 27 del presupuesto dice que el productor deberá “abonar por jornadas en número de 12 horas, un mínimo de 10 UR (Unidades Reajustables) a 100 UR (Unidades Reajustables), dependiendo del espacio público a utilizar”.

En este sentido, se pueden hacer un par de precisiones. Se cobra por hora efectiva de rodaje. Esto quiere decir que solamente se cobra desde que se enciende la cámara hasta el último corte que dictamina el director. Todo lo que es el armado previo de arte y el desarme posterior, no se cobra. Tampoco se cobra cuando se trata de una producción de cine nacional o cuando son actividades de Escuelas de Cine o de las diferentes licenciaturas en audiovisuales, la idea es fomentar el desarrollo de esas actividades. Sin

perjuicio de ello, los permisos y habilitaciones deberán ser solicitados de la misma manera que el resto de las producciones.

El cobro de tarifas es una práctica común en el exterior. En todo caso, las tarifas tienen un fin productivo, porque lo obtenido de ellas, según el artículo citado, “se acreditará al Programa Montevideo Socio Audiovisual.”, cuyo propósito es contribuir al desarrollo del sector audiovisual nacional.

En caso de requerirse una locación del interior, la Oficina también ayuda a gestionar la producción y conseguir los permisos, sea con otras intendencias o instituciones de todo tipo. El cobro de tarifas, sin embargo, es una disposición del legislativo comunal, de modo que no se aplica en otras partes del país, donde regirán las normas de los distintos gobiernos municipales.

En la práctica, si se desea utilizar un espacio público a la hora de realizar una publicidad o una ficción en Montevideo, lo primero que hay que hacer es la solicitud a la Oficina de Locaciones Montevideanas. A partir de ese momento se abre un expediente, se analiza la disponibilidad del espacio y a que dependencia corresponde. Luego de cumplidos una serie de pasos que en promedio tardan cinco días hábiles, se otorgarán los permisos y habilitaciones.

La oficina se encargará de coordinar con cada organismo oficial tanto del Gobierno Municipal como del Gobierno Nacional, el Estado Central o Entes Autónomos.

En caso de que sea necesario cortar la vía pública, la oficina se comunicará y coordinará con el departamento de tránsito. Se deberá negociar qué día se puede hacer, cuándo afectará menos a la ciudad y de esa manera tratar de que la actividad se desarrolle con el mínimo de molestias para los ciudadanos.

ii) Relativas a aspectos laborales

Ley 18.384 - Artistas intérpretes o ejecutantes y las actividades u oficios conexos.

A partir de la promulgación de ésta ley, el 17 de octubre de 2008, la actividad de los artistas intérpretes o ejecutantes y las actividades u oficios conexos a dicha profesión

están amparadas por la legislación del trabajo y la seguridad social. Estas actividades podrán desarrollarse en relación de dependencia o fuera de ella, sea en forma individual o asociada.

La norma define como artista intérprete o ejecutante a "todo aquel que represente un papel, cante, recite, declame, interprete o ejecute en cualquier forma una obra artística, la dirija o realice cualquier actividad similar a las mencionadas, sea en vivo o registrada en cualquier tipo de soporte para su exhibición pública o privada".

Esta ley otorga el amparo jubilatorio y establece los mecanismos de cómputo de servicios a estos efectos. Entre las disposiciones se incluyen los períodos de ensayo, la flexibilización para la inclusión de menores en los elencos artísticos, manteniendo las garantías establecidas en el Código de la Niñez y la Adolescencia.

Además, se crea un Registro nacional de artistas y oficios conexos, en la órbita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en cual se deberán inscribir todos los contratos de trabajo. También, se crea una Comisión Certificadora que se encargará de la validación de las inscripciones de los trabajadores en el registro de artistas.

En materia laboral también debemos mencionar a la Sociedad Uruguaya de Actores (SUA) cuyo objetivo es proteger los intereses artísticos, morales y materiales de las actrices y actores teatrales, radiofónicos y afines.

SUA es creada esencialmente por artistas del radioteatro, en busca de una entidad que trabaje en defensa de sus conquistas laborales.

Se trata de una organización que busca hacer valer los derechos laborales de los artistas que se asocien. Asimismo funciona como una bolsa de trabajo para la contratación de actores por parte de las productoras cobrando un cierto porcentaje del total del pago a cada actor.

iii) Relativas a aspectos de aduaneros

En nuestro país existe el denominado régimen de Admisión Temporal el cual admite dos modalidades.

La primera consiste en no gravar con los impuestos de una importación a aquellas mercaderías que ingresan al país temporalmente para cumplir cierta función y después salen nuevamente al exterior. La otra modalidad se presenta cuando la Dirección

Nacional de Aduanas autoriza la introducción al país en calidad de admisión temporaria a aquellos bienes que sean utilizados como fomento de actividades de carácter cultural, entre los que se incluyen la cinematografía y el audiovisual. Para poder acceder a dicho beneficio se debe tramitar en primera instancia la "Declaración de Interés ministerial", y una vez obtenida, desde el ICAU se da trámite a la solicitud de "Admisión Temporaria", ante la Dirección Nacional de Aduanas.

Dicho régimen puede tramitarse ante dos organismos:

Admisión Temporaria Controlada por el LATU

Cuando los países exportan, no se debería sobrecargar con tributos indirectos a los productos de exportación. Esta es una regla de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

El exportador debe probar que los insumos que ingresaron bajo éste régimen, se transformaron en productos y salieron al exterior. Un ejemplo típico es el de la importación de materia prima para ser incorporada a un producto que posteriormente será exportado.

Admisión Temporaria Controlada por la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) o por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Aquí si incluyen otro tipo de bienes, como por ejemplo animales para ser presentados en una exposición, bienes destinados a manifestaciones deportivas, culturales y científicas; maquinaria agrícola en zonas fronterizas, bienes destinados a obras públicas, etc. En el momento que ingresan en admisión temporaria estos bienes, se deja en garantía el monto que se pagaría por concepto de tributos, multas y recargos en caso de que ese bien se “quede” en el territorio nacional.

3.3.7 Aspectos fiscales

Nuestro país es pionero en la consagración de beneficios fiscales a las instituciones culturales, no solo por la antigüedad del beneficio (data del año 1934) sino también por la jerarquía de la norma que lo consagra (Constitución de la República). En efecto, el

artículo 69 de la Constitución exonera de todos los impuestos nacionales y departamentales a las instituciones culturales.

En el régimen tributario actual, los impuestos que se aplican a las empresas y personas físicas son los siguientes: Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas, Impuesto al Patrimonio, Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas, Impuesto a las Rentas de los No Residentes, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto Específico Interno.

El pago de los distintos tributos, dependerá en todos los casos de la configuración del hecho generador en donde un sinnúmero de factores son los que condicionarán el pago o no de éste. Al ser imposible generalizar el tratamiento tributario para todas las empresas productoras por las particularidades de cada caso, un análisis de estas características llevaría una extensión considerable la cual no se encuentra dentro del alcance de nuestro trabajo. Por este motivo nos centraremos en aquellos aspectos fiscales que tratan de forma especial al sector.

En primer lugar hablaremos del Impuesto al Valor Agregado. El IVA grava la “circulación interna de bienes, la prestación de servicios dentro del territorio nacional, la introducción de bienes al país, y la agregación de valor originada en la construcción realizada sobre inmuebles”. La tasa básica es del 22% y la tasa mínima es del 10%. Existe una serie de bienes y servicios que se encuentran exonerados de este impuesto. Además, no están gravadas de IVA las exportaciones de bienes ni aquellas exportaciones de servicios que determine el Poder ejecutivo.

Las coproducciones y los servicios de producción que brindan las productoras nacionales a empresas del exterior son consideradas por el Poder Ejecutivo dentro de las operaciones de exportación de servicios. Esto está regulado por el Decreto No. 207/007 (junio de 2007), el cual reglamenta las modificaciones en el Impuesto al Valor Agregado en función del nuevo sistema tributario establecido por la Ley N° 18.030. En su artículo 4, sustituye el artículo 34 numeral 10 del Decreto No. 220/998, por el siguiente:

Artículo 34.- “Exportación de servicios. Las operaciones comprendidas en el concepto de exportación de servicios son:

Los servicios de apoyo logístico a producciones cinematográficas y televisivas de empresas del exterior que no actúen en el país a través de un establecimiento permanente, siempre que dichos servicios sean aprovechados exclusivamente en el extranjero. Asimismo quedan comprendidos los servicios prestados a empresas nacionales o del exterior que intervengan en coproducciones internacionales en las que participe la República Oriental del Uruguay. A tal efecto, el Instituto Nacional del Audiovisual dependiente del Ministerio de Educación y Cultura, deberá expedir una constancia que certifique tal extremo”.

Las empresas productoras se caracterizan por tener montos elevados de IVA compras por contratar con una gran cantidad de empresas (técnicos, transporte, gastronomía, hotelería etc.). Este, en la mayoría de los casos termina siendo un costo ya que el IVA ventas no alcanza montos considerables para cubrirlo. Pero, la entrada en vigencia de éste decreto contribuye a subsanar esta desventaja permitiendo que toda vez que las productoras nacionales realicen coproducciones con el exterior, puedan habilitar a sus proveedores nacionales a facturarles sin IVA. Para utilizar este beneficio deberán obtener la certificación de coproducción emitida por el ICAU.

En cuanto al alcance que tiene la expresión apoyo logístico, se entiende que las actividades que se detallan a continuación están incluidas en el concepto de servicios de apoyo logístico a que refiere el citado Decreto:

- Servicios prestados por el equipo técnico uruguayo en todos los rubros (refiere al servicio de mano de obra prestado por los técnicos como por ejemplo los servicios prestados por el director, iluminador, sonidista, maquillador, camarógrafo, etc.)
- Alquiler de equipos (cámara, luz, grip, generador, accesorios)
- Alquiler de locaciones (refiere al alquiler de un set de filmación que no sea un estudio de grabación)
- Intervención de arte en locaciones (refiere a construcción de escenarios fuera del estudio de grabación)
- Alquiler de muebles y objetos
- Construcción de escenografía

- Alquiler y compra de vestuario
- Gastos de transporte, catering y hotelería
- En términos generales todo soporte técnico incluido los recursos humanos

Además de lo antedicho con respecto al IVA, es importante señalar las modificaciones introducidas por el nuevo sistema tributario, mediante las cuales se agregan a las exoneraciones de este impuesto las siguientes enajenaciones de bienes y prestaciones de servicios:

- Obras de carácter musical y cinematográfico, en formato de disco compacto (CD), disco de video digital (DVD) u otros soportes digitales y en celuloide. Establécese un régimen de devolución del Impuesto al Valor Agregado incluido en las compras en plaza e importaciones de bienes y servicios destinados a la producción de los bienes enunciados en el presente literal.
- Arrendamiento de discos compactos (CD) o discos de video digital (DVD), que contengan obras de carácter musical y cinematográfico.
- La distribución de películas cinematográficas para la exhibición en salas de cine.

Otro aspecto fiscal que consideramos relevante mencionar es el tratamiento para la adquisición de cámaras de filmación (en lo que refiere a la exoneración por inversiones, máquinas industriales). Para ello analizamos las diversas consultas formuladas ante la DGI y las interpretaciones que ha hecho el organismo recaudador.

A los efectos de acceder al beneficio de la exoneración por inversiones, se entiende por inversión la adquisición de bienes del activo fijo. El artículo 116 del decreto reglamentario del IRAE define los bienes muebles cuya adquisición podrá dar lugar a esta exoneración, estableciendo en uno de sus literales a las máquinas e instalaciones destinadas a actividades industriales, comerciales y de servicios, con exclusión de las financieras y de arrendamiento de inmuebles.

La actividad cinematográfica constituye una actividad industrial. Por tanto, en la medida que las cámaras de filmación, luces, grip, dollies, generadores y otros equipos, sean necesarios y se utilicen para la producción cinematográfica y televisiva, por ser aplicados a realizar la manufactura de bienes, son máquinas industriales que integran el activo y pueden ampararse en el beneficio de exoneración de rentas.

3.3.8 Formación técnica y profesional en el Uruguay

Una de las innovaciones más importantes realizadas en los últimos años por el Consejo de Educación Secundaria fue la creación de un bachillerato artístico, que se sumó a las tres orientaciones tradicionales (humanístico, biológico y científico). Todas las orientaciones tienen un conjunto de materias comunes, dentro de las que se incluye Matemática, Filosofía e Inglés, y cada opción tiene algunas materias específicas. La opción artística contará con materias como Expresión Corporal, Teatro e Historia del Arte.

Nuestro país cuenta con centros educativos públicos y privados para la formación de técnicos y profesionales en el área audiovisual.

Los centros educativos privados son:

- Escuela de Cine del Uruguay (ECU)
- Universidad Católica: Licenciatura en Comunicación Social y Licenciatura en Ingeniería Audiovisual
- Universidad ORT: Licenciatura en Comunicación
- Universidad de Montevideo: Licenciatura en Comunicación y Diploma en gestión de negocios audiovisuales.
- DODECÁ

Los centros educativos públicos son:

- UDELAR: Facultad de Ciencias de la Comunicación
- IENBA (Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes)
- UTU (Universidad del Trabajo del Uruguay)

La Escuela de Cine del Uruguay (ECU)

Es un departamento de Cinemateca Uruguaya. La ECU fue creada en 1995 y otorga el título de Realizador Cinematográfico. Esta carrera tiene una duración de 7 semestres y el objetivo es capacitar al alumno en la utilización del medio audiovisual, incentivar la creatividad, la imaginación y la libertad expresiva.

Además de la Carrera mencionada, la ECU dicta cursos extracurriculares como: Asistencia de dirección, Cámara y asistencia de cámara, Edición no lineal, Fotografía, Historia e histografía del cine, Laboratorio de guión para largometraje, Montaje, Producción, Taller de guión y Taller de dirección de arte.

Básicamente, la inserción profesional de los egresados de la ECU ha sido tanto en empresas productoras de publicidad como de ficción ya sea en roles de producción, fotografía, iluminación, sonido y postproducción. Asimismo, han ingresado a trabajar en canales de televisión desempeñándose en cámaras, dirección, producción, iluminación y edición entre otras.

Universidad Católica -Licenciatura en Comunicación Social

Fue la primera carrera universitaria uruguaya en esta disciplina, creada en 1980 y ha formado centenares de profesionales. Su enseñanza multidisciplinaria se orienta a formar profesionales con sólidos conocimientos, capaces de alcanzar los mejores niveles académicos.

Las cuatro orientaciones profesionales que ofrece la carrera son:

- Periodismo
- Comunicación Publicitaria
- Comunicación Organizacional
- Narración Audiovisual

Universidad Católica -Licenciatura en Ingeniería Audiovisual

Forma profesionales a través de un enfoque coaligado de los oficios de la comunicación, las artes y las tecnologías digitales.

El titulado será capaz de proponer y elevar la profesionalización del medio, con una amplia experiencia en los aspectos tecnológicos vinculados a la producción audiovisual. Esta titulación prepara profesionales con una formación amplia tanto en los aspectos tecnológicos de la producción audiovisual como en sus aspectos artísticos y comunicacionales.

Universidad ORT- Licenciatura en Comunicación

Es una carrera formada por dos primeros años de Ciclo Básico común, más dos años de orientaciones. Los estudiantes pueden optar por profundizar su formación en comunicación audiovisual, periodística, publicitaria o corporativa, o realizar la licenciatura sin una especialización específica.

El Licenciado en Comunicación orientación Audiovisual será un profesional capacitado para analizar e interpretar los complejos fenómenos políticos, económicos, sociales y culturales que rodean y afectan a la producción audiovisual. Su formación le permitirá dominar los lenguajes expresivos de la realización audiovisual: cine, televisión, documental y publicidad, entre otros.

No se forman cineastas pero sí comunicadores audiovisuales con énfasis en el lenguaje, las teorías sobre cine y la epistemología de lo audiovisual.

Universidad de Montevideo -Licenciatura en Comunicación

Cuenta con cuatro áreas de especialización: Periodismo, Comunicación Audiovisual, Gestión de la comunicación y Opinión Pública. La carrera dura cuatro años y las salidas profesionales del perfil Comunicación Audiovisual son las siguientes:

- Guionista
- Analista de guiones
- Productor de contenidos de ficción y de entretenimiento
- Realizador, director y productor de programas televisivos
- Director y productor de programas radiofónicos
- Realizador, director y productor de cine
- Editor creativo y de postproducción
- Productor de contenidos de animación 3D

En cuanto al **Diploma en gestión de negocios audiovisuales de esta Universidad** los objetivos son:

- Contribuir a la profesionalización de la gestión audiovisual en América Latina.

- Capacitar a profesionales jóvenes para que puedan desempeñar tareas directivas en empresas audiovisuales.
- Desarrollar conocimientos, hábitos de trabajo y habilidades analíticas para la toma de decisiones efectivas.
- Profundizar en la formación de valores y actitudes éticas de respeto a la verdad y a la dignidad de las personas.

Universidad de la República -Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

El plan general de estudios abarca un lapso de cuatro años de duración.

Durante los tres primeros años los estudiantes deben cursar asignaturas y en cuarto año deberán elegir entre varios talleres dentro de los cuales se encuentra el Taller Audiovisual.

El Seminario-Taller audiovisual comprenderá televisión, video, radio y CD ROM. Se procurará estudiar también formas alternativas de comunicación audiovisual, en particular las orientadas a atender demandas y/o necesidades descuidadas o no consideradas por los medios masivos.

Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes-Licenciado en artes plásticas y visuales

En este instituto se puede obtener el título de Licenciado en artes plásticas y visuales. Esta carrera tiene una duración de 6 años más un trabajo final y se estructura en dos períodos. Un Primer Período estará destinado a orientar al estudiante en la investigación y experimentación de los fenómenos de la percepción y el campo de conocimiento de las bases de los lenguajes de las artes. El Segundo Período de Estudios está destinado a ofrecer al estudiante el ejercicio de su formación estético-plástica. En este período la escuela está organizada en Talleres y áreas asistenciales a esos Talleres. Los estudiantes, desde sus Talleres fundamentales optan por distintas áreas, y una de las que pueden elegir es: Área de la Fotografía, la Cinematografía y el Video.

Escuela de Cine Dodecá

Desarrolla la formación artística y técnica de sus alumnos a través del aprendizaje de las materias que componen una película. La formación cinematográfica es una actividad de

trabajo en equipo, en régimen de talleres, estimulando la participación individual a través de una tarea lúdica y entretenida. La enseñanza del cine, así entendida, contribuye al desarrollo de la capacidad de creación y de propuesta de los jóvenes, permitiéndoles expresar las inquietudes propias de su edad.

Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU).

En cuanto a formación técnica no podemos dejar de mencionar esta institución. Brinda una educación básica y media tecnológica a los jóvenes para que éstos se puedan desarrollar en una amplia gama de especialidades: administración, artes y artesanías, comunicaciones, electrónica, gastronomía, hotelería, vestimenta, etc. Por lo tanto, los técnicos egresados de ésta escuela pueden insertarse laboralmente tanto en alguna etapa de la producción propiamente dicha como en los sectores de apoyo logístico a las producciones.

En general podemos decir que existe una buena formación la cual se perfecciona principalmente a través de la experiencia adquirida en el ámbito laboral, sobre todo en los rodajes de producciones publicitarias que son las de mayor volumen en el país. Estos conocimientos son trasladados posteriormente al ámbito de la producción cinematográfica.

De la información obtenida en las entrevistas a las productoras y al Gerente de la Cámara Audiovisual del Uruguay, así como la lectura del trabajo realizado para el Conglomerado Audiovisual en Octubre 2007 titulado “Informe para el sector Audiovisual Uruguayo”, se desprende que nuestro país carece de formación continua y puesta al día de los profesionales que trabajan en el sector. Una vez que se obtiene cualquiera de los títulos mencionados anteriormente, los profesionales no cuentan con una oferta de capacitación que permita actualizarlos para hacer frente a las condiciones cambiantes y la permanente evolución y globalización del sector.

A nuestro entender, esto sería clave para contribuir al desarrollo del sector en el Uruguay mediante la preparación de profesionales y empresas, a través de la mejora en su competitividad en el mercado. Se debería promover una formación intensiva sobre temas variados, sobre la base de cursos de corta duración y una información actualizada y

veraz, no sólo en aspectos técnicos sino también en aspectos empresariales y gestión de negocios.

“La debilidad empresarial en el sector audiovisual es una de las características tanto a nivel europeo, como en los países latinoamericanos. Con excepciones, el déficit de empresarios con formación adecuada en este sector es muy alto, lo que afecta a los planes estratégicos de las empresas productoras y, en consecuencia, a los resultados de las mismas. La ausencia de planes de negocio a medio y largo plazo, la fragmentación empresarial y su descapitalización, caracterizan al sector”.²⁴

3.3.9 Ventajas que posee Uruguay como set de locación para el rodaje de películas extranjeras

El año 2002 se caracterizó por una fuerte crisis económica en el Río de la Plata que terminó con una fuerte devaluación. Debido a la baja en los precios los productores extranjeros se vieron tentados a entrar en nuestro mercado para realizar producciones cinematográficas. Este fenómeno primero fue experimentado por nuestros vecinos argentinos pero paulatinamente los productores uruguayos se vieron beneficiados y cada vez más fueron captando las solicitudes y proyectos de las productoras extranjeras. El “boom” de las locaciones en Uruguay tuvo su pico en el año 2004 y se mantiene hasta el día de hoy. Las razones detrás de este auge que experimenta el sector cinematográfico se explican a continuación.

Uno de los factores a considerar como atractivo es en que nuestro país cuenta con un gran equipo técnico en relación a sus costos, la producción cinematográfica es competitiva en Uruguay porque se ofrece un estándar de calidad a un precio menor. Hoy en día, el equipo técnico con el que cuenta Uruguay es muy profesional y trabaja con mucha responsabilidad.

Otro factor importante, relacionado a los costos y que atrae a las productoras del exterior es la exoneración del IVA en la venta de servicios destinados a la producción

²⁴ Fernando Labrada Rubio: *Informe para el sector. Trabajo realizado para el Conglomerado Audiovisual*, Programa PACC, DIPRODE, OPP, Madrid, 2007.

audiovisual. Uruguay es muy competitivo desde el punto de vista de los costos para el exterior.

Asimismo, es importante destacar que la calidad de primer mundo que ofrecen las productoras uruguayas no sólo depende del profesionalismo y talento de los recursos humanos, sino también de la tecnología disponible. Nuestro país cuenta con equipos cada vez más desarrollados y de última generación que permiten realizar obras de primer nivel. Musitelli Film & Digital es una empresa referente en tecnologías en Uruguay, según Rodolfo Musitelli presidente de la misma: “La inversión en compra de equipamiento es muy grande, porque primero la obsolescencia de los equipos ocurre muy rápidamente y porque cada vez hay más trabajo y sentimos que es nuestra responsabilidad que en el mercado exista la posibilidad de cubrir toda la demanda. El mantenimiento de los equipos en perfecto estado es otra tarea imprescindible. No tenemos nada que envidiarle a producciones de primerísimo nivel mundial porque tenemos exactamente el mismo equipamiento”.²⁵

En cuanto a locaciones, Uruguay presenta la ventaja de poseer una gran variedad de escenarios en cortas distancias. Esto es atractivo para las productoras extranjeras porque existe en el país una variedad de escenarios como playas, campos, sierras, lugares que son parecidos a otras partes del mundo, etc. Además, contamos con otra ventaja que es la variedad arquitectónica debida a las sucesivas oleadas de inmigrantes y las modas estilísticas que favorecieron la creación de Montevideo como una ciudad con muchas referencias europeas. Nuestro país ofrece muchas posibilidades en un ambiente seguro en el que convive además una población con una gran variedad étnica.

Otro factor que buscan las productoras extranjeras es la contra temporada. En el verano uruguayo es cuando hay más demanda de productoras extranjeras.

Nos parece importante destacar algunas declaraciones referentes al tema:

Nicolás Aznárez, de El Camino Films, productora que se ocupó de la filmación en Uruguay de la película "Blindness", versión cinematográfica de "*Ensayo sobre la*

²⁵ "Hollywood en Montevideo", Diario El País, Montevideo, 21 de setiembre de 2007.

ceguera", destaca lo que denomina "*facilidades de producción*", que permiten filmar en menor tiempo y a menor precio debido a las cortas distancias, la facilidad de acceso a las locaciones y los menores costos salariales pese a la idoneidad técnica. "Uruguay está realmente bien posicionado"²⁶.

Hernán Tajam, director de la productora y alquiladora de equipos HTV-3 destaca que "en Montevideo es posible cerrar una calle e incluso una zona sin generar grandes problemas, lo que tiene un valor agregado muy importante, porque en Buenos Aires y en São Paulo, eso es muy costoso".²⁷

Andrés Roseblatt, director de Metrópolis Films, hace hincapié en otros aspectos. "Costos es un elemento, que no es menor, pero el mundo tiene opciones más baratas que Uruguay. Lo que pasa es que Uruguay tiene otras cosas además del costo: es abismal la diferencia en seguridad, además de la estructura técnica y la capacidad de las personas".²⁸

Carlos Pereira, de la Unidad de Locaciones declaró, "Uruguay tiene una excelente logística, si bien a veces es complicado el tema de los vuelos. Tenés todo cerca: playa, ciudad, campo... Todos los paisajes en un máximo de 600 kilómetros. Eso es excelente, se cubren muy rápidamente las distancias y es clave a la hora de achicar los tiempos de filmación. Además hay muy buenos profesionales, con muchísima experiencia. En el tema de costos podemos estar a la par de otros países del Sur. Pero sabés que aquí se puede filmar tranquilo, no es como en San Pablo que tienen que estar cuidados por la Policía".²⁹

Martín Papich, director del ICAU, también opinó acerca del atractivo de las locaciones uruguayas para estas producciones internacionales: "Hay una serie de diferenciales que van desde la calidad del trabajo de los técnicos y actores uruguayos, la capacidad técnica de hacer frente a producciones de diferentes partes del mundo, hay un tema de

26 "*Uruguay despegando como un gran mercado para la producción de publicidad y de cine*", Diario La República, Montevideo, 13 de octubre 2007.

27 "*Uruguay despegando como un gran mercado para la producción de publicidad y de cine*", Diario La República, Montevideo, 13 de octubre 2007.

28 "*Uruguay despegando como un gran mercado para la producción de publicidad y de cine*", Diario La República, Montevideo, 13 de octubre 2007.

29 "*Montevideo se maquilla para ir al cine*", Diario el país, Montevideo, 17 de mayo de 2009.

espacios naturales y de acceso a los mismos. Gran diversidad desde muchos puntos de vista, tanto desde el punto de vista arquitectónico como la cercanía de diferentes espacios físicos pero también diversidad racial, diversidad de diferentes rubros que muchas veces es difícil resolver en una producción para afuera y que Montevideo y Uruguay lo tienen y muchas veces a muy corta distancia”.³⁰

³⁰ “*El boom de la producción audiovisual en Uruguay*”: Artículo del Portal de DIPRODE, El espectador, Montevideo, 18 de julio de 2007.

CAPITULO 4 - LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS PRODUCTORAS CINEMATOGRAFICAS

En este capítulo destacamos la importancia de una adecuada gestión empresarial y también de la disponibilidad de información adecuada y oportuna para la toma de decisiones, considerando que ambos factores contribuirían al éxito de las empresas productoras. Analizamos las principales herramientas de gestión y su aplicabilidad así como las ventajas de su utilización. Asimismo, exponemos las características del trabajo de campo realizado y la información obtenida a través del mismo.

4.1 Marco Teórico- Herramientas de Gestión

4.1.1 Introducción

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas integra en su concepción cuatro funciones fundamentales en el desempeño de una empresa.

La primera de esas funciones es la planeación, “los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos “.31

La segunda función es la organización, ésta consiste en combinar todos los recursos con los que la empresa cuenta, de modo de generar la estructura necesaria para realizar los planes a futuro.

La tercera es la dirección de la empresa, “esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos”.32

31 James Stoner y Charles Wankel: *Administración*. Tercera Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1989.

32 James Stoner y Charles Wankel: *Administración*. Tercera Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1989.

La cuarta función es el control. En su libro “*Administración*” James Stoner lo define como “el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. Entraña los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones”.

Es evidente que la aplicación del concepto de gestión a la administración de empresas productoras de cine aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse con eficiencia y eficacia.

Entonces definida la gestión como la actuación de la dirección, que comprende las políticas, objetivos y metas de la empresa, los medios utilizados para obtener esas metas, y los mecanismos de control interno establecidos, es que una correcta y adecuada gestión empresarial es de gran importancia para toda empresa. Esto se debe a que favorece el crecimiento y el desarrollo de la organización y contribuye en gran medida al éxito de la misma.

Los beneficios de una apropiada gestión empresarial se traducen en:

- Mejor comprensión e interpretación del entorno en que está inserta la empresa.
- Mejor desempeño de la organización
- Mejora en los sistemas de información.
- Mejora en la toma de decisiones.
- Mejor utilización de los recursos.
- Mejor detección de las fortalezas y debilidades de la organización.

La utilización de herramientas de gestión permite mejorar significativamente el conocimiento del resultado de una empresa y cada uno de los diferentes centros o unidades que la componen, optimizando la gestión y la consecución de los objetivos.

Por otra parte, estos instrumentos facilitan la coordinación y cohesión interna y pueden contribuir a facilitar el proceso de control si se utilizan para promover que los miembros de la organización actúen de acuerdo con los objetivos planteados por la dirección de la empresa.

En definitiva, estas herramientas facilitan:

- La formulación de objetivos, tanto para la empresa en general como para cada centro de responsabilidad en particular.
- La medición contable en términos de costos, ingresos o beneficios de la actuación de cada unidad.
- La evaluación de la actuación de las personas y/o unidades a partir del cálculo de las desviaciones y del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.
- La toma de decisiones correctivas para mejorar el funcionamiento interno y la posición competitiva.

Las herramientas de gestión pueden ser muy variadas, entre ellas encontramos: Planeación Estratégica, Reingeniería, Administración de la Calidad Total, Benchmarking, Costeo ABC, Cuadro de Mando Integral, Presupuestos, Ratios e Indicadores, etc.

4.1.2 La Contabilidad como herramienta de gestión

Enrique Fowler Newton³³ define a la contabilidad de la siguiente manera: “La Contabilidad, parte integrante del sistema de información de un ente, es la técnica de procesamiento de datos que permite obtener información sobre la composición y evolución del patrimonio de dicho ente, los bienes de propiedad de terceros en poder del mismo y ciertas contingencias. Dicha información debería ser de utilidad para facilitar las decisiones de los administradores del ente y de los terceros que interactúan o pueden llegar a interactuar con él, así como para permitir una eficaz vigilancia sobre los recursos y obligaciones del ente”.

Paul Grady³⁴, por su parte, establece que: “La Contabilidad es el conjunto de conocimientos y funciones referidos a la creación, autenticación, registro, clasificación, procesamiento, resumen, análisis, interpretación y suministro sistemáticos de información significativa y confiable referida a transacciones y hechos que tienen, por lo

33 Enrique Fowler Newton: *Contabilidad Básica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992.

34 Paul Grady: *Inventario de principios de contabilidad*, citado por Chaves, Chyrikins, Dealecsandris, Pahlen Acuña y Viegas en “Teoría Contable”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998

menos parcialmente, un carácter monetario, requerida para la dirección y operación de una entidad y para los informes que deben ser sometidos para cumplir con las obligaciones hacia las distintas partes interesadas”.

Por último, Carlos García Casella³⁵ postula que: “La contabilidad se ocupa de explicar y normar las tareas de descripción, principalmente cuantitativa, de la existencia y circulación de objetos, hechos y personas diversas de cada ente u organismo social y de la proyección de los mismos en vista al cumplimiento de metas organizacionales a través de sistemas basados en un conjunto de supuestos básicos y adecuados a cada situación”.

La contabilidad es un sistema de información para la toma de decisiones para el control y la planificación. Con la información obtenida a través de la misma se pueden efectuar diversos análisis con el fin de evaluar la gestión de la empresa, la economía y eficiencia de sus operaciones, la rentabilidad obtenida y la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos. Si se dispone de información confiable y oportuna, es probable que se tomen mejores decisiones y se apliquen, si es necesario, medidas correctivas de manera oportuna.

La contabilidad de gestión, como herramienta de gestión, combina la información contable con información interna de la empresa. De esa manera suministra información necesaria para las operaciones de planificación, evaluación y control, participando en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas y contribuyendo de esta forma a coordinar los efectos en toda la organización. Es, por tanto, un sistema de información para la dirección que, a través de la realización del proceso contable, suministra información económica relevante para la gestión³⁶.

El producto final de la contabilidad son los estados contables. Si contamos con un plan de cuentas adecuado y se cumple con todos los aspectos normativos y técnicos, la información que dichos estados proporcionan será útil para la toma de decisiones.

³⁵ Carlos García Casella: *Trabajo presentado a las 3as. Jornadas Rioplatenses de Profesores de Práctica Profesional*, realizadas en la Universidad de Morón, Argentina, Junio de 2000.

³⁶ Vicente Ripoll Feliu. *Economía* 3, Octubre de 1992

Estados Contables

Los Estados Contables son informes cuya finalidad es reportar la situación económica, financiera y patrimonial del ente emisor a una fecha o período determinado. La información que éstos brindan es de gran utilidad para los accionistas, acreedores, proveedores, propietarios, el Estado, reguladores y todos aquellos terceros interesados en la entidad.

Los Estados Contables se elaboran en base a:

- Hechos registrados: se deberán incluir todas las transacciones realizadas por la empresa.
- Convenciones contables: son aquellas normas contables aceptadas universalmente que permiten interpretar la información y compararla.
- Juicio personal: los estados contables tendrán ciertas características que dependerán de las decisiones personales de quien los elabora.

Los Estados Contables básicos son los siguientes:

- Estado de situación patrimonial
- Estado de resultados
- Estado de evolución del patrimonio
- Estado de origen y aplicación de fondos

Plan de Cuentas

Un plan de cuentas es una lista que contiene todas las cuentas que son necesarias para registrar los hechos económicos de una empresa. Es decir, es la ordenación sistemática de la totalidad de cuentas que integran el sistema contable.

La finalidad del plan de cuentas es facilitar el logro de los objetivos de la contabilidad, es decir, proporcionar información útil a la gerencia y facilitar la imputación contable de los registros. En definitiva, esta herramienta contribuye a reflejar adecuadamente la actividad de la empresa. Por lo tanto, es necesaria su revisión y actualización periódica, a fin de tener en cuenta los cambios en la operativa, nuevas actividades, cambios en la normativa y en las necesidades de información.

Todo plan de cuentas debe poseer las siguientes características:

- Sistemático, en cuanto al ordenamiento. Es necesaria la elección de un criterio para su organización.
- Flexible, para permitir la incorporación de cuentas adicionales necesarias para el registro de nuevas actividades.
- Homogéneo.
- Claro.
- Específico, se debe reducir al mínimo la imputación de partidas a cuentas globales que encierran los términos como “Varios” o “Generales”.

4.1.3 Herramientas de gestión

En este apartado presentamos una referencia teórica de las herramientas de gestión seleccionadas, indicando sus principales características y los beneficios que estas ofrecen.

Presupuesto

El presupuesto es la expresión, en términos cuantitativos y monetarios del conjunto de planes definidos para el logro de las metas establecidas. La construcción del mismo implica proyectar el futuro que la organización desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo.

A la hora de confeccionar el presupuesto se deberán analizar todos los factores que inciden en la organización: externos que son los que están ligados al entorno e internos que son los que están ligados a la propia organización.

El punto de partida de la elaboración del presupuesto es la previsión de ingresos. Para su realización hay que tener en cuenta el macro y micro entorno, el tamaño del mercado, la política comercial de la empresa y la capacidad de producción. A partir de la previsión de ingresos, se articula todo el proceso de planificación: planes de inversión, políticas de financiación, producción y comercialización.

Luego, deberá realizarse la previsión de egresos, que está estrechamente relacionada con la previsión de ingresos. Ésta debe centrarse en la estimación del costo de los insumos, del costo de personal, de los gastos financieros, de los gastos indirectos en general, de la adquisición de tecnología, de los impuestos, etc.

Además, para asegurar la viabilidad financiera de la empresa es conveniente elaborar el presupuesto de tesorería para saber cuáles serán las necesidades financieras del período que abarca el presupuesto y en qué momento surgirán las mismas.

Los presupuestos forman parte fundamental de las medidas de control de una empresa porque brindan la posibilidad de realizar una comparación entre lo planificado y los resultados reales obtenidos. Esta medición puede realizarse de forma concomitante, o posterior una vez finalizado el período presupuestado.

Ratios o Indicadores

El desempeño de un negocio puede medirse a través de mecanismos informales y formales. Los informales son aquellos que implican un alto grado de subjetividad como la intuición, la observación directa y los relatos o charlas. Los formales son aquellos que permiten medir de forma más objetiva los resultados financieros y operativos.

Es aconsejable que el sistema de medición combine ambos tipos de mecanismos de acuerdo a la realidad de la empresa. Los mecanismos informales pueden resultar muchas veces incompletos o poco certeros por el grado de subjetividad que implican. Por otro lado, los mecanismos formales pueden resultar demasiado rígidos, pudiendo no captar la realidad de la organización en su totalidad. Es por este motivo que se debe encontrar un equilibrio adecuado entre ambos mecanismos que permita absorber la mayor cantidad de información posible.

A medida que la empresa crece y la realidad se hace cada vez más compleja se hacen más necesarios los mecanismos formales. Estos mecanismos formales de medición se expresan a través de indicadores. Un indicador es una relación numérica (una o varias variables) que explica o trata de explicar un comportamiento.

Los indicadores son una parte del control de gestión, por lo tanto al igual que éste, sólo tienen sentido dentro del marco de la estrategia del negocio. Cada vez que se cambie la estrategia, se deberá evaluar si el sistema de control y por lo tanto, los indicadores siguen siendo válidos. En función de los objetivos planteados se establece el camino para lograrlos y los indicadores que deberán ser utilizados para medir su cumplimiento.

Al seleccionar un conjunto de indicadores de performance es importante equilibrar y vincularlos con las siguientes dimensiones:

- Ambiente interno y ambiente externo.
- Corto y largo plazo.
- Financiero y no financiero.
- Desempeño pasado y futuro (proyectado).

La selección de un indicador debe estar justificada por una o más de las siguientes razones:

- Medir un aspecto clave del desempeño del negocio.
- Monitorear el progreso respecto a los objetivos y metas organizacionales.
- Explicar el significado/interpretación de los resultados de otros indicadores.
- Contrarrestar el potencial efecto de comportamientos no deseados que puedan ser causados por otros indicadores.

Si bien existen varias clasificaciones para los indicadores, consideramos dividirlos en indicadores financieros e indicadores operativos o de gestión. A continuación explicamos cada uno de estos conceptos y mencionamos algunos ejemplos.

Indicadores Financieros

Los indicadores o ratios financieros son un conjunto de índices que surgen como resultado de relacionar dos cuentas del Estado de situación patrimonial y del Estado de resultados. Los ratios financieros proveen información de utilidad para quienes estén interesados en la empresa, ya sean éstos sus dueños, inversores, asesores, etc. Para la construcción de este tipo de indicadores es fundamental disponer de información contable.

A continuación, se describen los principales ratios financieros y los ejemplos más relevantes.

Ratios de Rentabilidad: miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa.

- Rendimiento sobre el patrimonio: Utilidad neta anual/Capital o Patrimonio.
- Rendimiento sobre la inversión: Utilidad neta anual/Activos Medios.
- Margen Bruto (MB): $\text{Ventas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas}$.
- Margen Neto (MN): Utilidad Neta / Ventas.

Ratios de Estructura Financiera: muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales.

- Estructura de Capital: Pasivo / Patrimonio.
- Endeudamiento o Apalancamiento: Pasivo Total / Activo Total.
- Cobertura de Gastos Fijos: Utilidad Bruta/ Gastos Fijos.

Ratios de Solvencia y Liquidez: miden la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a las deudas de corto plazo y permiten establecer si son necesarias partidas adicionales de fondos.

- Ratio de Razón Corriente: Activo Corriente/Pasivo Corriente.
- Ratio Capital de Trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente.
- Ratio Prueba Defensiva: $(\text{Caja} + \text{Banco}) / \text{Pasivo a corto plazo}$.
- Ratio de liquidez: $(\text{Disponible} + \text{Realizable}) / \text{Activo Total}$.

Ratios de Actividad: Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo. Expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos.

- Período medio de cobro a deudores: Saldo medio de deudores / ventas netas diarias.
- Período medio de pago a proveedores: $\text{Saldo medio de proveedores} \times 360 / \text{Compras a proveedores}$.
- Gastos de personal sobre ventas: Gastos de personal / Ventas.

Si se mide el desempeño de la organización únicamente mediante la utilización de ratios financieros, se pierden de vista otros aspectos significativos del negocio. Por lo tanto, es importante complementarlos con otro tipo de indicadores que aporten una visión más amplia de la performance global.

Indicadores operativos o de gestión

Si bien existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión, consideramos de utilidad basarnos en la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de utilizar las cuatro perspectivas que plantea como guía para la construcción de estos indicadores. De todas maneras, no pretendemos en este trabajo entrar en un análisis más profundo de la herramienta, pero sí realizar una breve descripción de la misma.

El CMI de Kaplan y Norton, se trata de un sistema de medición y gestión estratégica que traduce la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto de medidas, que complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros.

“Contiene medidas financieras que explican los resultados de las acciones pasadas y las complementa con tres conjuntos de medidas de explotación relacionadas con la satisfacción del cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar. La complejidad de gestionar en la actualidad una empresa exige que los directivos sean capaces de ver los rendimientos de varias áreas a la vez., y el CMI les permite contemplar la empresa desde cuatro ángulos importantes”.³⁷

A continuación describimos brevemente cada una de las perspectivas mencionando algunos indicadores relevantes. Es importante destacar que los indicadores a seleccionar dependerán de cada organización en particular, en función de los objetivos y metas que se haya fijado para cada una de las perspectivas y de lo que se quiera medir.

³⁷ R. Kaplan, D. Norton y otros: Como medir el rendimiento en la empresa. Harvarde Business Review, Primera Edición Deusto, Buenos Aires, 2004.

- Perspectiva financiera: las medidas y objetivos financieros han de jugar un doble papel, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.
 - Cuota de mercado
 - Rentabilidad de cada unidad de negocio
 - Rentabilidad de cada producto o servicio
 - Tasa de crecimiento de las ventas
 - Porcentaje de ingresos de nuevos productos o servicios
 - Porcentaje de crecimiento de los resultados netos

- Perspectiva del cliente: permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.
 - Incremento de clientes
 - Retención de clientes
 - Satisfacción del cliente
 - Rentabilidad por cliente
 - Número de productos o servicios por cliente

- Perspectiva del proceso interno: permite identificar los procesos críticos en los que hay que ser excelentes de modo de conseguir el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.
 - Número de nuevos productos o servicios
 - Duración del ciclo operativo de cada producto o servicio
 - Costo de los recursos utilizados en los procesos

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo.
 - Satisfacción de empleados
 - Retención de empleados
 - Rotación de personal
 - Productividad de empleados

- Número de sugerencias por empleado
- Número de sugerencias puestas en práctica
- Porcentaje de empleados que alcanzaron sus metas globales

Análisis de costos

El análisis de los costos de la empresa es una tarea fundamental para asegurar una adecuada gestión empresarial a través de un mejor conocimiento de la empresa.

El análisis de los costos orienta la toma de decisiones en cuanto a aspectos clave del negocio como:

- Determinación del precio de los productos y servicios.
- Cálculo de utilidades o pérdidas de los productos, servicios, clientes, y unidades de negocio
- Incorporación o eliminación de líneas de negocio
- Aceptar o rechazar pedidos
- Hacer o comprar
- Sustituir recursos
- Rediseñar productos y procesos
- Establecer programas de reducción de costos

Para que la información de los costos favorezca la toma de decisiones que deriven en un mejor desempeño de la organización, es necesario realizar una adecuada clasificación de los mismos de la siguiente manera:

Según la función que cumplen en:

- Costos de Producción: son los que permiten la obtención de los productos o servicios.
- Costos de Comercialización: son los que están relacionados a los procesos de venta de los productos o servicios.
- Costos de Administración: son los que están relacionados a la gestión administrativa del negocio.
- Costos de Financiamiento: son los que están asociados a la obtención de fondos.

Según el grado de variabilidad respecto al nivel de actividad de la empresa:

- Costos fijos: son aquellos que son independientes del nivel de producción y ventas.
- Costos Variables: son aquellos que varían en forma proporcional respecto al nivel de actividad de la empresa.

Según su asignación al objeto de costeo:

- Costos directos: son aquellos que se asignan directamente al objeto de costeo.
- Costos indirectos: son aquellos que no se pueden asignar directamente al objeto de costeo.

La elección de un adecuado sistema de costeo es el punto de partida para cualquier tarea de análisis de costos ya que a partir de los resultados que se extraigan del mismo, se podrán realizar las evaluaciones correspondientes.

El sistema de costeo es una herramienta de cálculo de costos que tiene como objetivo establecer la relación entre los costos y el objeto de costeo (productos, servicios, unidades de negocio, actividades, clientes, canales de distribución, etc.).

“El sistema de costeo debe clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos, puesto que la cifra del costo total suministra poca utilidad, al variar de un período a otro el volumen de producción”.³⁸

Existen diversos sistemas de costeo a saber:

- Sistemas por órdenes específicas
- Sistemas por proceso
- Sistemas de costeo históricos
- Sistemas de costeo predeterminados
- Sistemas de costeo absorbente

³⁸ Ralph Polimeni, F. Fabozzi y A. Adelberg, *Contabilidad de Costos: Concepto y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*, citado en “*Diseño de Sistemas de Costeo*”, artículo del portal para investigadores y profesionales.

- Sistemas de costeo variables
- Sistema de costeo basado en actividades (ABC).
- Sistemas de costos de calidad
- Costeo por objetivo
- Costeo Kaizen
- Sistema de costeo Backflus

Los pasos fundamentales a tener en cuenta en el diseño de un sistema de costos son los siguientes:

- Identificación de objetos de costo.
- Identificación de los centros de costo.
- Diseño de métodos para la asignación de los costos incurridos por cada centro de costos.
- Diseño de métodos para la asignación de los centros de costos a los objetos de costo.
- Diseño de informes y determinación de la prioridad de los mismos.

A partir de la adecuada implementación del sistema podrán realizarse diversos análisis que permitan llevar un control y seguimiento más eficiente de los costos de la empresa, y de esa manera, optimizar la utilización de los recursos.

Benchmarking

Se trata de un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Consiste en aprender de otros. El benchmarking se convierte en una herramienta fundamental para analizar el exterior en busca de ideas e inspiración.

Existen distintos tipos de benchmarking, según lo manifiesta Michael Spendolini en su libro "*Benchmarking*"³⁹.

³⁹ Michael Spendolini: "Benchmarking"

Benchmarking interno: muchas organizaciones pueden comenzar sus acciones de benchmarking comparando acciones internas. Es solamente un punto de partida para identificar los mejores procesos en la organización. Este conocimiento interno se convierte en la base de todas las subsiguientes investigaciones.

Benchmarking competitivo: comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización. La información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan las percepciones de los clientes, proveedores, accionistas y clientes potenciales. Las organizaciones que son analizadas emplean tecnologías y prácticas que son idénticas o al menos similares, por lo que las lecciones que se aprenden de los competidores se pueden aplicar sin muchas dificultades.

Benchmarking funcional: comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de la organización. El objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica de estudio.

Prácticamente cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto del benchmarking:

- Productos y servicios
- Procesos de trabajo
- Funciones de apoyo
- Desempeño organizacional
- Estrategia

Los elementos que se ven favorecidos con la aplicación de benchmarking son los siguientes:

Planificación estratégica:

La planificación estratégica requiere un extenso conocimiento del mercado, las probables actividades de la competencia, lo más avanzado en productos y/o servicios,

los requerimientos financieros para negociar en un mercado y la base de clientes. El benchmarking es una herramienta útil para recopilar información en esas áreas. Este tipo de información puede moldear una estrategia en una dirección realista, o por lo menos, ayudar a identificar los riesgos.

Nuevas ideas:

El benchmarking es una excelente fuente de ideas de negocios. Expone a los individuos a nuevos productos, procesos de trabajo y formas de manejar los recursos de la empresa.

Productos y procesos:

Toda la información recopilada sobre los productos o procesos de los competidores o de empresas excelentes, es luego comparada, característica por característica, con los productos y servicios de la compañía que está realizando el análisis.

Fijación de objetivos:

El benchmarking se usa como medio para identificar las mejores prácticas. Aunque muchas organizaciones no apuntan realmente a lograr los mejores niveles o resultados, si utilizan esa información para establecer objetivos específicos para sus productos o procesos. Esos objetivos pueden ayudarles a acelerar sus curvas de desempeño a medida que luchan por una mejora continua.

4.2 Estudio de realidad actual- Trabajo de campo

Nuestro trabajo de campo consistió en realizar entrevistas a distintas productoras cinematográficas del Uruguay con el fin de estudiar y analizar de qué manera llevan adelante su gestión empresarial.

Para la selección de la muestra, se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico utilizando el criterio de selección intencional, por el cual seleccionamos las productoras, que a

nuestro juicio, resultaban más representativas en cuanto a nuestro objeto de estudio. Se realizaron encuestas vía mail así como entrevistas personales. Las productoras fueron consultadas sobre la manera en la que llevan adelante la gestión y particularmente acerca de la utilización de herramientas de contabilidad de gestión.

Nos encontramos con distintos escenarios. Por un lado, productoras que se dedican exclusivamente a la producción cinematográfica y no diversifican los ingresos en otras unidades de negocio. Son empresas de estructura básicamente informal que cuentan con un número reducido de personal fijo y generalmente se amparan bajo el régimen de las empresas que no llevan contabilidad suficiente.

En el otro extremo, desde una perspectiva administrativa, encontramos empresas más profesionalizadas, que en busca de aumentar la rentabilidad han diversificado sus ingresos a través de la utilización de distintas líneas de negocio como la publicidad, los servicios de producción, post producción, musicales y otros. Esto lleva al desarrollo de estructuras de mayor dimensión y por ende un poco más formalizadas, donde las responsabilidades de todo el personal están más definidas, en comparación con las anteriores.

En relación a los responsables de la dirección del negocio y su formación, existen dos realidades bien diferenciadas. Aquellas empresas más pequeñas, se encuentran generalmente en manos de personas con formación artística por sobre la empresarial. Por otro lado, en las empresas de mayor dimensión, se deja espacio para otro tipo de conocimientos como los administrativos y contables.

En cuanto a la aplicación de herramientas de gestión, todas las productoras entrevistadas elaboran presupuestos de producción para cada proyecto de trabajo. Sin embargo no todas realizan un presupuesto integral que abarque el ejercicio económico en su totalidad y comprenda todas las unidades de negocio; sólo aquellas de mayor dimensión lo hacen. Algunas productoras realizan sus presupuestos de producción de manera “casera” y otras utilizan sistemas informáticos específicamente diseñados para dicho fin. Estos últimos evidentemente facilitan esta labor, reduciendo tiempos de elaboración y minimizando posibles errores.

Las entrevistas realizadas, también revelaron que en el caso de las productoras que se dedican exclusivamente a la producción cinematográfica, los mecanismos de control utilizados son básicamente los informales y se basan en la observación.

Por otro lado, las productoras de mayor dimensión, han incorporado los mecanismos formales para realizar el control de la gestión. Éstas utilizan diversos indicadores para medir el desempeño del negocio, por ejemplo:

- Indicadores para medir la performance de un director o productor sobre determinado proyecto.
- Indicadores de rentabilidad para medir la generación de utilidades de los proyectos.
- Indicadores del margen bruto y el margen neto para medir la utilidad que se obtiene por las ventas después de cubrir los costos de producción y los gastos.
- Indicadores de razón corriente para medir la cobertura de compromisos en el futuro cercano.
- Indicadores de capital de trabajo para medir lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas.

En lo que refiere al análisis de costos, las productoras de mayor estructura realizan una evaluación más profunda y disponen de sistemas informáticos que favorecen el estudio y comprensión de los mismos.

Finalmente, ninguna de las empresas entrevistadas declaró utilizar la herramienta Benchmarking.

4.3 Aplicación de las herramientas de gestión a las empresas productoras de cine.

En esta sección realizamos un estudio de la aplicación de las herramientas de gestión en las empresas productoras de cine. Como se mencionó anteriormente en nuestro país existen productoras circunstanciales, pero nosotros nos enfocaremos en aquellas empresas que buscan mantenerse en el mercado. Las herramientas consideradas son

las que se describieron al comienzo de este capítulo: presupuestos, ratios e indicadores, análisis de costos y benchmarking.

Para estudiar de qué modo se podrían aplicar éstas herramientas, comenzamos por analizar las características principales de este tipo de empresas:

- La producción se basa en la innovación y la creatividad artística.
- Los productos o servicios que ofrecen son diferentes uno de otro. No hay dos productos iguales.
- El éxito o fracaso de una película no se puede determinar de antemano, es incierto.
- Además de la producción cinematográfica tienen otras unidades de negocio que constituyen fuente de ingresos como por ejemplo los servicios de producción a empresas del exterior y la publicidad.
- Son muy poco estandarizadas y poco formalizadas. Tienen una estructura más bien flexible.
- En cada proyecto opera un equipo de trabajo multidisciplinario.
- Tienen muy poco personal fijo, por lo general se contrata personal bajo la modalidad *free lance* en cada proyecto.
- En las etapas iniciales de los proyectos de producción cinematográfica se deben realizar grandes desembolsos.
- Debido a los grandes requerimientos de capital, para financiar una película deben recurrir a los fondos de fomento. Los fondos propios tienden a ser bastante minoritarios y por lo general provienen de los ingresos generados en las otras unidades de negocio.

Las singularidades recién mencionadas hacen que la gestión de estas organizaciones presente mayores desafíos respecto a la gestión en organizaciones con estructura formal y estandarizada. De todas formas, creemos que se pueden aplicar de igual manera las herramientas de gestión en este tipo de empresas, adaptándolas a sus propias necesidades de información con el fin de mejorar la toma de decisiones y anticipar posibles problemas.

Debido a las características propias del negocio, consideramos que la gestión de las productoras no debe dejar de basarse en:

- Confeccionar el presupuesto de cada proyecto de producción, analizar los desvíos presupuestarios y determinar sus orígenes.
- Controlar el uso de los recursos para mejorar la eficiencia y realizar un adecuado análisis de los costos.
- Calcular la rentabilidad de cada proyecto y establecer un cierto equilibrio entre todos los proyectos con el fin de no perjudicar la rentabilidad total de la empresa.
- Controlar la capacidad de cubrir los costos fijos de la productora.
- Confeccionar un presupuesto de tesorería para determinar las necesidades de fondos.
- Controlar el flujo de caja.

La gestión debe orientarse a mejorar el desempeño de la organización con el fin de lograr el perfeccionamiento y el crecimiento de la misma, para que la empresa sea sostenible en el tiempo. Los resultados de una adecuada gestión en las productoras derivan en los siguientes beneficios: minimización de los costos, mejor uso de la estructura de capital al invertir en proyectos de mayor rentabilidad, administración adecuada de los flujos de caja, entre otros.

Presupuestos:

En relación al presupuesto integral, como éste se realiza en función de los objetivos y metas establecidas para el ejercicio económico, deben estudiarse determinadas variables y tendencias con el objetivo de lograr el máximo acierto posible en las estimaciones. Esto facilita que puedan replantearse los objetivos y metas a raíz de la realización de un análisis crítico, buscando lograr la mejor adecuación posible a la realidad del contexto.

En el presupuesto integral se consideran todas las unidades de negocio de la empresa así como todas las actividades que dan soporte a la estructura de la organización. Para ello se realizará la estimación de los ingresos y los egresos de cada unidad. Como mencionamos anteriormente, esto no es una tarea fácil porque en el caso de la producción cinematográfica es difícil determinar de antemano los ingresos debido a la incertidumbre del éxito o fracaso de la película. De todos modos, los ingresos se pueden estimar de manera más confiable cuando se realiza por anticipado la venta de derechos

de exhibición a los distribuidores. En el caso de los servicios de producción a empresas del exterior y la realización de spots publicitarios, la estimación de los ingresos es más fácil de determinar porque, por lo general, se cobra una comisión sobre los costos.

En cuanto a la relación entre los ingresos y los egresos en las productoras, éstos no están tan vinculados como en otras empresas en dónde en primer lugar se estiman los ingresos en función de la cantidad de ventas esperadas de un producto y luego se determinan los costos para ese nivel de ventas. En el caso de estas empresas, los costos y egresos dependerán de los requerimientos y particularidades de cada proyecto según la cantidad de personal, el equipo de filmación, la contratación de servicios durante el rodaje, la escenografía, etc.

La realización del presupuesto integral permite determinar de antemano potenciales requerimientos de capital, incorporación de personal fijo a la empresa, capacitación de personal en determinadas áreas, realización de inversiones, etc.

Además, permite visualizar la rentabilidad global que muchas veces puede perderse de vista si se consideran los proyectos aisladamente. Por ejemplo: puede que los proyectos por separado sean vistos como rentables pero luego en conjunto no lleguen a cubrir los costos fijos de la empresa.

Posibilita también un análisis global de todas las líneas de negocio, ya que contribuye a determinar la manera de posicionarse de forma tal que los beneficios de una línea se compensen con las pérdidas de otra, sin tener que renunciar a los objetivos originales. Teniendo en cuenta que la mayor parte de los ingresos de las productoras nacionales provienen de la realización de actividades publicitarias, y que muchas veces se destina parte de los recursos obtenidos a la realización de producciones cinematográficas, es muy importante estimar los resultados esperados de las diferentes líneas de negocio y como se van a interrelacionar las mismas.

Como mencionamos anteriormente, el presupuesto de producción es realizado por todas las productoras. El encargado de realizarlo es el productor ejecutivo. Lo elabora sobre la apertura del guión en función del desglose por escena, porque facilita la determinación

de los requerimientos de locaciones, escenografía, personal, actores, equipos, iluminación, entre muchos otros factores, para luego estimar sus costos.

Es muy importante que se realice de manera objetiva ya que en función del mismo se determinarán las necesidades de fondos y se realizará la búsqueda de financiamiento correspondiente. Además brindan información respecto al momento o semana en que deben hacerse las erogaciones de dinero, con el fin de considerarlo en el *cash flow* semanal.

Estos presupuestos tienen la ventaja de facilitar el seguimiento de los gastos y su adecuado control durante el rodaje. A su vez, contribuyen a reducir el riesgo de incurrir en gastos innecesarios en la práctica así como evaluar aquellas situaciones que presenten grandes desvíos con respecto a lo que se había planificado, favoreciendo la toma de decisiones acertadas. Es conveniente que se analicen las variaciones en cantidad y las variaciones en precio para comparar lo presupuestado con lo real, a fin de obtener mayor información respecto a las causas de los desvíos.

Ratios e Indicadores:

Los indicadores (tanto los financieros como los de gestión) son herramientas de medición que permiten evaluar cuál ha sido el desempeño alcanzado. De esa manera permiten tomar las acciones correctivas o de mejora en caso de que fuera necesario. Permiten realizar un control de los objetivos fijados, determinando si se cumplió o no con las metas establecidas y si se hizo a través de los canales de acción planificados para lograr el cumplimiento de los mismos.

Los indicadores constituyen una herramienta clave que facilita la toma de decisiones. Se basan en criterios objetivos que muchas veces son perdidos de vista a causa del predominio de la subjetividad e intuición, elementos muy frecuentes en este tipo de empresas. Proporcionan información breve y concreta que si se interpreta de manera inteligente y creativa, puede contribuir a una toma de decisiones mucho más acertada que la corriente.

A continuación se exponen aquellos indicadores que consideramos de mayor utilidad para este tipo de empresas.

Indicadores Financieros

Todos los indicadores financieros pueden aplicarse a cualquier empresa que lleve contabilidad; sin embargo, en este estudio haremos foco en aquellos que consideramos de mayor valor para las productoras cinematográficas en función de las características particulares de la actividad.

Como ya mencionamos, el costo de realizar producciones es muy alto, y teniendo en cuenta las pequeñas dimensiones de nuestro mercado, es muy difícil solventar los proyectos sólo con ingresos de taquilla. Por esta razón, uno de los elementos críticos de este tipo de empresas es la obtención de financiamiento para cada proyecto.

De esta manera, la composición de la estructura financiera merece un foco de atención de parte de los directivos. Es necesario que éstos dispongan de información relativa al nivel de endeudamiento y a la capacidad de la empresa para cubrir sus costos de estructura.

Para obtener este tipo de información consideramos de utilidad los siguientes indicadores:

- Estructura de Capital: Pasivo / Patrimonio.

Se calcula dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio. Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Esto quiere decir que por cada unidad aportada por los dueños hay x % de unidad aportada por los acreedores.

- Endeudamiento o Apalancamiento: Pasivo Total / Activo Total.

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores en los activos, ya sea en el corto o largo plazo. Muestra que porcentaje de los activos totales es financiado por los acreedores. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores en relación a los activos totales.

- Cobertura de Gastos Fijos: Utilidad Bruta / Gastos Fijos.

Para calcularlo dividimos la utilidad bruta por los gastos fijos. La utilidad bruta se obtiene deduciendo de los ingresos por venta los costos de los bienes o servicios que se producen. Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia porque permite medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos.

Debido a que las producciones cinematográficas implican el desembolso de grandes sumas de dinero en efectivo durante las primeras etapas del rodaje, es importante que las productoras dispongan de información relativa a la liquidez que tienen para hacer frente a las deudas de corto plazo. Los siguientes ratios son de utilidad para realizar este tipo de medición:

- Ratio de Razón Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente.

Se calcula como el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas por cobrar y valores de fácil negociación. El pasivo corriente incluye las deudas que serán exigibles en un plazo menor a un año. El indicador mide en qué medida los activos de corto plazo pueden hacer frente a las deudas de corto plazo. Permite analizar la cobertura de compromisos en el futuro cercano. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

- Ratio Capital de Trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente.

Este indicador se calcula como la diferencia entre el Activo Corriente menos el Pasivo Corriente. Muestra lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

- Ratio Prueba Defensiva: (Caja + Banco) / Pasivo Corriente.

Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente. Este indicador considera únicamente los activos mantenidos en Caja y Bancos, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo. Indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos sin recurrir a sus flujos de venta.

- **Ratio de Liquidez:** $(\text{Disponible} + \text{Realizable}) / \text{Activo Total}$
Mide el porcentaje del activo que está en condiciones de convertirse en liquidez inmediata en el menor tiempo posible.

Indicadores operativos o de gestión:

Presentamos los ejemplos de indicadores operativos o de gestión que consideramos proveen información necesaria para la toma de decisiones según las características propias del negocio. Los organizamos según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. La selección de estos indicadores dependerá de lo que cada empresa quiera medir en cada una de las perspectivas en función de los objetivos que se haya fijado.

Perspectiva financiera

- **Variación de Ingresos:** $\text{Ingresos período corriente} / \text{Ingresos período anterior}$.
Permite a los directivos estudiar la evolución de los ingresos, ya sea por unidad de negocio o de la empresa en su totalidad, con el fin de analizar las causas de las variaciones, determinando si son consecuencia del número de productos o servicios vendidos, del precio de los servicios, la cantidad de espectadores, u otras variables de impacto en esta cuenta.
- **Porcentaje de ingresos provenientes de cada unidad de negocio:** $\text{Ingresos de la unidad de negocio} / \text{Ingresos totales}$. Permite estudiar el peso relativo de cada unidad de negocio y así determinar aquellas de mayor o menor contribución económica al negocio.
- **Número de proyectos realizados.** Permite estudiar la evolución en el número de proyectos con el fin de analizar las causas de los aumentos o disminuciones.
- **Margen bruto por proyecto:** $(\text{Ingresos del proyecto} - \text{Costos del proyecto}) / \text{Ingresos del proyecto}$. Indica la utilidad que se obtiene luego de cubrir los costos de producción.
- **Porcentaje de ingresos por taquilla:** $\text{Ingresos por taquilla} / \text{Ingresos totales de la película}$. Mide el peso relativo de los ingresos por taquilla de cada película. Permite estudiar la composición de los ingresos en relación a la evolución en el comportamiento de los espectadores a lo largo del tiempo comparando los resultados con números de producciones anteriores.

- Porcentaje de ingresos por venta de derechos al exterior: $\text{Ingresos por venta de derechos al exterior} / \text{Ingresos totales de la película}$. Mide el peso relativo de los ingresos por venta de derechos al exterior de cada película. Permite estudiar la composición de los ingresos pudiendo realizar comparaciones entre proyectos y así detectar mejoras y dificultades en las negociaciones con el exterior.
- Costo de las inversiones anuales. La evolución de los costos de las inversiones sirve como guía para tomar decisiones de inversión si se complementa con un estudio del costo-beneficio de las mismas.
- Variación del tipo de cambio: $\text{Tipo de cambio del período corriente} - \text{Tipo de cambio del período anterior}$. Permite analizar la evolución del tipo de cambio y así realizar análisis de impacto en función de variaciones de la moneda que repercutan en los ingresos y costos. Las productoras en su mayoría, perciben ingresos en dólares y pagan sus costos en pesos. Esto genera que muchas veces puedan ocasionarse pérdidas por fluctuaciones en el tipo de cambio. El estudio de esta variable puede resultar de gran utilidad no sólo para tener bajo control las pérdidas originadas por estos motivos sino también para considerar alternativas de defensa a través de la utilización de instrumentos financieros y así mitigar los riesgos cambiarios.
- GAP costos totales: $\text{Costos presupuestados totales} - \text{Costos reales totales}$. Permite estudiar la evolución de los desvíos de costos, ya sea a nivel de proyecto o de la empresa en su totalidad (esto es posible si se realiza el presupuesto integral). Mediante el análisis de este GAP se puede determinar si las causas de los desvíos se deben a errores en las estimaciones en cantidad o precio o si se debe a una inadecuada utilización de los recursos.
- Porcentaje de variación de costos de producción. $\text{Costos de producción proyecto x} / \text{Costos de producción proyecto y}$. La comparación puede realizarse de manera global, o por cada costo o servicio contratado. Este indicador permite evaluar la evolución de los costos en producciones de similares características y analizar si es necesario mejorar la negociación con los proveedores de servicios utilizados durante los rodajes como hotelería, gastronomía, etc.
- Porcentaje de variación de costos administrativos: $\text{Costos administrativos período corriente} / \text{Costos administrativos período anterior}$. Permite estudiar la

evolución de estos gastos y en caso de ser excesivos buscar medidas para reducirlos.

- Porcentaje de fondos públicos sobre el total de fondos recibidos: $\text{Fondos públicos} / \text{Total de fondos recibidos}$. Permite analizar que tan dependiente es la productora del financiamiento del sector público.
- Porcentaje de fondos reembolsables sobre el total de fondos recibidos: $\text{Fondos reembolsables} / \text{Total de fondos recibidos}$. En el caso de que éstos tengan un peso importante en el total de los fondos recibidos, se podrán tomar medidas para orientar la búsqueda de financiamiento hacia fondos que no requieran el reembolso.
- Plazo medio para realizar los reembolsos de fondos a los programas que brindaron financiamiento. La información que se obtiene de este indicador puede ser incluida en el presupuesto de tesorería.

Perspectiva del cliente

- Nivel de puntualidad en la entrega de productos o servicios: $\text{Productos o servicios entregados a tiempo} / \text{Total de servicios y productos entregados}$. Al momento de negociar la realización de un spot publicitario o de un servicio de producción se pactan plazos de entrega. Este indicador permite analizar en que medida se cumple lo pactado y en caso contrario se deberán analizar las causas del incumplimiento (falta de permisos para rodar, atrasos por condiciones climáticas, ineficiencias técnicas, etc.).
- Cantidad de espectadores nacionales por película. Permite estudiar la evolución de la cantidad de espectadores por cada película realizada, evaluar las causas de asistencia y comparar los resultados con otras producciones nacionales. Las causas que explican el nivel de asistencia son variadas: mayor promoción de la película, géneros o temáticas más atractivas para el público, buenas críticas, salas de exhibición, etc. La productora podrá tomar medidas para mejorar la gestión de promoción y marketing con el fin de aumentar la cantidad de espectadores.
- Cantidad de espectadores por circuito de exhibición nacional. Este indicador muestra información sobre el éxito o fracaso de la película en el circuito comercial y en el circuito cultural y en base a la misma se puede determinar cuál

hubiera sido el más apropiado en función de las características propias de la película.

- Nivel de críticas cinematográficas por película: Críticas positivas / Total de críticas recibidas. Permite estudiar la evolución de las críticas de las películas realizadas por críticos reconocidos de cine. Brinda información acerca de cuáles son los atributos o características de las películas que más se valoran.
- Número de reclamos recibidos por servicio de producción. Permite analizar la calidad de los servicios prestados con el fin de identificar puntos a mejorar.
- Nivel de respuesta a esos reclamos: Número de reclamos atendidos / Número total de reclamos. Permite analizar en qué medida fueron solucionados los problemas planteados.
- Tiempo medio de respuesta a los reclamos. Si el tiempo de respuesta supera el tiempo estándar establecido por la empresa se deberán analizar las causas para lograr su reducción.

Perspectiva del proceso interno

- Grado de avance del proyecto: Actividades finalizadas / Total de actividades a realizar. Es un indicador muy valioso que permite medir el avance de cada producción. Como se mencionó en el capítulo anterior, este indicador puede ser utilizado como base sistemática para realizar la contabilización de los ingresos de la película.
- GAP de costos de las actividades incurridas. Costo incurrido en las actividades finalizadas / Costo presupuestado para realizar esas actividades. Si se estudia este desvío a medida que se van realizando las actividades, se puede hacer un seguimiento los gastos y tomar medidas correctivas a tiempo.
- Porcentaje de utilización de activos por unidad de negocio. Permite una adecuada distribución de los costos de activos compartidos. Para calcular este indicador será necesario establecer trazadores adecuados a cada tipo de activo como por ejemplo, cantidad de horas, cantidad de imágenes, cualquier otra base de asignación coherente que permita distribuir la utilización del activo. Esta información permitirá una distribución de costos más afinada que la habitual pudiendo obtener cálculos más acertados en cuanto a los costos y la rentabilidad de los distintos productos y servicios.

- Días de atraso por rodaje: Días de rodaje estimados en el presupuesto – días reales. Como ya hemos mencionado en apartados anteriores, un rodaje involucra muchas personas trabajando, servicios contratados, arrendamiento de equipos, permisos para filmar, etc. Por todo esto, el costo de los atrasos es muy alto y se convierte en un factor crítico que debe ser analizado con el fin de tomar medidas para solucionar los problemas que los generen.
- Plazo medio de espera para obtener los permisos y habilitaciones para filmar en espacios públicos. Conocer el tiempo medio de espera es importante para realizar las gestiones de permisos y habilitaciones con la antelación necesaria y de este modo evitar que estos atrasos repercutan en otras actividades.
- Tiempo medio para el armado del set de locación. El análisis de los tiempos de armado de los sets de locación permite detectar la necesidad de incorporar más personal para realizar esta tarea. Esto es muy importante porque los atrasos en el armado generan atrasos en los rodajes, y como se explicó anteriormente esto se traduce en un costo significativo para la empresa.
- Tiempo medio que se tarda en encontrar la locación adecuada para realizar la filmación. Este indicador permite evaluar la evolución en el tiempo necesario para encontrar la locación adecuada. En caso de que se tarde mucho tiempo, la productora deberá tomar medidas como mejorar la base de datos de locaciones, contratar más personal para realizar la tarea, tercerizar la tarea, etc.
- Porcentaje de programas que otorgaron fondos para la película: Número de programas que otorgaron fondos para financiamiento / Total de programas a los que se presentó el guión para la obtención de fondos. Este indicador permite medir el grado de éxito en la obtención de fondos.
- Tiempo medio de espera para hacer efectivo el cobro de los fondos. Esta información debe tenerse en cuenta al realizar el presupuesto de tesorería.
- Porcentaje de festivales que premiaron la película: Premios recibidos en los festivales / Total de festivales en los que se presentó la película. Los premios obtenidos son de gran valor para las productoras porque sirven como medio de promoción de la película.
- Porcentaje de gastos del fondo fijo documentados: Cantidad de gastos rendidos con comprobante / Cantidad total de gastos rendidos. Este indicador permite tomar medidas para mejorar el manejo del fondo fijo y establecer claramente que tipo de gastos se pueden realizar y cuáles no.

- Porcentaje de personas no dependientes que manejan dinero del fondo fijo: $\text{Personas no dependientes que manejan dinero del fondo fijo} / \text{Total de personas que manejan dinero del fondo fijo}$. En caso de que existan muchas personas no dependientes utilizando dinero de la empresa, es probable que se deban mejorar las medidas de control interno.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Productividad de los recursos humanos: $\text{Ingresos por proyecto} / \text{n}^\circ \text{ de trabajadores involucrados}$.
- Número de ideas presentadas por proyecto por parte del personal de la empresa. Permite medir el interés y la motivación del personal dependiente.
- Grado de satisfacción del personal dependiente. Es un indicador subjetivo. Se puede obtener mediante cuestionarios anónimos a los empleados para obtener información relativa a las experiencias y expectativas del personal así como la valoración que hacen del ambiente laboral.
- Crecimiento del salario de los empleados. Permite evaluar si el crecimiento acompaña la evolución del mercado salarial a nivel sectorial y nacional.
- Cantidad de sugerencias realizadas por el personal para mejorar a la organización. Permite evaluar el interés del personal por contribuir a la mejora de la organización.
- Horas de ausentismo del personal. Analizar la evolución de las horas de ausentismo con el fin de detectar las causas y en caso de ser necesario tomar medidas tendientes a reducir las horas de ausencia.
- Porcentaje de tercerización del personal: $\text{Empleados tercerizados que participan del proyecto} / \text{Empleados Totales que participan del proyecto}$. Este es un punto interesante. Cuanto mayor sea la cantidad de personas participantes en un proyecto que no sean empleados de la productora, mayores medidas de control interno habrá que implementar. Se debe considerar el tipo de tareas que realizan dichas personas y el riesgo que las mismas implican (manejo de equipos valiosos de la empresa, utilización de recursos, erogaciones a nombre de la productora, etc.)

Análisis de costos:

Los costos de producción de un film representan un capítulo de considerable importancia en estas empresas; no sólo por su elevado monto sino por la diversidad de los mismos. Por este motivo, es fundamental que las productoras cuenten con un adecuado sistema de costeo en función de agrupar sus costos de manera tal que se optimice la clara visualización de los mismos así como su correcta asignación a los objetos de costeo (servicios y productos).

Como punto de partida se deberán determinar con claridad los distintos centros de costo a los cuales posteriormente se trazarán las operaciones.

El sistema contable deberá estar perfectamente vinculado a los mismos de modo que al contabilizar cada operación ésta se asigne automáticamente al centro relacionado.

Al trabajar por proyecto, la mayoría de los costos en las productoras son fácilmente asignables a los productos o servicios. El problema surge con aquellos costos que sirven de soporte para más de un proyecto; por este motivo una de las tareas clave será la definición de trazadores o “*drivers*” para la asignación de los costos indirectos al objeto de costeo (producto o servicio, unidad de negocio, etc.).

La estimación de los costos debe realizarse con antelación al comienzo del proyecto en la formulación del presupuesto, y luego se podrán evaluar los desvíos de los mismos durante el rodaje, y una vez finalizado el proyecto.

En la estimación previa se determinarán los costos necesarios para llevar adelante la producción.

Independientemente de que en nuestro país la rentabilidad de producir una película sea mínima o muchas veces nula, es igualmente importante la realización de un análisis previo de los resultados del proyecto, porque en definitiva toda empresa busca obtener ganancias para ser sostenible en el tiempo. Para que la producción de una película sea viable, tiene que existir una expectativa de rentabilidad económica donde los ingresos previstos sean superiores a los costos o al menos los igualen. Para determinar la rentabilidad esperada se deberán estudiar ambas variables: los ingresos y los costos esperados.

Como mencionamos en capítulos anteriores, al ser una producción cinematográfica un bien cultural, el comportamiento del público consumidor no es fácilmente predecible. Esto implica que los ingresos se encuentren siempre condicionados a esta incertidumbre. Es por este motivo que la estimación de costos cobra tanta importancia ya que al estar la primera variable condicionada por factores externos, se debe procurar mantener la segunda variable bajo el mayor control posible con el fin de incurrir en menores pérdidas en caso de que los ingresos no se comporten según lo esperado. Además, una adecuada estimación de los costos es necesaria para determinar los requerimientos de capital y así realizar la búsqueda de financiamiento.

El análisis previo no sólo es importante por motivos internos. La presentación a los fondos de fomento exige un plan de proyecto estimado que permita a los evaluadores analizar la viabilidad de la propuesta.

En esta etapa previa el encargado de costos deberá asegurarse que los centros de costo y el plan de cuentas se encuentren bien definidos y el personal capacitado para ingresar y monitorear las asignaciones correspondientes.

En la evaluación concomitante se procurará controlar los posibles desvíos de los costos respecto al presupuesto y así realizar los ajustes necesarios para mantener los niveles bajo control y respetar lo planificado.

Al realizar el control posterior de los costos, una vez finalizada la filmación, se evaluará que tan eficaz y eficiente ha sido la empresa en el manejo de los recursos.

Será de gran utilidad en esta etapa, utilizar los indicadores mencionados en el apartado anterior para analizar la evolución de los mismos con el objetivo de obtener conclusiones válidas y tomar medidas correctivas respecto a los costos.

Por ejemplo, en función de la evaluación de los indicadores de recursos humanos se podrán someter a consideración decisiones como la conveniencia de contratar personal *free lance* para cada uno de los proyectos que surjan o incorporar más individuos a la plantilla fija.

Si se dispone de buena información de costos respecto al arrendamiento de equipos para la filmación se podrá decidir la conveniencia de continuar arrendando los mismos o si es más rentable invertir e incorporarlos al activo fijo.

En cuanto a la contratación de servicios durante el rodaje como hotelería, transporte, gastronomía; será de utilidad realizar una evaluación de sus costos y efectuar un comparativo que permita identificar los ahorros o mayores gastos ocasionados en la contratación con distintos proveedores. Se podrá analizar la posibilidad de cambiar de proveedores en búsqueda de: menores tarifas, mejor calidad del servicio, mejor tiempo de respuesta, etc.

En general, se buscará reducir el consumo de recursos en aquellos puntos en el que el mismo sea excesivo o donde no aporte valor agregado y si es necesario se re direccionarán los recursos hacia otra actividad o producto.

Al mejorar el conocimiento de la empresa, el análisis de los costos permite focalizar los esfuerzos de mejora en torno a aspectos esenciales del negocio y facilita la definición de procesos críticos así como la identificación de factores clave de desempeño. Considerando la limitación de los recursos con los que cuentan, las productoras deben ser capaces de concentrar sus esfuerzos productivamente.

Además, mediante la evaluación posterior de los costos se logrará una mejor comprensión del costo total de la producción, y se podrán tomar mejores decisiones respecto al precio de venta de derechos de exhibición de la película y a la fijación de porcentajes de utilidad en el caso de los servicios de producción o spots publicitarios con el fin de cubrir todos los costos.

Benchmarking

Para las productoras puede ser interesante comparar su operativa con la de otras empresas, y de esa manera detectar en que puntos se puede perfeccionar el desempeño. Como se vio anteriormente, de dicha comparación se obtiene información valiosa de donde pueden surgir ideas para mejorar la operativa.

¿A qué pueden hacer benchmarking las productoras cinematográficas?

- Tendencias a nivel mundial de formas de distribución de películas.
- Sistemas informáticos para gestionar la empresa.
- Procesos, técnicas y métodos de coproductores.
- Procesos, técnicas y métodos utilizados en las producciones publicitarias.
- Nuevas tecnologías implementadas por otras empresas
- Precios de productos y servicios.
- Acceso a beneficios (fomento de distintos organismos).
- Contactos generados por otras productoras.
- Personal contratado por otras productoras (directores, actores, técnicos).
- Formas de financiamiento.
- Acceso a festivales de cine.

Somos conscientes que en nuestro mercado puede llegar a ser muy difícil acceder a la información necesaria para llevar a la práctica esta herramienta.

El mercado se compone de muchas organizaciones ocasionales, de pequeñas dimensiones con organización informal. Además, nuestro país se muestra resistente a revelar información interna; aún cuando la tendencia mundial es a revelar mayor cantidad de información y ser cada vez más transparentes.

Hoy en día, el contacto con productoras de otros países es cada vez más habitual. La apertura de los mercados y la creciente internacionalización de las producciones nacionales han conducido a coproducciones y asociaciones cada vez más frecuentes con productoras del exterior.

El contacto con empresas del exterior constituye una oportunidad para conocer mejores formas de trabajo que conduzcan a impulsar a las productoras nacionales a imponerse estándares más exigentes.

El punto clave es que todo el personal de la empresa local sea consciente de esta situación y se prepare para absorber la mayor cantidad de conocimiento posible. No solo los altos mandos deben ser conscientes de esto.

Por sus características, el rodaje de una película es una actividad que implica una continua interrelación de recursos humanos de todo tipo y es en ese contacto directo que

todo el personal debe estar abierto a observar nuevas y mejores formas de trabajo. Lo importante es tomar conciencia que el benchmarking puede aplicarse tanto a la forma de tomar una imagen con una cámara hasta a la manera de estructurar el sistema de costos.

Un punto clave para la aplicación de esta herramienta es la obtención de la información del medio. Destacamos en este sentido la importancia de la generación de contactos también conocida como “*networking*”.

Los contactos proveen a la empresa de un flujo de información permanente que la mantiene activa y atenta a las últimas prácticas y tendencias.

Es fundamental para esto la asistencia a los distintos eventos, congresos y festivales del medio. Por ejemplo, al asistir a festivales, las productoras locales podrían identificar mejores formas de llevar adelante la distribución de sus películas y así mejorar su posición en el mercado.

Debido a la escasa información estadística que hay disponible en nuestro país sobre el papel económico y la performance de las empresas productoras de cine, parecería de relevancia la creación de un Observatorio sobre la producción de cine. Un Observatorio es una base de datos accesible a todos los interesados que brinda información cualitativa y cuantitativa de las características de las empresas que lo integran, así como su evolución en el tiempo. De esta manera se facilitarían la comparación entre ellas, se podrían hacer evaluaciones sobre el impacto de los fondos públicos destinados a la producción de obras cinematográficas, realizar el seguimiento de los programas de fomento al sector audiovisual, y todo otro planteo de interés para contribuir al mejor desempeño de estas empresas.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES

En los últimos años las industrias culturales han experimentado un gran crecimiento y dinamismo. Se han consolidado como un sector significativo dentro de la economía mundial, impactando positivamente en ella al movilizar cuantiosos recursos, generar riqueza y empleo. Las actividades culturales constituyen un fenómeno económico de relevancia que a su vez favorece el desarrollo de otros sectores de la economía.

Una de las singularidades de las industrias culturales que la diferencian del resto de las industrias, es el tipo de bienes que producen. Los bienes culturales se caracterizan por su contenido simbólico. Se originan en una creación artística pero desde el momento que ingresan al mercado se convierten en una mercancía. Es por ello que los bienes culturales tienen una doble dimensión: la económica y la cultural. La participación e intervención del Estado en las industrias culturales apunta a incentivar la realización de dichas actividades así como garantizar el acceso a la cultura a todos los miembros de la sociedad.

En cuanto a la inclusión del cine dentro de la industria cultural, si bien existen fundamentos para no considerarlo parte de la misma, entendimos que además de ser una actividad destinada al entretenimiento, es trasmisora de valores culturales, ideologías e identidades de cada país por lo que corresponde ser incluida dentro de este tipo de industria.

La producción cinematográfica uruguaya, ha experimentado a partir de mediados de la década de los noventa, una continuidad en el número de películas producidas. No sólo se le ha comenzado a prestar más atención a nivel local sino que también se ha logrado la apertura de un pequeño espacio para el mismo en el mercado internacional.

Este auge se vió favorecido por la creación de instituciones y programas de apoyo al sector como el FONA, el Programa Montevideo Socio Audiovisual, la oficina de locaciones y el ICAU ,que han contribuido en gran medida a facilitar el financiamiento de las proyectos y agilizar trámites burocráticos. La Ley de Cine ha logrado un gran impulso en el sector proporcionando el marco regulatorio que ha sido buscado durante tantos

años. Si bien esto significa un avance en materia normativa, aún resta adecuar sus disposiciones a la realidad, para hacerla más aplicable desde el punto de vista práctico.

El abanico de posibilidades se ha ampliado para el sector. Si bien sigue siendo difícil llevar adelante producciones cinematográficas, se han superado muchas de las limitaciones que antes condicionaban su realización. De una forma u otra, las distintas productoras han encontrado alternativas para hacer realidad la producción nacional a pesar de las elevadas inversiones iniciales, ya sea mediante la búsqueda de fondos de financiamiento tanto nacionales como internacionales, ó a través de la utilización de fondos provenientes de otras líneas de negocio de la misma empresa.

En nuestro país muy pocas empresas se dedican exclusivamente a la producción de cine y una modalidad bastante frecuente es la de las productoras circunstanciales que nacen para un proyecto fílmico en particular y luego de finalizado desaparecen.

Los factores más importantes que causan esta falta de continuidad son: los altos requerimientos de capital necesarios para llevar adelante proyectos cinematográficos; la incertidumbre y el riesgo asociado a no poder determinar de antemano el éxito o fracaso de la película; la pequeña dimensión de nuestro mercado que limita el retorno económico, y la competencia de las películas extranjeras.

Como forma de permanecer en el mercado, algunas productoras han incursionado en otras unidades de negocio como la publicidad, los servicios de producción para empresas extranjeras, videoclips y servicios de audio, entre otras. A medida que las productoras aumentan su dimensión y las actividades que desempeñan se vuelven más complejas se vuelve fundamental contar con información en tiempo y forma para mejorar la toma de decisiones y la gestión empresarial.

Si bien estas empresas en la mayoría de los casos son manejadas por personas en las cuales predominan los conocimientos artísticos, la necesidad de la separación de funciones se hace evidente. Se vuelve fundamental separar las tareas administrativas de las tareas creativas; por un lado, el administrador se encarga de los aspectos financieros, fiscales, contables, del manejo de las exoneraciones y regulaciones, etc., y por otro lado otra figura se dedica al desarrollo de proyectos artísticos. De esta manera,

la aplicación de las herramientas de gestión propuestas sería más factible ya que para el administrador constituyen una disciplina conocida.

La separación de funciones posibilitaría el ahorro de tiempo y recursos evitando que las personas equivocadas insuman tiempo y recursos resolviendo cuestiones que no les corresponden. Un jefe que concentre ambas responsabilidades probablemente no tome las decisiones acertadas ya que al tener que conjugar intereses que generalmente son opuestos, pierda de vista uno de los dos. Lo ideal es que la responsabilidad relativa a la administración de la empresa recaiga en una persona con conocimientos en la materia y se dedique - en la medida de lo posible- solamente a manejar la administración.

Al ingresar entonces en el campo empresarial de la producción de cine; o bien en la faceta económica de la empresa cultural; hemos visualizado que si bien éstas son productoras de bienes culturales; al ser concebidas como empresas tienen un componente en común con el resto de las empresas del mercado y ese componente es la intención de subsistir en el tiempo.

Independientemente de que en nuestro país sea muy difícil la obtención de ganancias por la producción de cine, y que la mayoría de las productoras se dedique al cine por una cuestión artística más que para la obtención de rédito; es indiscutible que en cualquier empresa la rentabilidad es condición necesaria para la supervivencia.

Es por este motivo que propusimos la utilización de las herramientas de gestión con el fin de que el componente “empresa”, sea manejado de la manera más eficiente posible permitiendo sostener y mejorar el desempeño en términos financieros y de esta manera evitar los fracasos prematuros, tan usuales en este sector.

A través de la aplicación de herramientas de gestión, quienes están al mando de las organizaciones son capaces de planificar, de analizar los resultados obtenidos y de utilizar la información disponible en favor de sus intereses. De esa manera podrán tener controlada y lograr la mayor eficiencia de la estructura de capital, mantener los costos en los niveles más bajos y controlar las desviaciones. La realización de un análisis global de los costos de la empresa, considerando todas las actividades que realiza, sumado a la

evaluación de la contribución económica de cada línea de negocio, permite determinar si la empresa es viable en términos financieros.

A través de nuestro trabajo, hemos logrado comprender la coexistencia de los componentes cultural y económico en este tipo de organizaciones.

Desde el punto de vista cultural, tanto el apoyo estatal y de otros organismos así como la trascendencia de la producción nacional a nivel internacional han creado numerosas oportunidades para el sector. Luego de comprender este posicionamiento se puede percibir la necesidad de atender el componente económico y de esta manera buscar superar las debilidades empresariales existentes introduciendo conocimientos administrativos y herramientas de gestión que posibiliten el manejo eficiente de los recursos y de esta manera mitigar los riesgos de fracasar en el corto plazo.

Logrando encontrar el equilibrio entre la creación artística y la aplicación de la gestión empresarial, ajustada a la realidad y dinámica del sector, se potenciarían las oportunidades y se mantendría la tendencia de crecimiento asegurando así la supervivencia de las empresas del sector en el mediano y largo plazo. Por este motivo, consideramos que nuestra hipótesis queda verificada.

BIBLIOGRAFÍA

ACHUGAR, Hugo: *Imaginarios y Consumos cultural. Primer informe nacional sobre consumo y comportamiento cultural, Uruguay 2002*, Montevideo, Ediciones Trilce, 2003.

ÁLVAREZ, Luciano: *La casa sin espejos*, Montevideo, Editorial Fin de Siglo, 1993.

ÁLVAREZ, Luciano: *La industria cinematográfica en Uruguay*, Revista Dixit, Universidad Católica del Uruguay, Licenciatura en Comunicación Social, 2008.

AMAT, Joan: *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Sexta edición, 2003.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: *Contabilidad de Gestión. Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Documento número 16. Madrid, Ediciones Ortega, Segunda Edición, 2000.

BENHAMOU, Françoise: *La economía de la cultura*, Montevideo, Ediciones Trilce, 1997.

CAMERON, Sam: *Manual de Economía de la Cultura*, Madrid, Edición Towse, R, 2005.

CRISTÓBAL, Manuel: *Consultoría Audiovisual*. Documento Relativo al Sector Uruguayo. PACC, España.

CURBELO, Gonzalo: *Cine Uruguayo .La historia de nunca comenzar*. Revista Dossier, Montevideo, 2008.

DRUCKER, P; ECCLES, R; NESS, J; CUCUZZA, T; SIMONS, R; DÁVILA, A; MEYER, C; KAPLAN, R Y NORTON, D: *Cómo medir el rendimiento en la empresa*. Harvard Business Review, Buenos Aires, Ediciones Deusto, Primera Edición, 2004.

GARCÍA CANCLINI, Néstor y MONETA, Carlos Juan (coord.): *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*, México, Editorial Grijalbo, 1999.

GETINO, Octavio: *Cine y televisión en América Latina*, Santiago de Chile, Editorial LOM, 1998.

Informe PACC: Audiovisual. Plan de Refuerzo de la Competitividad, Uruguay, Febrero de 2008.

LABRADA RUBIO, Fernando: *Informe para el sector audiovisual uruguayo*. Madrid, Octubre de 2007.

LATORRE, Lucio: *La larga sombra del cine norteamericano*, Revista Teína, Sociedades Multiculturales, 2004.

LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert: *El Control de Gestión en la Administración Local*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1992.

RAMA, Claudio y DELGADO, Gustavo: *El estado y la cultura en el Uruguay*, Montevideo, Fondo de cultura universitaria, 1992.

RAPETTI, Sandra: *Pasión por la Cultura*, Montevideo, Ediciones Trilce, 2001.

RAPETTI, Sandra: *Economía de la comunicación y la Cultura*. Resumen del material elaborado para el curso de Economía y Comunicación (año 2005) en la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación.

SAEGAERT, John: *Informe De Diagnóstico Para El Conglomerado Audiovisual Del Programa De Competitividad De Conglomerados y Cadenas Productivas*, DIPRODE, OPP, Montevideo, 2007.

SÁNCHEZ RUIZ, Enrique: *Hollywood y su Hegemonía Planetaria: Una aproximación histórico-estructural*. Revista Universidad de Guadalajara.

SPENDOLINI, Michael: *Benchmarking*

STOLOVICH, Luis; LESCANO, Graciela y MOURELLE, José: *La cultura da trabajo*, Montevideo, Editorial Fin de Siglo, 1997.

STOLOVICH, Luis; LESCANO, Graciela; MOURELLE, José y PESSANO, Rita: *La cultura es capital*, Montevideo, Editorial Fin de Siglo, 2002.

STOLOVICH, Luis; LESCANO, Graciela; PESSANO, Rita y DELGADO, Paula: *La industria audiovisual uruguaya*, Montevideo, Ediciones Ideas, 2003.

STONER, James; WANKELE, Charles: *Administración*, México, Prentice Hall Hispanoamérica, Tercera Edición, 1989.

THROSBY, David; *Economics and Culture*, Cambridge University Press, 2001.

Monografías Consultadas

- *Gestión de empresas culturales en Uruguay*. Trabajo Monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración Universidad de la República. Autores: Nicolás Elena, Sebastián Estiben y Verónica Zankl. Febrero de 2005. Tutor: Cecilio García Cerchiari.
- *La Gestión de teatros. Caso de estudio: Aplicación del cuadro de mando integral al Teatro Solís*. Trabajo Monográfico presentada ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, para obtener el título de Contador Público. Autores: Pamela Cambeiro, Martin Cami, Ignacio Mouradian. Diciembre de 2007. Tutor: Carolina Asuaga.
- *Los Sistemas Informáticos aplicados a la Industria Audiovisual*. Trabajo Monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración Universidad de la República. Autores: Geraldine Lateualde y Marianela López. Mayo de 2008. Tutor: Julio Rocamora.
- *Análisis de mercado de las empresas exhibidoras de películas en salas de Montevideo*. Trabajo Monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración Universidad de la República. Autores: Cecilia Galluzzo, Virginia Lairihoy y Paola Rodríguez. Marzo de 2005. Tutor: Carlos Viera.

Sitios Web visitados

- www.cartelera.com.uy
- www.moviecenter.com.uy
- www.observa.com.uy
- www.imm.gub.uy
- www.ine.gub.uy
- www.parlamento.gub.uy
- www.dgi.gub.uy
- www.montevideo.gub.uy
- www.asoprod.org.uy
- www.mec.gub.uy/ina
- www.programaibermedia.com
- www.geocities.com
- www.monografías.com
- www.wikipedia.com
- www.recursos.cnice.mec.es
- www.mediateletipos.net
- www.onoff.cl
- www.icaucmec.gub.uy
- www.audiovisual.com.uy
- www.ucu.edu.uy
- www.ecu.edu.uy
- www.enba.edu.uy
- www.liccom.edu.uy
- www.um.edu.uy
- www.ort.edu.uy
- www.produccionnacional.com.uy
- www.elpais.com.uy
- www.uruguaytotal.com.uy
- www.larepublica.com.uy
- www.diprode.opp.gub.uy/pacc

- www.tecno.elpais.com.uy
- www.sinca.cultura.gov.ar

Entrevistas realizadas

- Cr. Andrés Ameglio – Salado Media.
- Lic. Cecilia García– Salado Media.
- Cr. Jorge Mateo – Taxi Films
- Abi Mendlewicz – Conrol Z. Films
- Javier Figueroa – Locomotion Audiovisual Company
- Ec. José Alonso – Gerente de la Cámara Audiovisual del Uruguay.

ANEXOS

ANEXO A Cuadro de productoras registradas a julio de 2009.

N°	Nombre	N°	Nombre
1	LIBRECINE	20	TRANSPARENTE FILMS
2	LAVORAGINE	21	LA PLANTA
3	METROPOLIS FILMS	22	SKAFILMS
4	THE SEVENTH BOTTLE FILMS	23	AUTOFOCUS CINE VIDEO M
5	BFS PRODUCCIONES	24	MEDIO&MEDIO
6	ANIMALADA 3D ANIMATION STUDIO	25	SUEKOFILMS
7	RAIN DOGS CINE	26	CORDÓN FILMS
8	SALADO MEDIA	27	LA URUGUAYA FILMS
9	LAROUX CINE	28	L'AVVENTURA FILMS
10	LA JOLLA FILMS	29	BALDOMIR PRODUCCIONES
11	ROKEN FILMS	30	GUAZÚ MEDIA
12	DE ACA PRODUCCIONES	31	EL CAMINO FILMS
13	ESTEBAN SHCROEDER Y ASOCIADOS	32	CONTROL Z FILMS
14	TAXI FILMS	33	PRODURTEL Y ASOCIADOS
15	B.IARDEN PRODUCCIONES	34	EL REFUGIO FILMS
16	BOPAHTA FILMS	35	MAX SRL (PAUTA)
17	CORAL	36	CINEKDOQUE
18	EXPRESSO FILMS	37	MONTECINE
19	ORIENTAL FILMS		

Fuente: Datos proporcionados por el Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU)

ANEXO B Cuadro de largometrajes uruguayos

En el cuadro siguiente se detallan los largometrajes nacionales realizados entre 1998 y 2008. Se incluyen tanto las producciones de ficción como los documentales así como las realizadas bajo coproducción con el exterior.

Nombre	Año de producción	Coproductores
El Chevolé	1998	Argentina
Por esos ojos	1998	Francia
La Memoria de Blas Quadra	1999	España
El viñedo	2000	Chile
Los días con Ana	2000	n/a
Maldita cocaína	2000	Argentina
Ácratas	2000	n/a
Llamada para un cartero	2000	n/a
Mala racha	2000	n/a
El regalo	2000	Francia
Plata quemada	2000	Argentina, España, Francia
25 Watts	2001	Argentina
En la puta vida	2001	Argentina , Venezuela, España, Bélgica
Corazones rotos	2001	Brasil ,Méjico
Los desconocidos	2001	n/a
Aparte	2002	n/a
Estrella del sur	2002	Argentina, España
Corazón de fuego. El último tren	2002	Argentina, España
La espera	2002	n/a
A pesar de Treblinka	2002	n/a
El viaje hacia el mar	2003	Argentina
Palabras Verdaderas	2004	España
Punto y raya	2004	Chile, Venezuela, España
Whisky	2004	Argentina, España, Alemania
A las cinco en punto	2004	n/a
Vientos de Octubre	2004	n/a

La cumparsita , el tango uruguayo	2004	n/a
El rey del viento	2004	n/a
Alma Mater	2005	Brasil ,Canadá
Raúl Sendic Tupamaro	2005	n/a
El baño del Papa	2005	Francia, Brasil
Fan	2005	Brasil ,Francia, Venezuela
La perrera	2005	Argentina, Canadá
Ruido	2005	Argentina, España
Crónica de un sueño	2005	n/a
Orlando Vargas	2005	Francia
Noctámbulo	2006	n/a
Cerca de las nubes	2006	n/a
El custodio	2006	Argentina, Francia, Alemania
La punta del diablo	2006	Argentina ,Venezuela
La Matinee	2006	n/a
Claveles sobre el agua	2006	n/a
Lo que me diga la vida	2006	Alemania
Los Uruguayos	2006	n/a
La Cáscara	2007	Argentina, España
Comparsa	2007	n/a
Decile a Mario que no vuelva	2007	España
La luna y espejo	2007	n/a
Secretos de lucha	2007	Francia
El décimo día	2008	Argentina, Chile, Francia
El círculo	2008	Alemania, Chile, Argentina
Joya	2008	n/a
Matar a todos	2008	Argentina, Chile, Alemania
Acné	2008	Méjico, Argentina, España
El destello (En rodaje)	2008	Hungría
Hit	2008	n/a
Polvo nuestro que estás en los cielos	2008	Portugal
Destino final	2008	n/a
Mal día para pescar	2008	España

Gigante	2008	Argentina, Alemania, Holanda
La Cachila	2008	n/a
La Despedida	2008	Brasil ,Méjico

Fuente: Datos proporcionados por el Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU)