



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EN EL DESARROLLO DE LARGOMETRAJES DE FICCIÓN URUGUAYOS PREMIADOS A NIVEL INTERNACIONAL



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
Universidad de la República.

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE CONTADOR PÚBLICO

CRISTINA BIANCHI SIMALDONI
PAOLA GIOVIO PEREIRA
TUTORA: CRA. CAROLINA ASUAGA
Montevideo - Uruguay
Mayo 2012

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas aquellas personas que formaron parte de esta etapa tan importante en nuestras vidas.

En primer lugar a nuestras familias y amigos, que nos acompañaron a lo largo de toda la carrera, brindándonos su apoyo incondicional y su palabra de aliento.

A nuestra tutora Cra. Carolina Asuaga, por la dedicación y orientación que nos proporcionó en cada una de las etapas.

A todas las personas que nos brindaron información de gran utilidad para poder llevar a cabo nuestro trabajo, especialmente a: Agustín Banchemo, Fiorella Bertoni, Eduardo Correa, Luis Dufuur, Martín López, Jimena Moreno y Raúl Schiaffino.

A todos los productores y directores entrevistados, por su buena disposición y amabilidad, permitiéndonos acceder y disfrutar del mundo del cine, así como también concluir nuestra investigación.

INDICE

Agradecimientos 1

Capítulo 1: Introducción

1.1 Problema a investigar 7
1.2 Objetivo..... 7
1.3 Metodología 7
1.4 Limitación al alcance 9
1.5 Descripción del contenido del trabajo..... 9

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Economía de la cultura..... 10
2.2 La industria cinematográfica..... 16
2.3 Gestión de proyectos 19
2.3.1 Características de los proyectos 19
2.3.2 Los aspectos del proyectos..... 22
2.3.3 Condiciones de gestión de los proyectos: principios básicos..... 23
2.3.4 Las etapas del proyecto 25
2.3.5 Aspectos importantes al momento de emprender un proyecto 28

Capítulo 3: El cine en Uruguay

3.1 Introducción 34
3.2 I- Ley de cine y audiovisual 35
3.3 II- Creación del cluster y la cámara audiovisual (Acuerdo BID-OPP) 37
3.4 III Ley de incentivos fiscales 38
3.5 IV Políticas transversales con gobiernos departamentales y empresas públicas
..... 39
3.6 V Relacionamiento regional e internacional a través de programas de
integración y acuerdos bilaterales y multilaterales 41

3.7 Instituciones relacionadas con el sector	43
3.8 Apoyos financieros.....	44
3.9 Etapas de una película.....	49
3.10 Relación entre los apoyos financieros y las etapas de una película	52
3.11 Cine en números.....	53
3.12 La actualidad del cine uruguayo	55

Capítulo 4: Investigación empírica

4.1 Análisis de las entrevistas	61
4.1.1 Definición del éxito de una película.....	61
4.1.2 Idea de una película y objetivos que se buscan alcanzar	63
4.1.3 Definición de público objetivo	65
4.1.4 Planificación y recursos de una película	67
4.1.4.1 Grado de planificación	68
4.1.4.2 Recursos financieros	71
4.1.4.3 Recursos humanos	76
4.1.5 Tiempo de realización de una película.....	77
4.1.6 Productoras: a qué se dedican y qué experiencia poseen	78
4.1.7 Medios de difusión	81
4.1.8 Formas de distribución.....	82
4.1.9 Plan de acción una vez finalizada la película.....	83
4.1.10 Indicadores cuantitativos del éxito.....	85
4.1.10.1 Premios obtenidos en festivales internacionales	85
4.1.10.2 Espectadores en Uruguay.....	86
4.1.10.3 Semanas en cartelera	87
4.1.10.4 Exportaciones de largometrajes	88
4.1.10.5 Rentabilidad	90
4.1.11 confección de presupuesto y análisis de desviaciones	91
4.1.12 Contabilidad	94
4.2 Análisis de información	97

4.3 Resultados obtenidos.....	102
-------------------------------	-----

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones	105
5.2 Recomendaciones.....	106

ANEXOS

Anexo I: ¿Por qué los productos culturales no son como los productos tangibles?.....	107
Anexo II: Ley N° 18.284-Instituto del cine y el audiovisual del Uruguay (ICAU). Decreto 270/994-Creación del Instituto Nacional de Audiovisual (INA)	108
Anexo III: Entrevista.....	120
Anexo IV: Fichas	122
Anexo V: Caso La Casa Muda.....	133

Índice de gráficos

Gráfica N° 1: Definición público objetivo	67
Gráfica N° 2: Planificación	70
Gráfica N° 3: Financiamiento total	73
Gráfica N° 4: Financiamiento con fondos públicos	74
Gráfica N° 5: Etapa más costosa	75
Gráfica N° 6: Personal que trabajó en el largometraje.....	76
Gráfica N° 7: Cantidad de años que insumió la realización del film	78
Gráfica N° 8: ¿A qué se dedican las productoras?.....	79
Gráfica N° 9: Las productoras, ¿ habían realizado películas antes de la analizada?.....	80
Gráfica N°10 : ¿Cuántas películas?	81

Gráfica N° 11: Forma de publicidad utilizada	82
Gráfica N°12 : Formas de distribución	83
Gráfica N° 13: Plan de acción una vez finalizada la película	84
Gráfica N° 14: Premios y menciones obtenidos	86
Gráfica N° 15 :Cantidad de espectadores	87
Gráfica N° 16: Semanas en cartelera	87
Gráfica N° 17: Ventas a otros territorios	89
Gráfica N°18 : Rentabilidad.....	90
Gráfica N° 19: Análisis de desviaciones.....	93
Gráfica N° 20:Forma de control de gastos.....	96

Índice de cuadros

Cuadro 1: Financiamiento de los largometrajes analizados.....	72
Cuadro 2: Aspectos de la gestión evaluados	98
Cuadro 3: Categorías según los aspectos de la gestión evaluados	99
Cuadro 4: Indicadores cuantitativos evaluados.....	101
Cuadro 5: Categorías según resultados obtenidos	101
Cuadro 6: Relación de las categorías según los aspectos de la gestión evaluados y los resultados obtenidos	102

CAPITULO 1

Introducción

La cultura, desde hace varios años, ha estado fuertemente relacionada con la economía pero desde hace relativamente poco, este fenómeno es estudiado de manera individual. Su importancia ha crecido exponencialmente, al grado de que hoy existe una rama de la economía llamada: Economía de la Cultura. Dentro de este marco, y dado que representa un sector muy interesante para explorar y analizar es que se decide emprender este trabajo.

La cultura, por su propia esencia tiene características únicas, las cuales al momento de combinarlas con aspectos económicos es capaz de arrojar resultados sorprendentes.

Se entiende que dentro de la cultura uruguaya, un tema poco analizado es el sector audiovisual uruguayo, más específicamente, el cine nacional. Se cree que profundizar sobre el mismo, puede favorecer el fomento de una industria que ha intentado mantener una continuidad durante muchos años, y actualmente se encuentra en pleno desarrollo. Este desarrollo ha sido impulsado por la institucionalización del sector, dentro de la cual se destaca la aprobación de la Ley de Cine N° 18.284, y junto con ella la creación del Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) en el año 2008.

Actualmente, el cine uruguayo busca insertarse en un mercado colmado de producciones extranjeras, realizadas con fines comerciales y con las que es inviable competir en volúmenes de inversión. Es así, que se diferencia por producir poca cantidad de películas por año, pero exitosamente criticadas. Su principal característica es producir cine de autor.

Toda película es un proyecto, y como tal, implica ser gestionado. Para esta investigación se entiende que una película gestionada adecuadamente es aquella que cuenta con objetivos claramente definidos, establece su público objetivo, realiza una planificación detallada, confecciona un presupuesto en forma desglosada, analiza las desviaciones de gastos una vez finalizado el film y tiene una contabilidad que refleje la realidad y permite controlar su gestión.

1.1 Problema a investigar

El trabajo consiste en descubrir si existe vinculación entre el éxito de una película y la gestión de la misma.

De este modo, el problema a investigar es:

- por un lado, determinar cuáles son los factores que hacen que una película sea exitosa según los productores de las propias películas.
- Y por otro lado, verificar si el éxito de una película está vinculado a una adecuada gestión.

1.2 Objetivo

El objetivo de esta investigación es analizar cuáles elementos se consideran para calificar una película como exitosa y fundamentalmente investigar si existe un vínculo entre el éxito y la gestión en la que se enmarca.

1.3 Metodología

La investigación se basa en el estudio de los largometrajes de ficción estrenados entre los años 2006 y 2010, según listado obtenido de Cinemateca¹. En el período

¹ <http://www.cinemateca.org.uy/cronologiacineuruguayo.html>

mencionado se estrenaron veintiocho películas. Ya que uno de los objetivos es determinar los factores que definen el éxito de una película, se parte de una muestra de películas que obtuvieron premios a nivel internacional.

Dado que, “*la población meta o población de estudio está compuesta de elementos distintos que poseen cierto número de características en común*”², se tomó como criterio de inclusión para realizar las entrevistas, aquellas que hubieran obtenido premios a nivel internacional, para esto se tomó como fuente el catálogo de largometrajes confeccionado por Uruguay Film Comission³.

De este modo, las películas que han obtenido premio y por lo tanto integran nuestra población meta fueron once películas.

El criterio de estudio para la población meta, es el censo.

Se realizaron entrevistas a los productores y/o directores de estas películas, tomando como base una serie de preguntas de elaboración propia como guía (Ver Anexo III), planteando puntos considerados importantes para definir si el proyecto contó con una buena gestión tomando como referencia los lineamientos definidos por Jaime Pereña en su libro “Dirección y gestión de proyectos” (1996). Vale decir que no se entrevista a la empresa como productora, sino que interesa cada proyecto en particular, cada película.

Se decidió entrevistar también al productor y al director de *La Casa Muda*, ya que a pesar de haber sido estrenada en el año 2011, se cree que vale la pena interiorizar sobre el caso, dado que es hasta el momento la película uruguaya más rentable de la historia. El análisis se presentará en el anexo V.

² Diapositivas de la Cátedra de Metodología de la Investigación: Población y Muestreo.

³ http://www.uruguayfilmcommission.com.uy/pdfs/UFM_25years_of_films.pdf

1.4 Limitación al alcance

Se realizaron diez entrevistas, lo que representa un 91 % del total de la población meta. La entrevista que no se pudo realizar fue al productor de *La balada de Vlad Tepes*.

1.5 Descripción del contenido del trabajo

El trabajo se divide en cuatro capítulos. El primero contiene la introducción del trabajo, detallando el problema a investigar, el objetivo, la metodología y la limitación al alcance del trabajo. En el segundo, se expone el marco teórico referente a la economía de la cultura, la industria cinematográfica y la gestión de proyectos. El tercer capítulo refiere a la situación del cine en Uruguay. El cuarto, trata la investigación realizada con el análisis de las entrevistas y el cruzamiento de datos obtenidos. Por último el quinto capítulo expone las conclusiones y recomendaciones encontradas. Luego se agregan cinco anexos que aportan información a la investigación, encontrando en el anexo cinco el estudio del caso de la película *La Casa Muda* (2011).

CAPITULO 2

Marco teórico

2.1 La economía de la cultura

La economía de la cultura es un nuevo campo del arte que surge hace poco más de treinta años a nivel mundial.

Throsby (2001) afirma que de la misma manera en la cual la economía funciona dentro de un contexto cultural, también se cumple lo inverso; es decir las relaciones y procesos culturales también se puede ver que existen en un entorno económico y pueden ser interpretados en estos términos.

Steven Connor, citado por Throsby (2001), comenta que *“ya no es posible separar la esfera económica o productiva de los reinos de la ideología o la cultura, ya que los artefactos culturales, imágenes, representaciones, sentimientos y hasta las estructuras psicológicas se han convertido en parte del mundo de la economía”*.

Los orígenes de la economía de la cultura tal como menciona Throsby (2001), se remontan a los primeros escritos modernos de John Kenneth Galbraith, que trataban sobre la economía y el arte.

Benhamou (2009), sostiene que por largo tiempo el desarrollo de la economía de la cultura, sólo se entendía como posible, al margen de las concepciones tradicionales de la economía. Esto se debía a los siguientes elementos:

- por un lado, se pensaba que la cultura no era representativa en el total de la economía, por ejemplo en Europa o Estados Unidos, la cultura solo representa un 4 o 5% del gasto promedio de hogares, lo cual muestra a la

cultura como un gasto marginal en el presupuesto de un hogar. Ahora si se considera el factor tiempo dedicado a la cultura, el porcentaje cambia notoriamente, y pasa a ser significativo.

- Por otro lado, se cree que los economistas ignoraban a la cultura, por tratarse de bienes culturales, es decir bienes de gran especificidad, muy originales y que presentan características que los hace distintos a los bienes industriales (los cuales son de consumo masivo, reproducibles, de producción en serie). Se trata de bienes singulares o prototípicos; por ejemplo, un cuadro de Torres García no será idéntico a otro cuadro del mismo pintor, en el caso del cine aunque pueden hacerse varias copias de una misma película, cada una de ellas será diferente.
- Y por último se cree que otra razón por la cual los economistas desconfiaban de los bienes culturales, es porque son bienes públicos, o semi-públicos, dedicados a un consumo conjunto, es decir se puede consumir el mismo bien, al mismo tiempo y sin destruirlo.

Según Frey (2000), el nacimiento de la economía del arte, como disciplina independiente en la ciencia económica moderna, tiene fecha exacta, ya que se da con el libro de Baumol y Bowen publicado en 1976 titulado «El dilema económico de las artes escénicas». *“El dilema aparece debido a que un creciente nivel de bienestar económico o ingreso per capita, que lleva a un aumento de la demanda de representaciones, conlleva un mayor coste de las representaciones escénicas. Como resultado de ello, las artes escénicas se encuentran con dificultades financieras cada vez mayores. Parece que, precisamente por ser la sociedad más próspera y debido al aumento de esa prosperidad, son cada vez más las dificultades para mantener estas artes escénicas”*.

Throsby (2001) comenta que, luego de la publicación del libro de Baumol y Bowen, la literatura sobre la economía de la cultura comenzó a crecer, y existen en la actualidad varios libros especializados. Las raíces de la economía de la

cultura están firmemente plantadas en la economía, y ahora se puede ver como un área legítima y distinta dentro de la economía, la cual cuenta con una asociación internacional, con congresos y su propia revista académica (la revista Journal of Culture Economics).

*“La Economía es, ante todo, una ciencia de medición. Comprende un conjunto de herramientas extraordinariamente poderosas y flexibles capaces de evaluar de manera fiable un montón de información y determinar el efecto de cualquier factor individual, o incluso el efecto global. En eso consiste ‘la Economía’ después de todo: un montón de información acerca de empleos, mercado inmobiliario, banca e inversión. Pero las herramientas de **la Economía pueden aplicarse con la misma facilidad a cuestiones que resultan más... bueno, más interesantes**”.* (Levitt y Dubner, 2005 citado en Un encuentro no casual).

Asimismo, *“la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce cómo un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones y crea obras que lo trascienden”.* (UNESCO, 1982)

Según Rausell (2004), *“la Economía y la Cultura no son más como el aceite y el agua sino que combinan tan bien, que a veces uno piensa: “si están hechos el uno para el otro... cómo no nos habíamos dado cuenta antes”.* La cultura aporta a la economía el conocer que los gustos de las personas no son estables en el tiempo, que difieren entre cada individuo y que debe existir la “duda permanente” en cuanto a los resultados que arrojan los análisis económicos para una mejor comprensión de los mismos. La economía también es buena para la cultura, ya que brinda las herramientas necesarias para definir los objetivos, las estrategias

para conseguirlos, y la forma de evaluarlo. Así como también la forma de asignar los recursos escasos con los que se cuenta.

Benhamou (2009) aporta que la economía de la cultura ha ido evolucionando muy lentamente. Sin embargo hay tres aportes que han sido fundamentales para que hoy, ésta nueva área de la economía sea considerada y estudiada. Los aportes de Adam Smith, William Baumol y Gary Becker fueron muy importantes y significativos para dicha evolución. Estos aportes fueron los siguientes:

- Adam Smith en el año 1776 con una visión privilegiada e iluminada notó el fenómeno de “suerte” que deberían tener los artistas, ya que la cultura es como un juego de azar, donde cuesta mucho el éxito, pero aquellos que lo logran, serán realmente estrellas. Por otro lado notó que cuando se produce cultura se crea un valor agregado que no solo impacta sobre los consumidores directos sino que también produce efectos positivos sobre la sociedad en su conjunto, fenómeno que se conoce como “externalidades”.
- William Baumol en el siglo XX realizó una investigación sobre las artes escénicas y por primera vez fue utilizado un verdadero modelo económico en una actividad cultural. El modelo incluía ecuaciones matemáticas y la posibilidad de realizar verificaciones empíricas.
- Por último, Gary Becker realiza un paralelismo entre las drogas y la cultura, considerando ambos como adicciones. Por lo que *“cuanto más consumimos, mas queremos consumir”*.

Tal como menciona Frey (2000), *“el hecho de que el arte pueda estudiarse desde el punto de vista económico no implica olvidar las a veces especiales características de los objetos de arte y la actividad artística, ni las peculiaridades de la valoración del arte por parte de los clientes, los coleccionistas, los aficionados, los responsables de museos, salas de ópera y de conciertos, y el*

público en general”. Una de las principales características del arte y la actividad artística, es que son bienes públicos. Es decir, son bienes y servicios que producen efectos externos positivos, cuyos beneficios no se agotan en la persona que la consume directamente.

Según Frey (2000), estos posibles efectos externos positivos se dan por la existencia de diversos valores del arte, los cuales a veces se encuentran defectuosamente reflejados por el mercado:

- un «valor de existencia» (la población se beneficia por el hecho de que la cultura exista, sin importar si algunos de sus individuos no realiza ninguna actividad artística);
- un «valor de prestigio» (ya que ciertas instituciones contribuyen a un sentimiento de identidad regional o nacional);
- un «valor de opción o elección» (la gente se beneficia por el hecho de tener posibilidad de asistir a los acontecimientos culturales, incluso aunque no lo hagan realmente);
- un «valor de educación» (el arte contribuye al refinamiento de los individuos y al desarrollo del pensamiento); y
- un «valor de legado» (las personas se benefician del poder legar la cultura a generaciones futuras, aunque ellas mismas no hayan tomado parte en ningún acontecimiento artístico).

Según Frey (2000), *“es posible que los factores que influyen en la creación artística y el consumo del arte sean especialmente numerosos y que la relación entre ellos sea, por su esencia, más compleja que en el caso, digamos, de la producción y el consumo de pan. Pero el arte y la cultura están, en principio,*

sujetos a la escasez, es decir, no son bienes libres; proporcionan «utilidad» a los individuos que las demandan, y necesitan recursos para su creación. Tan pronto como es posible observar expresiones de preferencias en los individuos, –el deseo de pagar por una entrada de teatro, el pintar un cuadro para su venta o incluso el tocar el piano por propio placer, entonces le es posible al economista analizar el comportamiento de quien oferta arte y cultura y de quien los demanda”.

Asimismo, Frey (2000) menciona dos puntos de vista de dicha disciplina. Por un lado, indicando los aspectos económicos del arte como ser la base económica que necesita para subvencionarse, el precio o rentabilidad de las obras, o bien el ingreso de los artistas. Por otro lado, analiza el tema desde el enfoque económico del arte, caracterizado por: el “individualismo metodológico”, donde los individuos actúan según las masas y los grupos, y las influencias juegan un papel relevante. Tal comportamiento depende de las preferencias individuales restringidas por los recursos económicos, el tiempo y otros factores, los incentivos, los fines personales de cada individuo y los cambios de comportamiento que son consecuencia de los cambios en sus propias restricciones. Si bien no se pueden ignorar ninguno de los enfoques mencionados, el individualismo y la elección racional de las personas pueden generar consecuencias relevantes. Partiendo de una definición de arte muy simple como: “el arte es lo que la gente cree que es” (definición apoyada por importantes artistas y teóricos del arte), los economistas no pueden asegurar que el arte sea bueno o malo, sino que reconocen que está absolutamente relacionado con las preferencias individuales. Se distinguen dos tipos de preferencias. Por un lado las preferencias básicas de los individuos, las comunes en todas las personas, que no generan influencias en lo que la gente piensa del arte. Por otro lado están las preferencias manifiestas, que no sólo están influenciadas por las preferencias básicas sino que también por las restricciones que cada uno tenga. Las restricciones pueden ser de varios tipos: de tiempo, de recursos, físicas, sociales, de capital humano, etc.

El enfoque económico que maneja Frey (2000) tiene las siguientes consecuencias para el concepto de arte:

- lo que es arte es definido por los individuos
- no hay arte «bueno» y arte «malo»;
- lo que se considera arte cambia a lo largo del tiempo y difiere, es decir, es un concepto dinámico; y
- las diferentes condiciones institucionales afectan a las restricciones de los individuos y por ende al concepto de arte.

2.2 La industria cinematográfica

Colbert et al (2009), sostiene que *“el concepto de organización cultural puede analizarse desde una visión reducida o amplia. Desde una visión reducida, representa a empresas productoras y distribuidoras especializadas en artes escénicas, tales como teatro, música, opera o danza; en artes visuales localizadas en galerías y museos; en bibliotecas y en monumentos y en lugares históricos. Desde una visión amplia, la noción de organización cultural incluye además las industrias culturales (cinematografía, música y sonido, edición y artesanía) y los medios de comunicación (radio, televisión, prensa y revistas)”*.

Según lo dicho anteriormente, se desprende que la industria cinematográfica (incluida en la industria audiovisual), es una industria cultural, y por lo tanto una organización cultural.

Según Buquet (2009) lo importante de las industrias culturales es el contenido simbólico de los bienes y servicios, y al ser así satisfacen necesidades del espíritu de las personas.

Para Stolovich et al (2003), la industria audiovisual tiene por objeto la producción, distribución, exhibición y consumo de productos audiovisuales que son en su acepción más general, productos culturales.

Según la Ley de Cine y Audiovisual N° 18.284 se entiende por “...*actividades cinematográficas y audiovisuales aquellas que se expresen en un proceso creativo y productivo de imágenes en movimiento sobre cualquier soporte y de cualquier duración, destinadas a ser difundidas y comunicadas por cualquier medio conocido o que pueda ser creado en el futuro*”.

Saegaert et al (2008) comenta que: “*Cada obra audiovisual es, por definición, un prototipo. Esto hace que, entre otras cosas, el resultado esperado desde el punto de vista económico, pero también desde el punto de vista de su impacto cultural y social, esté sujeto a incertidumbre*”.⁴

Como menciona Cristóbal (2007) es importante resaltar, en primer lugar, que la mayoría de los productos audiovisuales, no consiguen éxito comercial y es casi imposible llegar a predecir cuales de los productos lo lograrán. Esto genera que los negocios audiovisuales tengan alto riesgo inherente y se acentúa dado que el producto permanecerá poco tiempo en el mercado, ya que será rápidamente desplazados por el siguiente. En segundo lugar, resalta que si se logra el éxito, los productos audiovisuales pueden obtener un beneficio más elevado que otros productos, ya que una vez recuperado el costo de la producción, el costo marginal de vender copias es casi nulo. Ambas características provocan que el sector audiovisual sea un sector tan dinámico.

Asimismo, Cristóbal (2007) señala que los productos culturales, como por ejemplo los audiovisuales, están destinados a un mercado de gran volumen por lo que tienen un menor riesgo, y a su vez mayor potencial de rentabilidad, en comparación con los productos no culturales que en general son producidos para un mercado pequeño.

⁴ www.diprode.opp.gub.uy/pacc/conglomeradoaudiovisual.htm Audiovisual, plan de refuerzo de la competitividad. Febrero 2008.

Saegaert (2007) clasifica al sector audiovisual en los siguientes subsectores:

- Publicidad,
- producción de programas de TV,
- animación y video juegos,
- cine.

El cine, por definición de la Real Academia Española es la: *“Técnica, arte e industria de la cinematografía”*. Y la cinematografía es la: *“Captación y proyección sobre una pantalla de imágenes fotográficas en movimiento”*⁵.

Según Stolovich et al (2003), el producto de la cinematografía es el film (la película), que presenta las siguientes características:

- Cada film es un prototipo.
- Una vez elaborado, se realizan las copias para distribuir en los mercados (Prototipo reproducible).
- Como prototipo, es necesario una gran inversión por unidad.
- Su valor no está necesariamente relacionado con los costos, calidad, o aceptación por parte del público.
- Es una mercancía única.
- Es un producto internacional y exportable.

Fernández y Martínez (1994) afirman que el cine *“Es la más antigua y la más prestigiosa de la rama del audiovisual”* y se identifican tres campos de actuación: la producción, la distribución y la exhibición.

Para Buquet (2009), la gran diferencia entre el mercado cinematográfico y otros sectores, es la alta inversión de capital que se necesita para producir. Además se

⁵ www.rae.es

debe contar con capacidad de gestión y organización que le permita manejar grandes sumas de dinero.

2.3 Gestión de proyectos

Dado que para la investigación se consideró a cada uno de los largometrajes en forma individual como proyectos posibles de ser gestionados, se realizó una revisión de la literatura sobre gestión de proyectos, y se decidió tomar como referencia los lineamientos definidos por Jaime Pereña (1996) en su libro: “Dirección y gestión de proyectos” dado que se consideró el más adecuado y aplicable a proyectos cinematográficos. A continuación se expone un resumen de los conceptos principales, y su aplicación a las películas.

La gestión de proyectos integra y armoniza el uso de variados recursos y es condicionante del resultado que dichos recursos puedan producir.

2.3.1 Características de los proyectos

Pereña (1996), señala diversas características de un proyecto. Las mismas se desarrollan a continuación haciendo las autoras posteriormente una analogía con la industria cinematográfica.

- Entidad, tamaño, alcance

No todos los proyectos son del mismo tamaño y trascendencia. Estos son conceptos que dependen de la dimensión y capacidad económica del ente.

En el caso de los proyectos cinematográficos, se pueden identificar películas de distintas dimensiones dependiendo de la productora y del monto que se disponga para invertir.

- Medios importantes, variados y cambiantes

Del tamaño del proyecto también depende el costo económico de los recursos a emplear, en general se deben combinar recursos muy diversos y variados que dificultan la gestión de los mismos y donde es necesario coordinar el uso de cada recurso y el trabajo de especialistas de distintos campos.

“El grado de complejidad se incrementa por el hecho de que los diferentes recursos no se necesitan de una forma estable sino que su disponibilidad en naturaleza y cantidad ha de variar a lo largo de la vida del proyecto. Cada recurso se necesita en momentos determinados y en cantidades precisas, siendo una de las condiciones de éxito que la intervención de cada recurso sea oportuna, lo que solo es posible mediante serios esfuerzos de planificación y coordinación” (Pereña, 1996).

En el caso de los proyectos cinematográficos, se utilizan recursos humanos, financieros y técnicos. Su uso depende de la etapa de la película que se esté realizando, a modo de ejemplo en el caso del rodaje, el empleo de estos recursos varían de una escena a otra, dependiendo de la complejidad de la misma.

- Discontinuidad

Los proyectos tienen definido un comienzo y un final, y son actividades esporádicas, no repetitivas. Más allá de que una empresa se dedique permanentemente a realizar proyectos, nunca uno será idéntico a otro.

La discontinuidad, es uno de los aspectos que genera definir mecanismos de gestión específicos y adaptados.

En el caso de los proyectos cinematográficos, la creación de largometrajes tienen un período definido, y no se realizan en forma paralela; en oportunidades se pueden superponer, pero no completamente.

- Dinamismo y evolución

Los proyectos están en permanente movimiento, requiriendo gran dinamismo y agilidad de quienes trabajan en él. “*Se vive una situación de inestabilidad permanente*” (Pereña, 1996).

En el caso de los proyectos cinematográficos, si bien existe un plan de acción, pueden surgir factores externos e internos que obliguen a realizar modificaciones sobre la marcha.

- Irreversibilidad

A lo largo de un proyecto es habitual tener que tomar distintas decisiones, para poder avanzar. Estas decisiones suelen ser irreversibles y en caso de poder revertir la situación en general implica altos costos económicos.

En el caso de los proyectos cinematográficos, es aplicable al rodaje, ya que luego de realizado, si se desea cambiar o modificar una escena, puede implicar elevados costos.

- Influencias externas

En general sucede que los proyectos grandes son influenciados por el entorno social, político o económico. Esto puede generar que los responsables no puedan dominar alguna de las variables importantes para el éxito aunque desde el punto de vista técnico y gerencial actúen correctamente.

En el caso de los proyectos cinematográficos, la influencia que más puede afectar al gerenciamiento de una película es el aspecto económico, dado que si por ejemplo, se depende de un fondo (apoyos financieros públicos) que se pretende

cobrar en etapas y éste no se cobra en tiempo y forma, puede generar que el film no pueda culminar su realización.

- Riesgo

Dependiendo del tamaño del proyecto se pueden enfrentar riesgos económicos o de otra naturaleza, ya que en oportunidades están expuestos a contingencias difíciles de dominar.

En el caso de los proyectos cinematográficos, por tratarse de una obra de arte está expuesta a altos riesgos, en primer lugar porque generalmente las inversiones son muy grandes, y además porque depende en gran medida de la respuesta del público.

2.3.2 Los aspectos del proyecto

Todo proyecto nace a partir de la necesidad de un cliente que desea obtener cierto resultado, éste interviene tanto en la parte inicial como en la etapa final. Su adecuada identificación es un punto que puede garantizar el éxito del proyecto.

En el caso de un proyecto cinematográfico, el cliente es el director que tiene la idea, el cual contacta a un productor para que gestione su película. Pero a su vez si esta película tiene fines comerciales el director debe tener claramente definido sus clientes, es decir su público objetivo. En el caso de las producciones uruguayas el director y el productor, trabajan de forma conjunta, por lo cual para la investigación se hará referencia al cliente como el público objetivo del film.

Para conseguir el resultado esperado por el cliente es necesario coordinar tres aspectos de los proyectos que son imprescindibles:

- Dimensión técnica: depende de la naturaleza del proyecto y es importante contar con los conocimientos adecuados para resolver los problemas.
- Dimensión humana: no siempre es tan evidente pero siempre está presente y puede condicionar el éxito o fracaso de un proyecto. Cada proyecto es en definitiva, un conjunto de relaciones personales donde todos son necesarios y donde no siempre es sencillo poder conseguir el aporte de cada uno de ellos de manera coordinada.
- Variable gestión: si bien es la menos visible y espectacular, es la variable que permite que los recursos utilizados generen un buen resultado. El éxito o el fracaso dependerán en gran medida de una buena o mala gestión.

Para los proyectos cinematográficos la dimensión técnica dependerá del formato en el cual se decida filmar el largometraje y de los equipos necesarios para la realización en todas sus etapas. La dimensión humana abarca los técnicos, actores y otros profesionales o ayudantes que participen en el film. La variable de gestión está generalmente a cargo del productor, quien administra los recursos disponibles.

2.3.3 Condiciones de gestión de los proyectos: principios básicos

“Las funciones de dirección de los proyectos son básicamente las mismas que competen a los directivos del resto de las actividades: planificación, organización, adopción de decisiones, dirección del equipo humano, control de resultados. Sin embargo, todo ese conjunto de tareas de dirección ha de estar concebido y estructurado de una forma adaptada a la naturaleza de las actividades discontinuas, condición indispensable para tener éxito en la gestión de proyectos” (Pereña, 1996).

Las actividades continuas.

La mayoría de las empresas fueron organizadas para realizar actividades continuas, por ejemplo, comprar, almacenar, fabricar y controlar la calidad, mostrando un carácter secuencial y especializado de los órganos y personas que intervienen. Para los proyectos, esta forma de trabajo no sería aplicable, ya que de haber un problema, este pasaría de mano en mano y nadie se haría cargo del mismo, generando altos costos y mayores plazos. Por lo tanto el proyecto se debe manejar como lo que es, una actividad discontinua, para el cual cada problema que surja se debe considerar individualmente y por la persona indicada.

Las causas de los fracasos de los proyectos.

Los factores que conducen un proyecto al fracaso son principalmente:

- Ausencia de planificación, las tareas no se cumplen con un orden y se van definiendo sobre la marcha.
- Los plazos son mucho mayores que los adecuados.
- Ausencia de un referente que tome decisiones.
- Deficiencias en la gestión, que incide en plazos y calidad de los resultados.

“Una adecuada gestión de los proyectos no resolverá todas las dificultades existentes pero invertirá la proporción entre éxitos y fracasos: lo normal será que un proyecto bien gestionado sea un éxito. La excepción, que siempre existirá, será que un proyecto, a pesar de haber sido bien gestionado, acabe fracasando por su especial dificultad, por influencias del entorno o por imprevistos imposibles de dominar”(Pereña, 1996).

Los objetivos del proyecto.

“Un principio básico en la gestión de proyectos...es que los objetivos estén definidos <<a priori>> y con un grado suficiente de claridad y precisión” (Pereña, 1996). Esto es necesario para poder controlar los proyectos y tomar decisiones alineadas con los objetivos.

Como cita Pereña: *“No hay viento favorable para quién ignora cuál es su rumbo”*.⁶

El objetivo de un proyecto se debe definir en tres dimensiones:

- En primer lugar, el resultado final, la obra, lo que supone el origen del proyecto, es el objetivo más importante.
- En segundo lugar, el objetivo de costo, el cual es de suma importancia en todo proyecto ya que debe ser estimado en forma explícita antes de comenzar la obra. A priori estos costos son calculados en forma aproximada.
- Y el último objetivo, es el plazo en el cual se lleva a cabo el proyecto. Es *“el objetivo más importante o el que más condiciona el éxito del proyecto”* y a su vez *“el que mejor mide el grado de calidad de la gestión”* (Pereña, 1996).

2.3.4 Las etapas del proyecto

Dada la complejidad inherente a todo proyecto, para lograr los objetivos planteados, es necesario seguir ciertas fases o etapas en un determinado orden.

⁶ Séneca, citado en libro: Dirección y Gestión de proyectos. Jaime Pereña Brand. Editorial Díaz de Santos S.A.

“Todo proyecto surge a partir de una idea, frecuentemente inconcreta e indefinida, que alguien ha concebido y que va a ir tomando forma poco a poco hasta llegar a la decisión firme de ejecutarlo y convertirse en un verdadero proyecto con todos sus elementos” (Pereña, 1996). Esta idea puede ser modificada varias veces hasta concretarse una idea final, pero es el inicio de todo proyecto. Luego se realiza la primera formulación donde se define el alcance, las circunstancias y las condiciones del proyecto. En este momento puede ser conveniente llevar a cabo análisis y/o estudios, que contesten las siguientes preguntas:

- El proyecto ¿es viable técnicamente?
- La inversión que hemos de realizar ¿será rentable?
- ¿Disponemos de los recursos financieros que es necesario invertir en el proyecto?
- ¿Existe demanda en el mercado para el producto o servicio que pensamos ofrecer?
- ¿Cuántas personas usarán la obra que se prevé construir o cuánto estarán los clientes dispuestos a pagar por este servicio?

Una vez analizados los resultados de los estudios se toma la decisión de realizar o no el proyecto o bien cambiar los objetivos del mismo.

Tomada la decisión de realizar el proyecto se pasa a las siguientes tres grandes etapas:

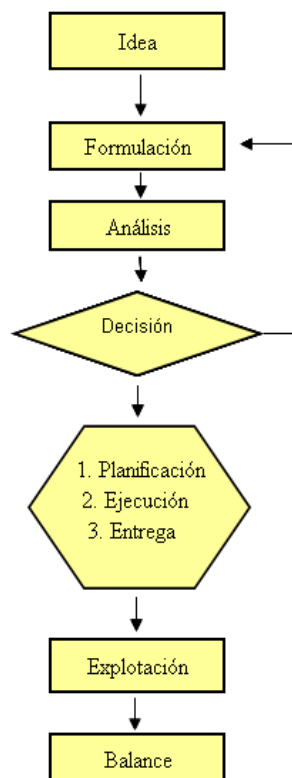
Fase de planificación: esta fase de planificar y preparar el proyecto deberá ser especialmente cuidada ya que es trascendente para la buena marcha del proyecto. Esta etapa incide directamente en el éxito o fracaso del proyecto, a pesar de que algunas personas tienden a desvalorizarla por la ansiedad que le produce ver resultados.

Fase de ejecución: es la realización propiamente dicha de la obra y depende de las características técnicas de cada proyecto, implica gestionar adecuadamente los recursos.

Fase de entrega o puesta en marcha: es el momento donde se comprueba su funcionamiento y se visualiza que responde a las especificaciones demandadas. En la práctica, presenta dificultades ya que puede extenderse en los plazos o puede generar costos imprevistos.

Una vez finalizadas estas tres etapas, comienza el proceso de explotación, donde se usa el resultado obtenido por parte de los clientes o terceros. Es importante tener debidamente delimitada cuando se da la finalización del proyecto.

Las grandes etapas del proyecto



Fuente: Dirección y Gestión de proyectos. Jaime Pereña Brand. Editorial Díaz de Santos S.A. 1991

“Por último, es muy recomendable efectuar, una vez finalizado el proyecto, un balance de los resultados obtenidos en relación con los objetivos inicialmente

propuestos. Es una fase cuyo interés resulta evidente y que, sin embargo, raras veces se cumple, tal vez para no poner de relieve los numerosos errores cometidos” (Pereña, 1996).

“La consecución del resultado final depende de la realización armónica del conjunto de las fases pertinentes con ayuda de los medios materiales y humanos requeridos en cada momento. Una sola fase que haya sido olvidada, que no haya sido prevista en el momento adecuado, que no cuente con los recursos necesarios o cuyo desarrollo se hubiese descontrolado, puede dar al traste con los objetivos de todo el proyecto y llevarnos a incurrir en costes excesivos o en demoras inconvenientes” (Pereña, 1996).

2.3.5 Aspectos importantes al momento de emprender un proyecto

El jefe de proyecto

Resulta imprescindible nombrar a un jefe de equipo. Es quien tomará las decisiones y ocupará un papel sustantivo al momento de planificar, ejecutar y controlar el proyecto. Será quien impulse la realización y avance de todo proyecto y trabaje para lograr los objetivos previamente definidos.

Es fundamental que éste puesto sea cubierto por la persona idónea, con las características, capacidades y conocimientos necesarios. Será quien tenga la potestad de mandar y tomar decisiones a lo largo del proyecto.

Dentro de las actividades que realiza, las más importantes son:

- Planificar el proyecto identificando las actividades a realizar, recursos necesarios, plazos y costos previstos.
- Dirección y coordinación de los recursos que intervienen (financieros, materiales, humanos, etc.).

- Mantenimiento de las relaciones con agentes externos al proyecto (clientes, proveedores, etc.).
- Seguimiento del proyecto y mantenimiento de la información necesaria para conocer la situación y poder controlarla.
- Adoptar medidas correctivas para encausar el proyecto.

En el caso de un proyecto cinematográfico, el jefe del proyecto es el productor, quien tiene conocimiento de todos los aspectos de la película y se encarga de la gestión y dirección de la misma.

Organización y preparación del proyecto

Comenzar con la ejecución de un proyecto sin una debida preparación, organización y planificación, puede llevar al fracaso del mismo. La ansiedad por empezar sin haber realizado estas tareas previas, es uno de los errores más graves en la gestión de un proyecto.

Se considera la parte más importante, luego del nombramiento del jefe del proyecto.

❖ Los objetivos y jefe del proyecto

Si los objetivos no fueron definidos anteriormente, éste es el momento de definirlos. De nada sirve comenzar a trabajar sin saber a dónde se desea llegar. Por otro lado el jefe de equipo es elegido con autonomía y es quién desarrollará las actividades anteriormente detalladas.

❖ Identificación y descripción de actividades

Es una de las primeras misiones del jefe de proyecto. Implica elegir entre muchas opciones antes de comenzar a trabajar, requiere mucha responsabilidad, ya que las

actividades guiarán el camino a seguir y el jefe de proyecto será quien deba imaginárselo.

❖ Los recursos

Para llevar a cabo cada actividad, se debe disponer de los recursos necesarios tanto en cantidad como en calidad y en el momento adecuado. Este aspecto es de especial importancia y requiere de una correcta administración dado que:

- Los proyectos requieren el uso de diversos recursos.
- Los recursos no se necesitan de forma estable en el tiempo, cada actividad necesitará sus propios recursos
- El tipo y la cantidad de los recursos, determinan el costo del proyecto.
- Los recursos disponibles: humanos, técnicos, financieros, son siempre limitados.

❖ Las prelación

Dentro de la planificación del proyecto también es importante definir el orden más lógico y conveniente a seguir entre las distintas actividades a realizar. Algunas tendrán carácter prioritario, otras se podrán realizar en cualquier momento y otras se harán en forma secuencial.

❖ Los plazos y los costos

Una vez realizado el plan de actividades, su orden, e identificados los recursos necesarios para cada una de ellas se deducirán los costos y plazos.

Los costos derivan de los recursos a emplear, dependiendo de la cantidad y tiempo que sean necesarios.

En caso de que las actividades sean secuenciales, el plazo total dependerá del plazo definido para cada una de las mismas, mientras que si las actividades se

superponen el plazo total resultará del camino más largo definido por las actividades y las prelación identificadas.

❖ Revisión de objetivos y planificación

Una vez definido el plan de actividades y sus recursos asociados, será indispensable replantearse los objetivos, ya que en éste momento se tiene un panorama más “real” de la situación a afrontar. Si bien los objetivos (costos, plazos y resultados) habían sido fijados, la planificación detallada no estaba hecha. En la medida de que los objetivos hayan sido definidos más a la ligera, mayores diferencias se tendrán en éste momento de replanteo. Lo que hoy puede representar un conflicto, surgido por las diferencias identificadas, puede ayudar a la mejor gestión del proyecto.

La planificación es de las etapas más complejas del proyecto, y dependerá en gran medida de la complejidad del mismo. Planificar es armonizar de la mejor manera posible los recursos con los objetivos, buscando la mejor combinación posible dentro de la infinidad de variables, siendo conscientes que nunca se logrará la combinación ideal.

“La planificación es una herramienta para la gestión y la toma de decisiones, no para imaginar en un primer momento una evolución que posteriormente el tiempo se encargará de demostrar que estaba equivocado” (Pereña, 1996).

Ejecución y toma de decisiones

Es donde comienza el proceso de ejecución de las ideas plasmadas y planificadas en papel. En la medida que la etapa anterior haya sido realizada seriamente y se cuente con un jefe de proyecto idóneo, la toma de decisiones y la ejecución de las actividades será más sencilla de llevar a cabo.

En general es la etapa de mayor duración en la cual se presentarán dificultades extras a la planificación, que deberán ser solucionadas por el jefe de proyecto. Estas decisiones son lo que genera que el proyecto avance y finalmente se concrete.

Control y seguimiento del proyecto

El seguimiento y control de resultados, así como las medidas de corrección, son otras de las actividades principales a cargo del jefe de proyecto. Esta actividad solo es posible si previamente los objetivos fueron claramente definidos.

Estos tres objetivos ya mencionados anteriormente se reflejarán de la siguiente manera: los objetivos de resultados se reflejarán en las especificaciones técnicas, los objetivos de costos en un presupuesto, y los objetivos de plazo, en la planificación.

Para que el jefe de equipo pueda efectuar los controles y tomar medidas al respecto, necesita un sistema de información del cual disponga de la situación actual del proyecto en forma oportuna, así como también le indique las desviaciones de los hechos reales con respecto a lo planificado.

Es en este momento donde se aprecia la importancia de la planificación, ya que representa una herramienta para la mejor gestión del proyecto y define un marco de referencia por donde todas las partes intervinientes se deben mover.

El objetivo de resultado o de la calidad es el más importante de los tres, dado que reflejará el deseo original que dio lugar a la concepción del proyecto. Será posible ser controlado siempre que las especificaciones estén debidamente detalladas dentro de los objetivos y sean compartidas y conocidas por todas las partes.

El objetivo de plazos se puede controlar siempre que exista una buena planificación previa. Se considera que la planificación y el seguimiento de los plazos están altamente ligados de manera que se podría afirmar que son

prácticamente lo mismo, ya que a medida que el proyecto avanza se pueden introducir modificaciones en la planificación de aspectos que no fueron considerados al inicio o bien por imprevistos que surjan.

El objetivo de costos se controla siempre que se haya hecho un presupuesto desglosado y realista del proyecto. De lo contrario sería imposible controlarlo aun cuando se tenga un presupuesto global.

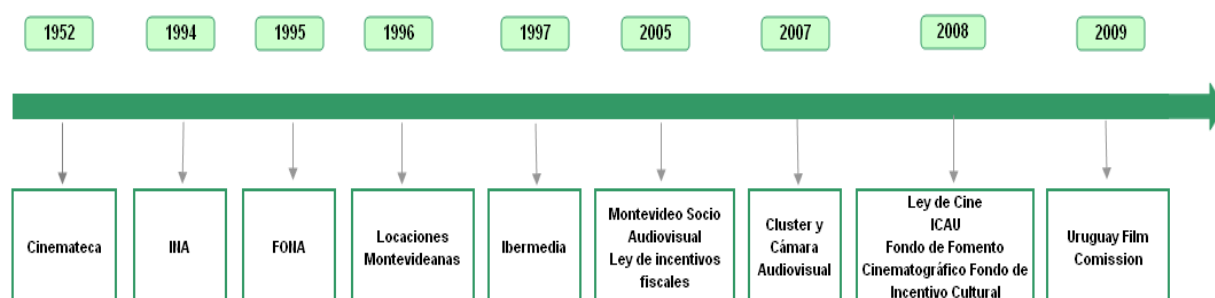
La mayor dificultad para controlar los costos es obtener la información de calidad y oportuna, sobre los costos reales. Para esto es importante contar con una contabilidad que detalle al menos los costos asociados a los grandes gastos del proyecto, que dependerán de cada uno de ellos, pero a través de los cuales se puede tener un panorama general de la situación real. En los casos de que no se cuenta con una contabilidad debidamente detallada, el proyecto monta su propio sistema de control, donde releva los datos que den respuesta a la necesidad de información.

Aplicando lo expuesto anteriormente al caso de estudio, se entiende que la adecuada gestión de un proyecto de largometraje es indispensable para lograr el éxito de los mismos, independientemente de como sea medido.

CAPITULO 3

El cine en Uruguay

3.1 Introducción.



Fuente: elaboración propia

En Uruguay el sector audiovisual ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años. “Se ha establecido como una modalidad de trabajo e interacción que permite y facilita la articulación público privada para el desarrollo del sector productivo audiovisual en Uruguay, desarrollando esfuerzos coordinados y sostenidos”⁷.

Hoy se puede hablar de “cine uruguayo”, debido a que se ha logrado continuidad en la producción desde el 2001 hasta la actualidad, existe reconocimiento a nivel nacional e internacional, el Estado participa activamente brindando apoyo económico, existe una creciente institucionalización en el sector, se participa y se realizan festivales⁸, existen escuelas de cine y jóvenes que eligen el cine como carrera y como medio de vida.

⁷ www.icauc.mec.gub.uy

⁸ Actualmente los festivales que se realizan en Uruguay son: La Pedrera Short Film Festival (La Pedrera - Rocha), Festival Internacional de Cine de Punta del Este (Punta del Este - Maldonado), Festival Internacional de Cine de Cinemateca (Montevideo), Festival de Cine de Invierno (Montevideo), DocMontevideo (Montevideo), Festival Llamale H (Montevideo), Arte XXI (Itinerante), Festival Piriápolis de Película (Piriápolis - Maldonado), Festival Internacional de Cine para Niños y Jóvenes (Montevideo), Festival Internacional de Escuelas de Cine (Montevideo), Festival de Cine de Montevideo (Montevideo), Rompan Límites (Maldonado),

Paralelamente a lo que viene ocurriendo, *“se ha diseñado una estrategia de desarrollo sustentable de la actividad audiovisual basada en diversos instrumentos entre los que destacan:*

- I. Ley de Cine y Audiovisual.*
- II. Creación del cluster y la cámara audiovisual (acuerdo BID-OPP).*
- III. Ley de incentivos fiscales.*
- IV. Políticas transversales con gobiernos departamentales y empresas públicas.*
- V. Relacionamiento regional e internacional a través de programas de integración y acuerdos bilaterales y multilaterales”⁹.*

3.2 I- Ley de Cine y Audiovisual

La Ley N° 18.284 del año 2008 crea al Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU), el cual reemplaza en todos los efectos al Instituto Nacional del Audiovisual (INA) el cuál había sido creado por el Decreto N° 270/994, el 8 de junio de 1994.

Algunas de las grandes diferencias existentes entre ambos institutos es que el INA no contaba con fondos propios y prácticamente no tenía personal. Y si bien ambos pertenecen al Ministerio de Educación y Cultura, el ICAU fue creado por una ley y el INA mediante un decreto, teniendo éste último poca importancia dentro del Ministerio.

El ICAU, coordinado con otras instituciones estatales, *“es la institución pública encargada de diseñar las políticas nacionales del sector audiovisual del Uruguay”⁷.*

Montevideo Fantástico (Montevideo), Festival de Cortometrajes Malcine (Maldonado), Muestra de Documentales de La Frontera (Aceguá - Cerro Largo), Atlantidoc (Atlántida - Canelones), Festival Ojos de Mujer (Montevideo).

⁹ Informe audiovisual Uruguay. Texto electrónico disponible en: www.audiovisual.com.uy.

Sus principales objetivos son: fomentar, incentivar y estimular la producción, coproducción, distribución y exhibición de obras y proyectos cinematográficos y audiovisuales; estimular acciones que ayuden a desarrollar la cultura cinematográfica; monitorear el sector audiovisual; implementar y ejecutar convenios; y fomentar la formación audiovisual y la generación de condiciones para una adecuada distribución nacional.

El ICAU cuenta con un registro, llamado Registro Público del Sector Cinematográfico y Audiovisual, en el cuál se encuentran las empresas, profesionales y asociaciones vinculadas al sector ya sean productoras, directores, guionistas, realizadores audiovisuales, documentalistas, asistentes de producción, publicistas, entre otros. Actualmente cuenta con 1594 inscriptos.

Según el Artículo 10 de la Ley de Cine y Audiovisual, se consideran obras cinematográficas y audiovisuales nacionales las que se producen por personas físicas o jurídicas con domicilio constituido en la República, inscriptas en el Registro, que reúnan las siguientes condiciones: se deben haber realizado total o parcialmente en el territorio de la República Oriental del Uruguay, y que la mayoría de técnicos y artistas que participaron en la producción y realización de las mismas, sin contar los extras, sean residentes en el país o ciudadanos uruguayos.

También se considerarán obras cinematográficas y audiovisuales nacionales las que se hayan realizado total o parcialmente en el territorio de la República en coproducción con otros países, que empleen personal técnico y artístico que reúna las características ya dichas, en un 20% (veinte por ciento), como mínimo.

Conjuntamente con el ICAU y con la misma ley, se creó el Fondo de Fomento Cinematográfico y Audiovisual (Artículo 7), el cual tiene como objetivo el apoyo al desarrollo y la producción de proyectos cinematográficos y audiovisuales. Cuenta como recursos con \$ 25.000.000 que recibe de Rentas Generales como única partida anual, más donaciones y legados que pudiera recibir, más USD

200.000 a partir del año 2010, otorgados por la firma del Convenio entre el ICAU y el Banco República.

En el año 2010 el Fondo de Fomento aprobó un total de 77 proyectos en las dos convocatorias anuales realizadas, otorgando un apoyo total de \$ 15.608.536, destinado a la producción, formación y organización de muestras y festivales.

3.3 II- Creación del cluster y la cámara audiovisual (acuerdo BID-OPP)

La Cámara Audiovisual del Uruguay, se crea en el año 2007, participando en su fundación más de 20 empresas. Contó para su creación con el apoyo institucional del INA (actualmente ICAU) y con el apoyo financiero del PACC¹⁰.

Es una asociación civil de empresas e instituciones. Su foco de interés es lograr continuar con el proceso de dinamización del cluster audiovisual.

Sus asociados están permanentemente interactuando con los “actores” del sector audiovisual como también con las instituciones públicas y privadas que dan soporte a la actividad.

Entre sus principales objetivos se encuentran: fomentar la internacionalización del sector; intercambiar experiencias tanto empresariales como profesionales así como información; elaborar proyectos estratégicos para favorecer a los asociados; interactuar con las instituciones públicas y privadas de interés para la actividad; desarrollar y perfeccionar técnicas, métodos y actividades, vinculadas con el estudio, diseño, realización, difusión, preservación y comercialización del audiovisual; buscar asesoramiento legal, tributario y económico financiero para los asociados; y defender los derechos de propiedad sobre el audiovisual.

¹⁰ Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. El PACC tiene como objetivo aumentar la competitividad de empresas, a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas se insertan. Un conglomerado es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas. El Programa se ejecuta desde el Área de Políticas Territoriales (APT) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).
www.diprode.opp.gub.uy/pacc/

El Cluster Audiovisual, es entonces, un conglomerado de Empresas Audiovisuales uruguayas, que se caracterizan por ser competitivas, innovadoras y creativas reconocidas nacional e internacionalmente por la calidad de sus productos.

El Cluster tiene contacto con: proveedores de servicios y equipos, distribuidoras, exhibidores, servicios para fílmicos, instituciones públicas patrocinantes e instituciones de formación.

Cualquier empresa del Cluster puede ser integrante de la Cámara.

3.4 III- Ley de Incentivos fiscales

- Exoneración total del Impuesto al Valor Agregado

Según el artículo 1 del Título 10 que define las actividades gravadas por IVA, se deduce que las exportaciones de servicios se encuentran exentas.

El decreto 220/998, en el artículo 34, define cuáles son las actividades que se consideran exportación de servicios a pesar de realizarse en territorio uruguayo.

El decreto 310/005 agrega el numeral 10, el cuál define como exportación de servicios a los servicios de apoyo logístico¹¹ a producciones de cine y televisión de empresas extranjeras aún cuando estas no cuenten con establecimiento permanente. Como condición agrega que dichos servicios deben ser utilizados exclusivamente en el exterior.

Por último, el decreto 327/006 incluye como exportación de servicios, los prestados a empresas que intervengan en coproducciones en las que Uruguay participe. El ICAU deberá expedir una constancia que certifique esto.

¹¹ Se entiende por servicios de apoyo logístico aquellos prestados por el equipo técnico, así como alquiler de equipos y locaciones, arte y escenografía, transporte, catering, hotelería. Audiovisual_uy_presentacion.pdf, texto electrónico disponible en www.icaucmec.gub.uy.

Estos decretos generan una ventaja competitiva para Uruguay.

- Ingreso temporal de equipamiento para filmar en Uruguay

El decreto 86/007 admite ingresar bienes al territorio uruguayo destinados a fomentar proyectos artísticos-culturales, entre ellos cinematografía y audiovisuales, por 90 días en régimen de admisión temporaria, a personas físicas o jurídicas no residentes. El trámite debe realizarse ante el Ministerio de Educación y Cultura.

Si la actividad a desarrollar es declarada de interés ministerial, también se exonerará la constitución de garantía.

- Exoneración del costo de locaciones en Montevideo

Las escenas filmadas en locaciones dentro de Montevideo destinadas a producciones nacionales de cine, televisión o instituciones de enseñanza de cine, están exentas de costo.

3.5 IV- Políticas transversales con gobiernos departamentales y empresas públicas

Acuerdos institucionales:

- Convenio Marco de Cooperación entre el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) del Ministerio de Educación y Cultura y La Fundación Dodecá (Centro Cultural Dodecá, Escuela de Cine Dodecá). Febrero 2006.

Este convenio tiene como objetivo la elaboración y ejecución de programas y proyectos de cooperación destinados al desarrollo del sector audiovisual y la cinematografía. Algunas de estas actividades son vinculadas a la educación, la investigación, la difusión, y la producción entre otras.

- Convenio entre el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) y la Administración Nacional de Combustibles, Alcoholes y Portland (ANCAP). Agosto 2007.

El fin de este convenio es vincular los objetivos de ANCAP en cuanto a Responsabilidad Social, Empresarial y Comunicación, con los objetivos del ICAU.

Para lograrlo, se centrarán en las siguientes áreas brindando apoyo a:

- a) proyectos cinematográficos de nuevos talentos que estén en la etapa de desarrollo y/o pre-producción.
- b) proyectos que hayan iniciado la etapa de realización, y que estén parcialmente financiados.
- c) producciones nacionales para su lanzamiento, difusión, distribución y/o exhibición en el país.

ANCAP otorgará una partida anual en dinero a cada una de las áreas, a los proyectos elegidos conjuntamente por ANCAP y el ICAU. Los proyectos apoyados por este convenio, tendrán como obligación colocar en sus créditos el logo de ANCAP.

- Convenio entre el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) y el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU). Diciembre 2009.

Mediante este convenio el BROU otorga un fondo anual a películas nacionales de ficción o documental en la etapa de promoción y lanzamiento. Los proyectos serán elegidos por una comisión de selección integrada por tres miembros del ICAU.

Los largometrajes deberán colocar el logo del BROU al comienzo y al final de la obra. Asimismo, el BROU tendrá derecho a exhibir las películas apoyadas a sus clientes al menos una vez.

3.6 V- Relacionamiento regional e internacional a través de programas de integración y acuerdos bilaterales y multilaterales

Acuerdos de coproducción:

Establecen y regulan las condiciones de coproducción con cada uno de los países. Define las formalidades en cuanto a cumplimiento de leyes nacionales, aportes financieros, artísticos y técnicos, directores, actores, condiciones del rodaje, el negativo original, los inter negativos, importación temporal y reexportación de materiales y equipos, participación en festivales, distribución de los beneficios, créditos de la película, importación, distribución y exhibición, medios de difusión, y otros.

Los acuerdos vigentes son:

- Acuerdo de coproducción cinematográfica entre la República Oriental del Uruguay y la República Argentina.
- Acuerdo sobre relaciones cinematográficas entre el gobierno de la República Oriental del Uruguay y el Gobierno de Canadá.
- Acuerdo Latinoamericano de coproducción cinematográfica -CACI (Conferencia de Autoridades Cinematográficas de Iberoamérica).
- Acuerdo de coproducción cinematográfica entre la República Oriental del Uruguay y el Gobierno de la República Italiana.

Convenios Internacionales:

- Convenio entre el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) y ANCINE, de la República Federativa de Brasil, para el Fomento a la Coproducción de Largometrajes. Octubre 2010.

Se trata de un programa de concesión de apoyo financiero a proyectos de largometrajes, realizados en coproducción Brasil-Uruguay destinados a exhibirse inicialmente en salas de cine.

La Comisión Binacional de Selección, conformada por dos miembros designados por el ICAU y dos de ANCINE, elegirá dos proyectos por año, uno de cada país.

- Convenio entre el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU) y el Centro del Cine y de la Imagen Animada (CNC) de la República Francesa. Mayo 2011.

En este convenio las partes se unen con el fin de:

- proteger y promover sus culturas, a través de intercambio de expertos.
- fomentar la coproducción de películas sobre temas que sean de interés para ambas partes.
- facilitar las condiciones para el rodaje de los proyectos de coproducción o de producción de la otra parte, en cada uno de sus territorios.
- identificar, entre los festivales organizados en su territorio, aquellos que sean de interés a la otra parte.
- ampliar y profundizar el intercambio de experiencias en cuanto a políticas públicas del cine.
- reforzar la cooperación en materia de formación de técnicos en restauración fílmica.
- unir esfuerzos para luchar contra el desarrollo de la piratería por constituir una amenaza para sus producciones nacionales.

3.7 Instituciones relacionadas con el sector

Dada la relevancia que tienen para nuestra investigación las instituciones Cinemateca Uruguaya y Uruguay Film Commission & Promotion Office, se amplía sobre las actividades que desempeñan.

❖ Cinemateca Uruguaya

Cinemateca, es una asociación civil sin fines de lucro que se funda en el año 1952. Es una institución privada, de interés público. Fue declarada de interés departamental y Patrimonio Cultural de la Ciudad de Montevideo. Además su archivo fílmico fue declarado como Monumento Histórico.

Conserva y preserva las películas producidas en Uruguay desde el siglo XIX, unos 3.000 títulos aproximadamente.

Tiene como finalidad “*contribuir al desarrollo de la cultura cinematográfica y artística en general, en amplios sectores de la sociedad y en especial entre los jóvenes, manteniendo y preservando un patrimonio de imágenes en movimiento y dando acceso al público a los valores espirituales y creativos del cine autoral de interés expresivo, enaltecendo la significación de una propuesta desinteresada, universal y que hable en el lenguaje de nuestros tiempos*”¹².

Es miembro asesor del ICAU, integra la FIAF (Fédération Internationale des Archives du Film, con sede en Bruselas, Bélgica), y es miembro fundador de CLAIM (Coordinadora Latinoamericana de Archivos de Imágenes en Movimiento).

La institución está presidida por una Comisión Directiva elegida por socios la cual

¹² www.cinemateca.org.uy/institucional.html

designa funcionarios para la gestión de cada sector: programación, administración, formación, etc.

❖ Uruguay Film Comission & Promotion Office

Es una institución que tiene como principal objetivo la promoción de locaciones uruguayas como escenario para producciones extranjeras. Y es además un instrumento de proyección internacional para las producciones nacionales.

Busca promover las ventajas que posee Uruguay como ser distancias cortas, fácil tránsito, rápida gestión de locaciones, cercanía con Brasil y Argentina, estaciones con climas diferenciados. Por otro lado destaca la calidad de profesionales y técnicos, así como los beneficios fiscales en relación a otros países con características geográficas similares.

Su principal desafío es posicionar nuestro país y el sector audiovisual en el escenario internacional.

3.8 Apoyos Financieros

En Uruguay, existen diversas instituciones que brindan apoyo financiero a las producciones audiovisuales uruguayas, con el fin de promover el sector.

Entre ellas, se destacan las más significativas:

❖ FONA (Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional)

Se creó en 1995 por iniciativa de la Intendencia de Montevideo, con el fin de promover la producción audiovisual en Uruguay.

Sus integrantes son la Intendencia de Montevideo, los canales privados de televisión abierta, los operadores de cable y la Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Vídeo del Uruguay.

Hasta el año 2009 se habían presentado 553 concursantes y se otorgaron 47 premios por un total de 1.766.524 dólares. Algunas de las películas que han sido premiadas en estas ediciones fueron: Whisky, En la puta vida, La espera, El viñedo, El viaje hacia el mar, Llamada para un cartero, La memoria de Blas Cuadra, Ácratas, Aparte, Palabras Verdaderas, Idea y El baño del Papa.

Para participar en el llamado del FONA es necesario cumplir con una serie de condiciones: deberán ser proyectos de empresas nacionales (o extranjeras con residencia de más de cinco años en el país), que demuestren estar al día con sus obligaciones legales; en caso de no tener empresa abierta, deberá hacerlo si gana el fondo y todos deben estar inscriptos en el registro del ICAU. Por otro lado, una de las condiciones que promueve la descentralización del sector es que no podrán participar durante tres años directores que hayan ganado premio FONA en los años anteriores y que aún no haya culminado el proyecto anterior.

Dentro de la documentación requerida se destaca la presentación de 4 copias del proyecto el cual debe incluir: el desglose del guión, un plan de pre-producción, plan de rodaje, presupuesto desglosado y detallado por rubro, plan de financiamiento, plan de gasto discriminado por semana en función de las etapas del proyecto y nómina de técnicos principales.

Una vez otorgado el financiamiento se firma el contrato y desde ese momento el responsable tiene un plazo máximo de dos años para comenzar con la producción.

❖ IBERMEDIA

Se crea por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno que se celebró en noviembre de 1997, buscando ejecutar un programa de estímulo a la coproducción de películas iberoamericanas. Este programa es parte de la política audiovisual de la Conferencia de Autoridades Audiovisuales y Cinematográficas de Iberoamérica (CAACI), y pretende promover en sus Estados miembros, y a través de ayudas financieras, la creación de un espacio audiovisual iberoamericano.

El Fondo IBERMEDIA está actualmente conformado por dieciocho países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, España, Guatemala, México, Panamá, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Uruguay es país miembro de IBERMEDIA a través del ICAU desde 1997.

Los recursos económicos provienen de las contribuciones que realizan los Estados miembros del Fondo y del reembolso de los préstamos concedidos.

Sus actividades se desarrollan principalmente en cuatro áreas diferenciadas: desarrollo, coproducción, delivery, distribución y exhibición y por último formación.

❖ Programa Montevideo Socio Audiovisual

Se crea mediante el Decreto N° 30820 de la Junta Departamental de Montevideo en Julio de 2004, con el objetivo de contribuir con el desarrollo del cine y el audiovisual uruguayo.

Para lograr este objetivo realiza aportes retornables de dinero a proyectos audiovisuales nacionales de cine o televisión. Este dinero proviene principalmente de dos fuentes: lo que se recauda con el impuesto a espectáculos públicos que grava a las exhibiciones cinematográficas y lo cobrado por el uso de espacios públicos en rodajes de publicidad.

La encargada de gestionarlo es la oficina de Locaciones Montevideanas¹³ de la Intendencia de Montevideo.

El financiamiento que se otorga, puede ser para: la finalización¹⁴ de largometrajes y/o para su lanzamiento. Se realizan dos llamados al año. Además, Montevideo

¹³ Locaciones Montevideanas: Oficina encargada de recibir, tramitar y coordinar los permisos de filmación de cine, televisión y publicidad que se despliegue a lo largo de la ciudad.

Socio Audiovisual brinda ayuda para poder participar en muestras y festivales cinematográficos, dando preferencia a aquellos que se realicen en Montevideo.

Para que un proyecto (cine o televisión) pueda ser elegido debe cumplir con los siguientes requisitos: ser presentada por una productora uruguaya, que el director sea uruguayo o en caso de no serlo que haya residido en el país al menos por cinco años, y por último de tratarse de una coproducción, se deberá presentar el certificado de nacionalidad correspondiente.

Otro requisito clave en el caso de las películas, es que no hayan sido exhibidas comercialmente fuera de territorio uruguayo.

Para solicitar el apoyo del programa Montevideo Socio Audiovisual se deberá presentar un formulario de solicitud junto con cierta documentación, dentro de la cual nos parece relevante destacar: presupuesto total del proyecto desglosado por rubro, un informe de los aportes recibidos por el proyecto, presupuesto de postproducción desglosado por rubro, declaración jurada que certifique que la película no se exhibió comercialmente fuera de Uruguay, copia de contratos de distribución.

Los fondos que se obtengan deben ser utilizados para el pago de honorarios de artistas y técnicos uruguayos residentes en el país o para el pago de servicios o insumos comprados a empresas uruguayas, y para los procesos que no puedan ser realizados en Uruguay.

Por tratarse de un aporte retornable, se deberá devolver al fondo un porcentaje de las ganancias netas (utilidad del productor menos gastos) del proyecto igual al

¹⁴ Son todos los procesos de postproducción, sus gastos asociados y los pagos diferidos de honorarios de artistas y técnicos uruguayos residentes en el país que hayan participado en el proyecto.

porcentaje que el aporte de Montevideo Socio Audiovisual represente en su presupuesto.

No se tendrá en cuenta para esto los premios en dinero que haya obtenido la película por mérito artístico.

❖ Fondo de Incentivo Cultural

Los Fondos de Incentivo Cultural (FI) están reglamentados mediante la Ley de Mecenazgo o Patrocinio N° 17.930 de 2005 (Art. 235 al 250 inclusive) la cual establece la subvención a proyectos en artes, patrimonio y tradiciones culturales en todo el país.

El Consejo Nacional de Evaluación y Fomento de Proyectos Artísticos Culturales (CONAEF) será el responsable de gestionar los fondos, compuesto por cinco ministerios y por representantes de seis sectores artísticos: teatro, danza, audiovisual, letras, artes plásticas y música.

Los fondos provienen de aportes realizados por las empresas contribuyentes del Impuesto a la Renta de las Actividades Empresariales (IRAE) y del Impuesto al Patrimonio (IP), que recibirán beneficios fiscales de acuerdo con la modalidad de apoyo utilizada.

Existen tres tipos de fondos:

- a) Fondo Global
- b) Fondos Sectoriales: Música, Teatro, Danza, Audiovisual, Artes Visuales, Letras, Museos, Multidisciplinarios.
- c) Proyectos Específicos: Montevideo e Interior.

Los beneficios dependen del fondo al cual se decida apoyar. Para el fondo global, el 75% será devuelto en certificados de crédito, y el 25% restante podrá ser imputado a gastos admitidos a deducir del IRAE. Para el fondo sectorial, se

devolverá el 60% en certificados de crédito, y 20% se podrá imputar a gastos admitidos a deducir del IRAE. Para proyectos específicos en el caso del interior, el 45% será devuelto en certificados de crédito y un 15% se podrá imputar a gastos admitidos a deducir del IRAE. Y por último, el menos beneficioso es en el caso de los proyectos específicos de Montevideo, donde el 30% será devuelto en certificados de crédito y un 10% se podrá imputar a gastos admitidos a deducir del IRAE.

3.9 Etapas de una película

Si bien en el marco teórico se explicaron las etapas de un proyecto, las etapas que aquí se desarrollan son las que técnicamente se realizan en la elaboración de una película.

Etapa 1-Desarrollo

En esta etapa se comienza a pensar o buscar el guión como primer paso. El guión puede ser adquirido, en tres modalidades: siendo el productor quien busque al guionista y le pague para que este escriba, puede ser un guionista con una idea armada que se presente ofreciendo su trabajo o el guión puede ser creado por quienes van a realizar la película.

Con el guión pronto, se realiza una estimación de los costos totales de la película, tomando como referencia los precios del mercado para proyectos semejantes. A partir de esto se comienza a analizar si el proyecto puede llegar a ser factible y rentable.

Luego de realizar esta primera estimación se comienza a buscar financiamiento ya sea de instituciones, de coproducciones y/o recursos propios.

Para salir a la búsqueda de financiamiento es necesario contar con determinados documentos, como lo son: derecho de utilización del guión, sinopsis del proyecto, carta de intención del director (propuesta estética), ficha artística del reparto principal (protagonistas), principales locaciones a utilizar, cronograma tentativo

del trabajo, presupuesto, plan financiero, identificación del proyecto y de la casa productora.

Etapa 2-Preproducción y Rodaje

En la preproducción juega un papel fundamental el productor. Se realiza en esta etapa un análisis pormenorizado del guión con el objetivo final de elaborar un presupuesto. Se intentará determinar cuales serán los elementos necesarios para el rodaje (plan de rodaje). Poder lograr esto lo más acertado posible es fundamental para efectuar un presupuesto racional.

En la preproducción se deben tratar de atender la mayor cantidad de detalles posibles, pensar en problemas que podrían llegar a ocurrir en el rodaje y buscar una solución para ellos de forma adelantada.

Cuánto más preciso sea el trabajo aquí, menos será el tiempo y el costo que se incurrirá en el rodaje.

El rodaje suele durar entre 6 y 10 semanas. Aquí es cuando se filma la película propiamente dicha. Es donde participan más individuos ya que requiere de técnicos, actores, extras, iluminadores, escenógrafos, maquilladores, peinadores, servicio de catering, entre muchos otros.

Se realizará según el plan de rodaje confeccionado. Y cada toma se realizará hasta que el director quede conforme.

Cada día al terminar el rodaje, el material negativo filmado se lleva al laboratorio para luego ser proyectado, y visualizar lo que se filma día a día.

Etapa 3-Postproducción

Abarca el montaje, la sonorización y el trabajo de laboratorio. Se trabaja para cerrar cuentas y pagos del personal de rodaje y devolver el equipo alquilado.

El montador selecciona corta y empalma las tomas marcadas como buenas por el director, mientras el encargado de sonido trabaja con varias bandas o pistas para luego hacer la mezcla final.

Cuando la mezcla está pronta se lleva al laboratorio para hacer el corte de negativo.

Luego se edita el sonido donde se añaden los diálogos, los sonidos ambientes, los efectos sonoros que acompañan la acción y la música. Por último se imprimen los créditos que fueron definidos previamente por contrato.

A la copia obtenida con dichos efectos, producto de la mezcla de sonido óptico e imagen, se le llama: copia cero.

Etapas 4- Comercialización

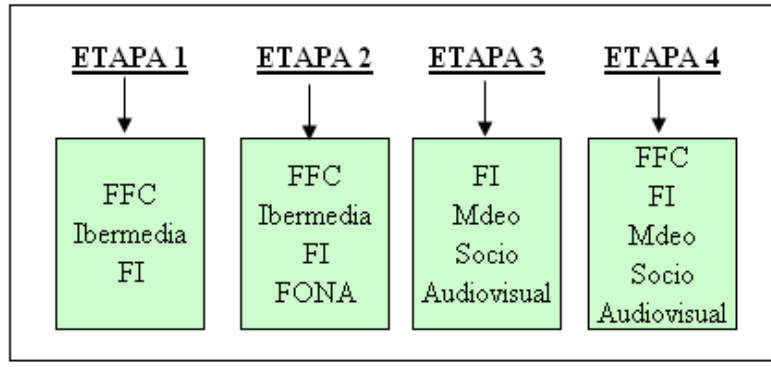
Su principal objetivo es crear expectativas en el público que lo lleven a ver la película. Este proceso comienza realmente a partir de la etapa de desarrollo, cuando se comunica que tal productor y director están trabajando en un nuevo proyecto.

La comercialización de la película se discute entre el productor y el distribuidor a la firma del contrato. Allí se define quien será el responsable de los gastos que tengan y el dinero que le destinarán. Las películas comerciales suelen contar con altos presupuestos para su promoción y en muchas ocasiones de esto depende el éxito.

El jefe de prensa es contratado al principio y es quien se encarga de mantener a la prensa informada.

Se realiza un trailer que es exhibido en salas de cines y en la televisión.

3.10 Relación entre los apoyos financieros y las etapas de una película



Fuente: Adaptación de cuadro de Informe Audiovisual Uruguay. Texto electrónico disponible en: www.audiovisual.com.uy.

Etapa 1-Desarrollo: puede ser financiado por el Fondo de Fomento Cinematográfico (FFC-ICAU), Ibermedia y por el Fondo de Incentivo Cultural (FI).

Etapa 2-Preproducción y Rodaje: puede ser financiado por el Fondo de Fomento Cinematográfico (FFC-ICAU), Ibermedia, el Fondo de Incentivo Cultural (FI) o el FONA.

Etapa 3-Postproducción: puede ser financiado por el Fondo de Incentivo Cultural (FI) y por Montevideo Socio Audiovisual.

Etapa 4-Comercialización: puede ser financiado por el Fondo de Fomento Cinematográfico (FCC-ICAU), Fondo de Incentivo Cultural (FI) y por Montevideo Socio Audiovisual.

3.11 Cine en números

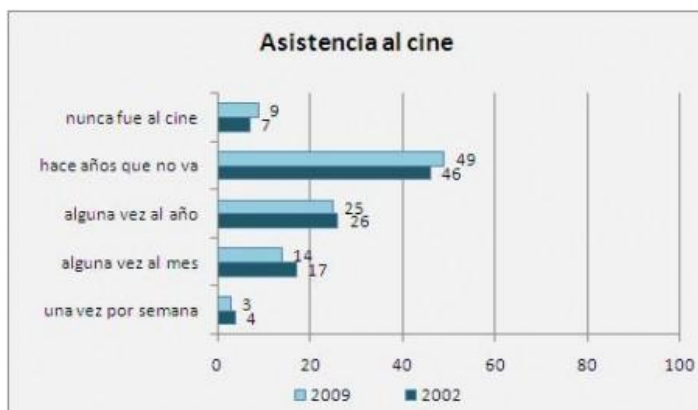
La Facultad de Humanidades ha realizado dos informes sobre consumo y comportamiento cultural llamados: “Imaginarios y consumo cultural”, el primero realizado en el año 2002 y el segundo en el 2009.

El objetivo de estos informes es recabar información respecto al consumo de imaginarios culturales del país. Si bien se tratan de fotografías de la realidad de dos momentos, estos estudios permiten analizar la situación cultural uruguaya, y es una herramienta para implementar políticas culturales a nivel nacional. Es relevante que estos informes se realicen periódicamente ya que permite evaluar las medidas tomadas.

Los temas considerados en el informe son la utilización del tiempo libre, la música, la lectura de libros, diarios y revistas, el consumo de: la televisión, la radio, el teatro, el cine e Internet, y la influencia del Plan Ceibal (2009).

Con respecto al cine se observa que en el 2002 el 4 % de la población uruguaya concurría al menos una vez a la semana, el 17 % alguna vez al mes y alguna vez al año el 26%. Además el 46% hacía años que no iba al cine y el 7 % declaró que nunca fue.

La situación en el 2009 no varió significativamente, ya que el 3% concurre al menos una vez a la semana, el 14% lo hace alguna vez al mes, el 25 % alguna vez al año, el 49 % hace años que no va y el 9 % nunca fue.



Fuente: <http://www.portaluruguaycultural.gub.uy/consumos-y-habitos/>

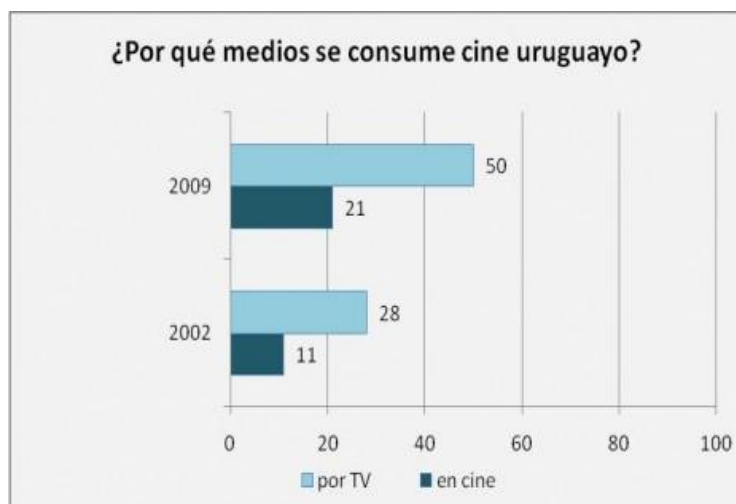
Con respecto al cine uruguayo, en el 2002 el 63% de los entrevistados habían visto cine uruguayo alguna vez, mientras que en el 2009 la cifra descendió al 38 %.



Fuente: <http://www.portaluruguaycultural.gub.uy/consumos-y-habitos/>

Sobre el medio de consumo se identifica que en el año 2002 el 11 % consumía cine uruguayo por televisión mientras que el 28 % lo hacía en cines.

En el año 2009 el consumo por televisión aumentó a un 50 %, mientras que el consumo en cines aumentó a un 21 %.



Fuente: <http://www.portaluruguaycultural.gub.uy/consumos-y-habitos/>

Además ambos informes agregan que quienes consumen mas cine son los jóvenes menores a 29 años, y que el consumo es mayor en Montevideo que en el interior del país. Esto se debe en gran medida a la cantidad de salas comerciales existentes.

3.12 La actualidad del cine uruguayo

Como menciona Curbelo (2008) una de las mejores realizaciones del proceso de crecimiento del sector audiovisual fue el proyecto *25 Watts* de Juan Pablo Rebella y Pablo Stoll que se estrenó en el año 2001, el cual fue decisivo para el desarrollo del cine nacional. El largometraje proponía un modelo definido de cine nacional, el cual apuntaba a un sector del mercado capaz de identificarse con el lenguaje y las situaciones propuestas. Debido al fuerte lenguaje utilizado, el FONA no premió el proyecto de la película. Sin embargo, al presentarse en varios festivales de cine internacional, se logró una serie de premios y atenciones que ninguna película nacional había conseguido antes. Dentro del mismo año, junto con el comienzo de la mayor crisis económica y social de la historia del país, se estrenaría el segundo pilar de la historia del cine uruguayo: *En la puta vida* de Beatriz Flores Silva. No solo fue la película más cara hasta ese momento, sino que

también fue la más taquillera, llegando a cifras nunca conseguidas por el cine nacional.

Curbelo afirma que gracias al éxito que generaron ambas producciones, el cine uruguayo tuvo un importante crecimiento y dio la sensación de que se podían hacer “las cosas bien”, y salir de la clásica derrota. Las coproducciones cada vez más frecuentes, los apoyos institucionales y los premios otorgados, hicieron que los productores de cine tuvieran la posibilidad de recuperar sus costos y no fuera necesariamente a pérdida. Estos avances, permitieron que se desarrollaran nuevas empresas enfocadas al alquiler y venta de equipos.

En el año 2004 se estrenó *Whisky* segunda película del dúo Stoll y Rebella. La misma contó con un presupuesto considerablemente mayor al de su primera producción, debido al premio obtenido por mejor guión en el Festival de Sundance. Luego de esto, es que fundan la productora Control Z, dedicada a la producción de cine ficción y orientada al público de los festivales de cine. El largometraje *Whisky*, a pesar de ganar varios premios en Cannes, no tuvo éxito en Uruguay, registrándose un porcentaje bajo de asistencia del público.

A causa de éxitos anteriores, dos producciones generaron grandes expectativas: *Polvo nuestro que estás en los cielos* (2008) de Beatriz Flores Silva y *Matar a todos* (2008) de Esteban Schroeder, las cuales no fueron cumplidas. Lo mismo sucedió con *Acné* (2008) de Control Z, que si bien contó con buenas críticas no logro llegar al público que se esperaba.

Dos de los documentales que tuvieron éxito en la taquilla, fueron: *Hit* de Claudia Abend y Adriana Loeff, y *El círculo* de Aldo Garay y Juan Pedro Charlo.

En el período 2001- 2011 se producen varias largometrajes que favorecen a la continuidad del cine uruguayo entre los que se destacan: *El baño del Papa* (2007) de Enrique Fernández y Cesar Charlone, *Mal día para pescar* (2009) de Álvaro Brechner, *Gigante* (2009) de Adrián Biniez, *Norberto Apenas Tarde* (2010) de

Daniel Hendler y *Reus* (2011) de Eduardo Piñero, Pablo Fernández y Alejandro Pi.

Según artículo publicado en diciembre 2011 por el sitio Web 180.com¹⁵: el ICAU informa que el año 2011, fue el año en cual se vio mayor cantidad de cine nacional. Al sumar los espectadores que fueron al cine con los televidentes, la cifra alcanza un millón y medio de personas.

Las entradas vendidas para películas nacionales fueron 141.462 en salas comerciales, lo que representa casi un 6% del total de entradas vendidas en el año. Además, las pantallas alternativas (giras por el interior, festivales de cine) suman cien mil espectadores más.

Las películas con mayor cantidad de espectadores en el cine fueron *Artigas*, *La Redota*, con 36.509 espectadores, *Reus*, con 32.305 y *Manyas*, con 26.204. A estas les siguen *3 Millones*, con 22.677, *La Casa Muda*, con 22.555, *El último carnaval*, con 1.095 y *El Barrio de los Judíos*, con 1.106.

Los festivales alternativos con más concurrencia en el año 2011, fueron Efecto Cine Verano, con 51.831, Efecto Cine Niños con 14.055, Llamale H con 3.500 espectadores, Atlantidoc con 2.700 y XX Divercine Niños con 3.510, según datos de sus respectivas productoras.

Canal 12 emitió un ciclo de 10 películas uruguayas, y las tres más vistas fueron, *El Baño del Papa*, *La Sociedad de la Nieve* y *Pepita la Pistolera* según Ibope.

Canal 10 emitió *Artigas*, *La Redota* y *La Despedida* las cuales también alcanzaron gran cantidad de espectadores.

¹⁵ Artículo disponible en: http://www.180.com.uy/articulo/23566_Nunca-se-vio-tanto-cine-nacional-como-en-2011

Televisión Nacional (TNU) emitió un ciclo de 22 películas nacionales, que junto con el ciclo de cine de los sábados, promediaron 1,8 puntos de rating, es decir, 22.262 televidentes.

Por último, es importante destacar en el año 2011, el estreno de *La Casa Muda* de Gustavo Hernández, ya que la misma tiene características que la hacen única en el mercado audiovisual mundial, por haber sido filmada en su totalidad con una cámara de fotos que filma en HD, y a su vez la historia está narrada en un único plano secuencia sin cortes.

CAPÍTULO 4

Investigación empírica

Durante la última década, el cine uruguayo, como parte del sector audiovisual, se ha desarrollado ampliamente, pero a pesar de ello no se ha logrado formalizar íntegramente como actividad comercial y/o industrial. Martín Papich, director del Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay, manifiesta durante una mesa redonda en el Festival de Cine de Piriápolis 2011, que se están tomando acciones para lograr esta formalización, dado que en los últimos diez años se ha conseguido mantener cierta continuidad en la producción de largometrajes.

Luego de haber obtenido una primera aproximación del sector audiovisual uruguayo y de conocer la forma de trabajo y las dificultades a las que se enfrentan, se confecciona la entrevista a realizar a los productores. Considerando el marco teórico definido, se eligieron aquellos aspectos que se entienden no deberían faltar para categorizar una gestión del proyecto como adecuada o inadecuada.

Por lo tanto, y atendiendo al marco teórico, se considera que una película gestionada adecuadamente es aquella que cuenta con: objetivos claramente definidos, establece su público objetivo, realiza una planificación detallada, confecciona un presupuesto en forma desglosada, analiza las desviaciones de gastos una vez finalizado el film y tiene una contabilidad que refleje la realidad y permite controlar su gestión.

La investigación se basó en el estudio de los largometrajes de ficción estrenados entre los años 2006 y 2010. En el período mencionado se estrenaron 28 películas:

El noctámbulo	2006
Claveles sobre el agua	2006
El combate	2006
Lo que me diga la vida	2006
Las penas son de nosotros	2006
El baño del Papa	2007
La cáscara	2007
Un don del cielo	2007
La luna y el espejo	2007
Acné	2008
Joya	2008
Matar a todos	2008
Muñeco viviente V	2008
Polvo nuestro que estas en los cielos	2008
La receta	2008
Tonky y otros amigos	2008
Verdad consecuencia	2008
La balada de Vlad Tepes	2009
La despedida	2009
Gigante	2009
Hiroshima	2009
Mal día para pescar	2009
El cuarto de Leo	2010
Hasta que salga el sol	2010
Miss Tacuarembó	2010
Norberto apenas tarde	2010
La vida útil	2010

Las películas que han obtenido premio y por lo tanto integran nuestra población meta fueron las siguientes 11 películas:

El baño del Papa	2007
La cáscara	2007
Acné	2008
Matar a todos	2008
Polvo nuestro que estas en los cielos	2008
La balada de Vlad Tepes	2009
Gigante	2009
Hiroshima	2009
Mal día para pescar	2009
Norberto apenas tarde	2010
La vida útil	2010

4.1 Análisis de las entrevistas

4.1.1 Definición del éxito de una película

Se consulta a los productores entrevistados sobre los factores que determinan el éxito de una película. En las respuestas obtenidas se identifican dos tipos de factores.

Por un lado se encuentran factores cuantificables tales como:

- obtener una buena taquilla en Uruguay
- lograr ventas en el exterior
- cumplir con las obligaciones asumidas con quienes trabajaron en el proyecto
- recuperar el dinero invertido

Y por otro lado, se identifican factores no cuantificables, como:

- sentirse cómodo con el trabajo realizado
- lograr el reconocimiento del público
- lograr que la película permanezca en el imaginario de la gente
- colmar las expectativas de los realizadores.
-

Los factores que se entienden como no cuantificables, son aquellos relacionados a lo artístico.

A modo de ejemplo se identificaron respuestas como:

Fernando Epstein de *Control Z*: *“En la actividad yo definiría una línea de aceptación, que es donde me siento cómodo con la película, implica que una vez terminada, no tenga deudas con el personal contratado y que me gusta la película, y estoy satisfecho con eso. Para mi eso es el éxito”*.

Virginia Hinze de *Mal día para pescar*: *“Éxito.... es cuando a la película la ve mucha gente, cuando tiene muchos espectadores”*.

Federico Veiroj de *La vida útil*: *“El éxito para mi, es lograr hacer lo que me propongo de la mejor forma posible. Cumplir con la meta y los objetivos. No considero a los premios como un factor determinante del éxito, creo que si bien otorgan reconocimiento y satisfacción son algo que vienen después, que pueden estar o no”*.

-Mariana Seco de *La cáscara*: *“éxito para mí es lograr tener buena taquilla en Uruguay, y además, lograr ventas al exterior”*.

4.1.2 Idea de una película y objetivos que se buscan alcanzar

Al momento de realizar la entrevista a los productores o directores de las películas seleccionadas, el primer cuestionamiento que se realizó fue: cómo surge la idea de hacer la película, qué se buscó alcanzar con la misma y cuál fue su propósito. El fin de esta pregunta fue poder identificar cómo surge en Uruguay la idea de filmar una película y conocer si para este proyecto se contaba con un objetivo claramente definido.

Tal como indica el marco teórico, todo proyecto nace de una idea. En el caso de las películas analizadas, surge como iniciativa del director, que en el 100 % de los casos es el propio guionista, junto a otros colaboradores. Como se menciona en el capítulo III, en la etapa de desarrollo de la película, existen tres formas de obtener el guión: el productor le paga a un guionista para que escriba la historia, es el guionista con el guión armado quien busca a un productor, o son los mismos realizadores de la película quienes escriben el guión. Por lo tanto la forma más común de obtener un guión en el cine uruguayo, es mediante la tercera modalidad.

Cabe aclarar que en ninguno de los casos el productor realizó una selección de guiones o de opciones para trabajar, en general los directores interesados en un guión determinado, son amigos, compañeros de trabajo o familiares del productor.

Sólo en dos películas el director y el productor son la misma persona. En los ocho casos restantes el director, es quien propone y lleva el guión al productor y éste se compromete con la idea y su realización.

Respecto a la segunda parte de la pregunta planteada, se puede asegurar que todas las películas, en mayor o menor medida, cuentan con objetivos establecidos.

Algunos ejemplos de objetivos encontrados:

Esteban Schroeder – *Matar a Todos*: “quería realizar mi segundo largometraje, buscando transmitir algo al público que fuera nuestro y parte de nuestra historia... tratar de contar una historia que nos cuenta como somos. También era una necesidad personal de hablar de mi mismo, y hablar de una historia de la que fui protagonista y víctima”.

Beatriz Flores Silva – *Polvo Nuestro que estás en los cielos*: “se quería contar una historia que mostrara las situaciones absurdas que se pueden vivir en un casa, cómo los miembros de una familia pueden estar en distinta sintonía....Lo que quería transmitir era una búsqueda personal en la cuál yo estaba en esos años: el contraste de la ética neurótica (una persona que quiere hacer algo y hace todo para conseguirlo, y que no se da cuenta q hay otras personas al lado que también quieren hacer cosas). Se buscó q la gente debatiera sobre lo temas que se planteaban”.

Mariana Secco – *La Cáscara*: “se buscaba hacer una película para contar la historia que el director quería, poder plasmar sus ideas en un largometraje”.

Se observa que en todos los casos se tiene claro que se buscaba realizar con la película. El común denominador del propósito (el objetivo) del proyecto fue lograr un largometraje que colmara sus propias expectativas, un objetivo a nivel personal y de la intención de terminar la película para contar una historia.

Ya que la misión es “una declaración concisa con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades....”¹⁶ y la visión es “una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar -a

¹⁶ Kaplan y Norton: “Mapas estratégicos” Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2004, Capítulo 2.

*menudo en términos atractivos o visionarios- qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella”.*¹⁶

Se puede asegurar que en las empresas convencionales es conveniente definir a priori, la misión y visión de la misma y éstas deben ser de conocimiento público, y estar debidamente documentadas. Sin embargo en el caso de los proyectos de largometrajes cinematográficos analizados, a pesar de que no se encuentran misiones escritas ni definidas formalmente, se entiende que la misión existe y se traduce en el objetivo del proyecto. Estos objetivos están en el pensamiento de las personas que lideran el proyecto. Por otra parte, en cuanto a la visión del largometraje, se entiende que no está definida según la definición planteada, dado que se trata de un proyecto que tiene un fin inmediato y que luego de terminado, no es posible modificar el producto. En tal caso, la visión podría ser querer alcanzar la realización de una segunda parte de la película, cosa que no ocurrió en ninguno de los casos. Por otro lado se identifica la visión de la productora como empresa, o la visión del productor o director, pero éste no es el objetivo de la investigación.

4.1.3 Definición de público objetivo

Otro aspecto importante dentro de la gestión de un proyecto cinematográfico es la definición de un público objetivo (cliente), ya que éste define a quienes está dirigida la película.

Al principio del proceso es recomendable definir un perfil de las personas que puedan mostrar interés en el trabajo que se está realizando. Se debe plantear el género, edad, educación, ocupación e ingresos de los potenciales clientes.

“En la mayor parte de los casos se inicia una producción pensando más en “la gracia” o “lo mucho que nos ha llegado” un guión, que en el público que nos acabará consumiendo..... Cuando recibimos un guión, o nos ponemos a

escribirlo, o sea cual sea el proceso de desarrollo que emprendamos tenemos que ser capaces de identificar a nuestra audiencia mucho antes de salir y ponernos a venderlo y promoverlo”¹⁷.

En la investigación, el 30% de los productores definieron su público objetivo. Al momento de planificar su película, tenían claro que esta no iba dirigida para todo el público, sino que se buscaba llegar a un determinado sector de espectadores.

Es así que Elena Roux, productora de *El baño del Papa*, comenta: *“me dirigí al público menos ilustrado, al público tal cual eran los personajes”*.

Por otro lado, los restantes siete productores, manifestaron no haber pensado en el público objetivo.

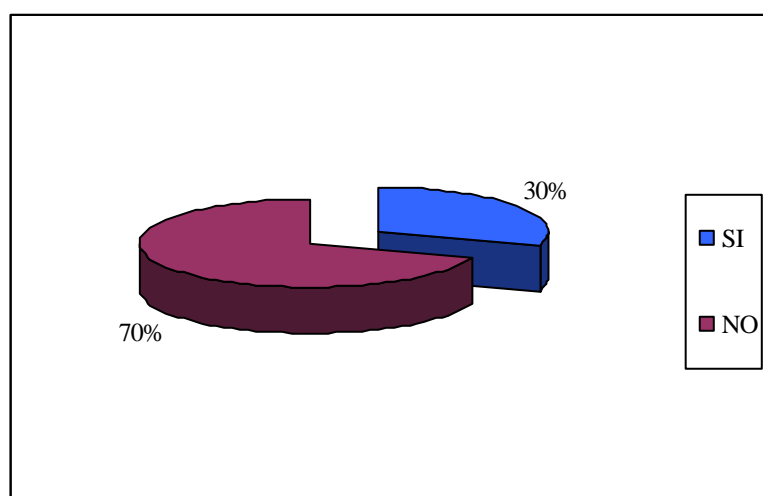
Mariana Secco de *La Cáscara* comenta: *“no se apuntó a ningún público en particular, fue un gusto del director. Hoy en día sí tenemos claro a que público se apunta llegar con la próxima película, y en base a eso, trabajamos enfocados para lograrlo”*.

Fernando Epstein de *Acné, Gigante e Hiroshima* comenta: *“no se apuntó a ningún público en particular. Nunca se pensó como estrategia definir un público objetivo, ni definir quienes serían los clientes para la película que estábamos creando”*.

Dos de los tres productores que definieron su público objetivo, se sorprendieron con la respuesta de los espectadores, no tanto por la taquilla sino por las críticas favorables y comentarios de la gente.

¹⁷ David Matamoros: *Distribución y Marketing Cinematográfico*, 2009.

Gráfica N° 1: Definición público objetivo.



Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Planificación y recursos de una película

Como ya se mencionó en el marco teórico, una película es un proyecto, una combinación de diversos recursos, tanto humanos, financieros como materiales, cuyo resultado se obtendrá a largo plazo. Es importante contar con un jefe de proyecto que guíe el trabajo de los demás, así como también sea capaz de plantear debidamente los objetivos a alcanzar. Sería imposible pensar en el desarrollo de una película sin una planificación previa, ya que la misma involucra infinidad de actividades a realizar, que deben seguir un orden lógico, y cuyos recursos disponibles no son ilimitados. La planificación también permite contar con parámetros para poder controlar a medida que el proyecto avanza, así como también comparar lo efectivamente alcanzado con lo inicialmente definido.

El jefe del proyecto, es en general el productor, quien tiene conocimiento de todos los aspectos de la película y se encarga de la gestión y dirección de la misma.

Una de sus mayores responsabilidades es administrar los recursos financieros que generalmente son ajenos. Para ello es necesario conocer cuánto dinero se

requerirá, cómo conseguirlo y cómo distribuirlo para lograr culminar el largometraje.

En lo que refiere con los recursos materiales debe tener un detalle de lo que se necesitará en el momento del rodaje, ya que en ésta etapa es donde pueden surgir más desviaciones en los costos, si no fue planificado adecuadamente. Esto implica coordinar maquilladores, vestuaristas, contar con las locaciones requeridas, la iluminación adecuada, los elementos a utilizar, porque llegado el momento de rodar, con los personajes disponibles y los equipos técnicos prontos no hay tiempo que perder.

El tercer tipo de recurso a definir en el momento de planificar son los recursos humanos necesarios para el largometraje, ya sean actores, como técnicos o colaboradores.

4.1.4.1 Grado de planificación

En las entrevistas se identifica que el jefe de proyecto, en todos los casos son los productores, y dado lo expuesto con respecto a la planificación, se observan diversidad de respuestas. Por esto último, fue conveniente separar las películas en dos grupos: películas con detallada planificación y películas con escasa planificación.

Se identifican respuestas como:

Elena Laroux - El Baño del Papa: “se planificó absolutamente todo el trabajo, no se podría realizar una película sin planificación. El trabajo se planifica mucho antes de hacerlo: se debe tomar el guión, y hacer un desglose detallado de cada escena, y que se necesita para ella. Con eso se arma el plan de rodaje, q tiene q ver con cuales escenas se pueden filmar juntas. A partir de ahí se elabora el presupuesto... luego de esto se sale en búsqueda del dinero”.

Fernando Epstein - *Acné*: “*existió planificación, el productor ejecutivo, que gerencia el proyecto es el encargado de ese tema. Se responden las preguntas: ¿qué es lo que queremos hacer?, ¿cómo lo vamos a hacer?, ¿qué tipo de actores, profesionales o no? Una serie de preguntas, cuyas respuestas te permiten armar un presupuesto. Una vez obtenidas las respuestas, la pregunta que sigue es: ¿cómo lo voy a financiar? ¿Qué tipo de fondos voy a buscar? ¿Públicos o privados? ¿Cooperativa o no?*”.

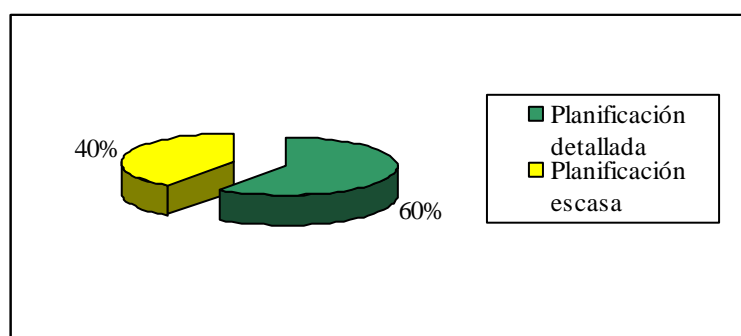
Micaela Solé – *Norberto Apenas Tarde*: “*se hizo un plan, lo primero fue presentarse al FONA, luego de obtenido se creó la empresa. Para hacer el presupuesto se realiza un desglose del guión, se analizan las locaciones que se necesitarían, se define el formato que se elige para la película, los actores, la cantidad de semanas de rodaje, estos factores son los que mas inciden y condicionan en el presupuesto a considerar*”.

Federico Veiroj – *La Vida Útil*: “*se fue realizando sobre la marcha pero también tuvo cierta planificación, por ejemplo se filma en dos partes una en agosto de 2008 y otra en el 2010, como forma de poder cubrir los costos y poder afrontarlos*”.

Mariana Secco – *La Cáscara*: “*se podría decir que no tuvo planificación, se fue realizando sobre la marcha*”.

De las entrevistas realizadas, se desprende que el 60 % de las películas tuvieron planificación detallada, y el 40 % tuvieron escasa planificación.

Gráfica N° 2: Planificación.



Fuente: Elaboración propia

Se considera que la planificación es escasa y no nula, porque si bien manifestaron que no hubo planificación, o que se fue realizando sobre la marcha, uno de los requisitos para presentarse a los concursos de apoyos públicos es enviar un desglose del proyecto, lo que les implicó pensar en la planificación. Por lo tanto aunque sea mínimamente se contó con planificación, ya que estas cuatro películas (*La cáscara*, *Matar a todos*, *Mal día para pescar*, *La vida útil*), obtuvieron éste tipo de apoyos.

Cabe alcarar la siguiente observación que aporta el Productor de Control Z, Fernando Epstein durante la entrevista, nos cuenta que en Uruguay se trabaja de forma poco “académica” y distinta a lo que pasa en el resto del mundo. Mientras que en todos los libros de producción cinematográfica se enseña que no se debe empezar con la película hasta no contar con todo el dinero necesario para su elaboración y culminación, en Uruguay los recursos se van consiguiendo a medida que el proyecto avanza.

Este es un punto que también incide en la planificación de los productores, porque el resolver problemas de financiamiento sobre la marcha, hace pensar que la película en si misma se hace en forma improvisada, pero en definitiva es una planificación que va variando durante la elaboración de la misma.

4.1.4.2 Recursos financieros

“Una de las cuestiones cruciales para la producción cinematográfica es la del financiamiento. Esta es una producción compleja, que involucra múltiples componentes encadenados, y una elevada inversión en cada producto-que es único- y sometido a la incertidumbre de su realización comercial. El elevado nivel de inversiones requerido, que constituye un “costo hundido”, implica una problemática seria para PYMES y productores y realizadores audiovisuales individuales, que carecen de los fondos necesarios y, por otra parte, producen para un mercado que, por su pequeña escala, no garantiza la recuperación de las inversiones.

En estas condiciones, cabe plantearse ¿cómo se financia la producción uruguaya de cine? Las fuentes potenciales de financiamiento son:

- *La taquilla, los ingresos que reciben los productores audiovisuales provenientes de la recaudación por venta de entradas.*
- *Ingresos provenientes de otras “ventanas” (video, televisión, etc.).*
- *Exportaciones.*
- *Aportes propios de productores y realizadores, principalmente si cuentan con otra fuente de ingresos sustentable (como la producción audiovisual publicitaria, por ejemplo).*
- *Aportes del Estado. Estos aportes pueden adoptar distintas formas: subsidios otorgados mediante concursos y premios, co-inversiones en la producción, etc.*
- *Inversiones locales, sean sponsors de distintas actividades, inversores de riesgo o canales de televisión que intervienen en la coproducción de productos audiovisuales-aportando fondos y/o infraestructura.*
- *Aportes internacionales, sea mediante el mecanismo de coproducción, sea mediante el otorgamiento de premios, o la sub-contratación internacional.*

- *Voluntariado: aportes de trabajo sin remuneración de diversos agentes que participan en el proceso de producción del audiovisual” (Stolovich et al, 2003).*

Los recursos financieros utilizados para la realización de los largometrajes analizados se dividen en los siguientes cuatro: fondos públicos, privados, propios y coproducción. Esta división se realizó de acuerdo a las respuestas obtenidas de los productores entrevistados, ya que son las formas de financiamiento más utilizadas en Uruguay.

El cuadro 1 muestra cómo se financió cada una de las películas analizadas, considerando las distintas formas de financiamiento planteados.

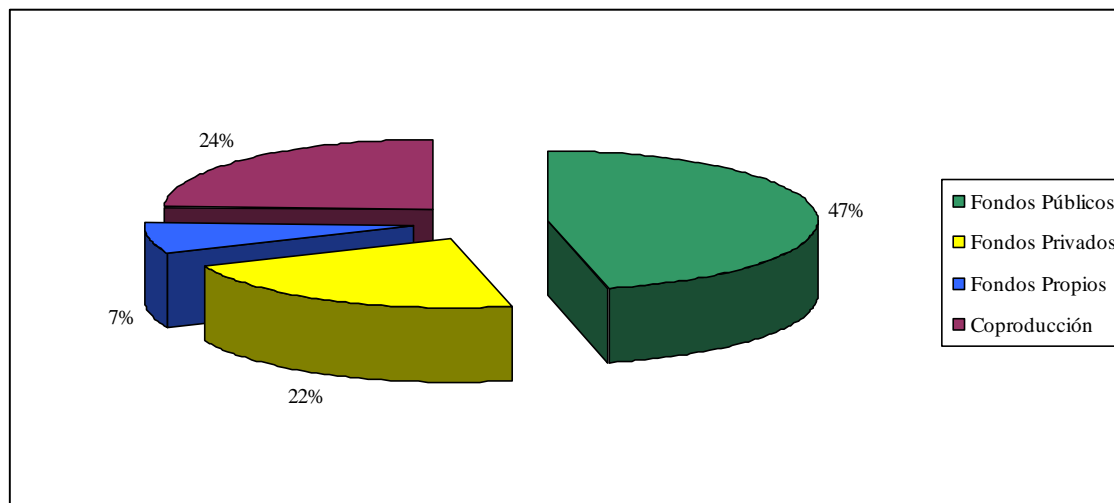
Cuadro 1: Financiamiento de los largometrajes analizados.

	Públicos			Privados	Propios	Coproducción
	Ibermedia	MSA	FONA			
La Cáscara	▲	▲		▲		▲
El baño del papa	▲		▲	▲		▲
Matar a todos	▲	▲		▲		▲
Polvo nuestro	▲	▲		▲		▲
Acné	▲	▲			▲	▲
Gigante	▲	▲		▲	▲	▲
Hiroshima				▲	▲	▲
Mal día para pescar	▲	▲	▲	▲		▲
Norberto apenas tarde	▲	▲	▲	▲		▲
La vida útil		▲		▲		▲

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente gráfica se expone como fueron financiados los diez largometrajes analizados. Muestra cómo se obtienen los fondos para poder lograr finalizar las películas de producción nacional. El 47 % del financiamiento total fue a través de fondos públicos, el 24 % aportado por coproductores, el 22% por parte de fondos privados y el restante 7 % por fondos propios.

Gráfica N° 3. Financiamiento total.

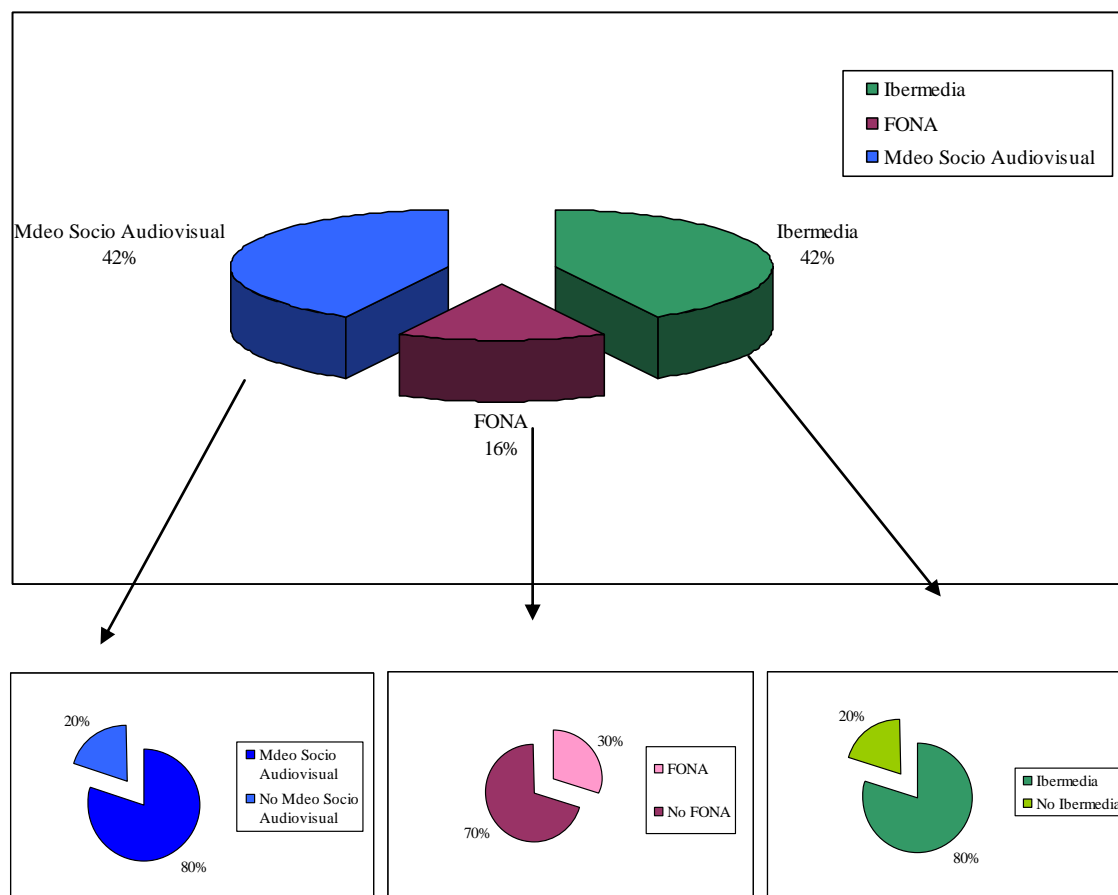


Fuente: Elaboración propia

La siguiente gráfica muestra en qué proporción se divide el 47 % de los fondos públicos utilizados como parte del financiamiento de los diez largometrajes. El 42 % de las películas analizadas contaron con apoyo de Ibermedia, con apoyo de Montevideo Socio Audiovisual otro 42 % y el restante 16 % tuvieron el apoyo del FONA.

Las subsiguientes tres gráficas muestra cuantas películas tuvieron cada uno de los fondos públicos individualmente considerados (Ibermedia, Montevideo Socio Audiovisual, FONA).

Gráfica N° 4: Financiamiento con fondos públicos.



Fuente: Elaboración propia

Los costos que debe afrontar la realización de un film son muy elevados, por eso es que las productoras uruguayas deben recurrir a coproductores de otros países y a fondos públicos y privados para llevar a cabo sus proyectos.

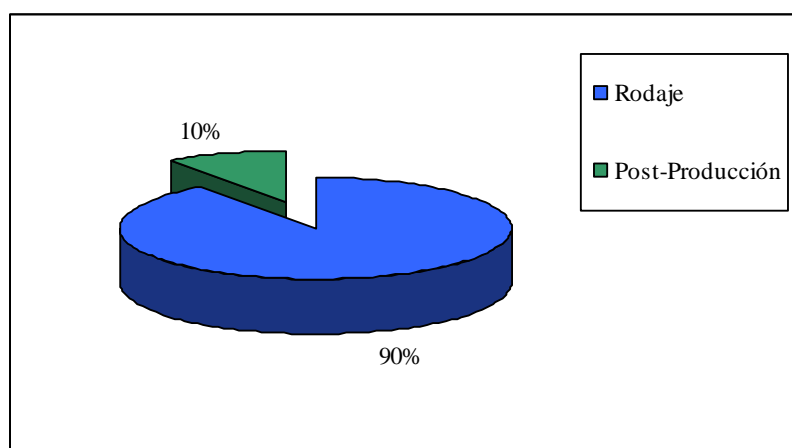
En general la etapa más costosa de la película es el rodaje. El 90% de las películas analizadas manifestaron que el rodaje es la etapa más cara porque implica el trabajo de muchas personas: actores, técnicos, entre otros. A su vez debe estar muy bien planificado para poder disminuir costos, ya que cada minuto en escena debe ser pensada al detalle para que no surjan imprevistos y necesidades de último momento. Por otro lado también en ésta etapa se adicionan los gastos de

locaciones, que además de un costo determinado por el lugar necesario para rodar, implica coordinación, dado que en oportunidades son lugares públicos, oficinas prestadas, propiedades privadas, u otros, de las que no se puede contar por tiempo indeterminado.

Para ésta etapa las productoras cuentan con el apoyo de los institutos: Uruguay Film Comission & Promotion Office, cuyo objetivo es promocionar locaciones uruguayas para producciones extranjeras y apoyar las producciones nacionales y Locaciones Montevideanas.¹³

El productor de *La vida útil*, fue el único que declaró que el mayor costo no fue el rodaje, sino que fue la post producción, representando el 55% del total presupuestado. Esto ocurrió debido al bajo presupuesto con el que se contaba para realizar el film, y a lo costoso de realizar la postproducción.

Gráfica N° 5: Etapa más costosa.



Fuente: Elaboración propia

El rodaje de las películas analizadas, se llevó a cabo aproximadamente entre cinco y ocho semanas, excepto *Hiroshima* que fue rodada en catorce días.

Dentro del rodaje también se identifican altos costos en lo que refiere a los equipos necesarios para rodar. En nuestro país existen empresas que cuentan con

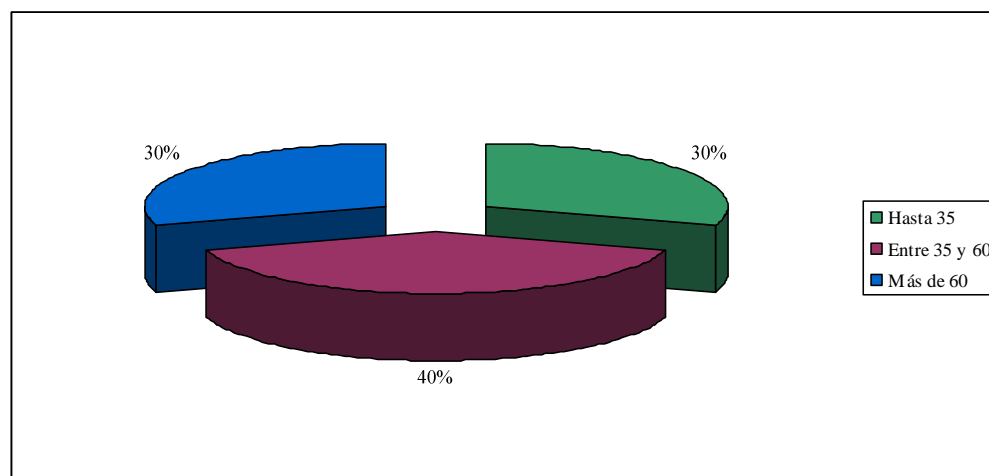
todo el equipamiento necesario para éstas producciones, y es a quienes las productoras acuden para alquilar sus equipos.

Sólo en el caso de Control Z, que tiene continuidad en sus producciones, cuenta con un 5 % de los equipos necesarios para el rodaje, pero el resto debe alquilarlo al igual que los demás.

4.1.4.3 Recursos humanos

Respecto a la cantidad de personas que trabajaron en la realización del largometraje, considerando técnicos, actores y otros: 3 películas contaron con un staff menor a 35 personas, en 4 películas trabajaron entre 35 y 60 personas, y en las restantes 3 películas fueron necesarias más de 60 personas. Esta paridad encontrada entre los distintos rangos, se debe principalmente a las distintas temáticas de los largometrajes. Cabe aclarar que los datos recabados son aproximados, y que en la mayoría de los casos no se consideraron los actores extras.

Gráfica N° 6: Personal que trabajó en el largometraje.



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los aspectos mencionados como fundamentales a tener en cuenta en el momento de planificar, se encuentra la definición de plazos. En Uruguay, los plazos que manejan los productores, están altamente condicionados por los calendarios de fondos financieros, por lo que resulta muy difícil plantear a priori un plazo estricto a cumplir, salvo que se cuente con el dinero disponible.

4.1.5 Tiempo de realización de una película

El tiempo de realización total de los largometrajes analizados, oscila entre un año y medio y siete años. Gran parte de este tiempo es destinado a la obtención de los fondos para financiar el proyecto.

No existe relación entre el tiempo insumido en la realización del film, y la experiencia previa de los productores y/o directores, ya que en las dos películas que llevaron más años de producción (*Polvo nuestro que estás en los cielos* y *Matar a todos*) pertenecen a productores con una o dos experiencias en su haber. En el caso de *Polvo nuestro que estás en los cielos*, la directora, Beatriz Flores Silva contaba con la experiencia de: *La historia casi verdadera de Pepita la Pistolera* (1993) y *En la puta vida* (2001). Y en el caso de *Matar a todos*, cuyo director y productor es Esteban Schroeder, contaba con la experiencia de la realización de *El Viñedo* (2000).

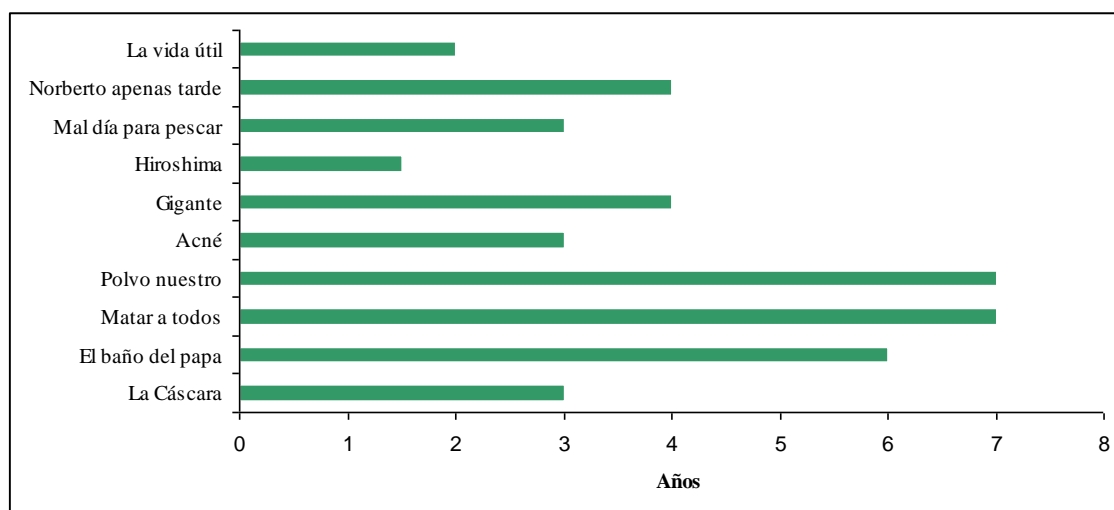
La película que llevó menos tiempo de realización fue *Hiroshima* de Control Z. Este largometraje tuvo la particularidad de que su director, Pablo Stoll quiso llevar a cabo un proyecto pequeño: “... quería filmar una cosa corta, de poco tiempo de rodaje, con poca gente y barata, que estuviera a mi alcance”¹⁸.

Asimismo, el largometraje pertenece a una productora que por contar con cierta continuidad de producciones pudo financiarla con ganancias de proyectos

¹⁸ Entrevista a Pablo Stoll, director de “Hiroshima” Por Alfredo García-<http://tierraentrance.miradas.net>

anteriores y aportes de los coproductores, sin necesidad de destinar tiempo a la búsqueda de recursos financieros.

Gráfica N° 7: Cantidad de años que insumió la realización del film.

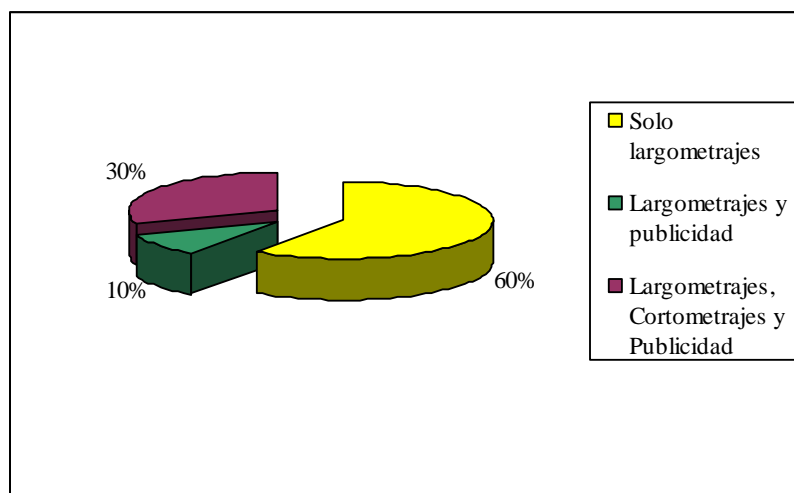


Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Productoras: a qué se dedican y que experiencia poseen

Seis de las productoras de las películas analizadas se dedican exclusivamente a hacer largometrajes, una se dedica a largometrajes y publicidad, y las tres restantes se dedican a largometrajes, publicidad y cortometraje (eventualmente). Estos últimos tres casos se refieren a la productora Control Z, que produjo tres de las películas del análisis.

Gráfica N° 8: ¿A qué se dedican las productoras?



Fuente: Elaboración propia

Aclaración: se consideran 10 productoras, por tratarse de 10 películas, a pesar de que tres películas sean de la misma productora.

En dos de los casos, la empresa fue abierta exclusivamente para el proyecto analizado, ya que al dedicarse sólo a largometrajes y no lograr continuidad de producciones no tiene sentido mantener una empresa abierta sin actividad.

Sobre esto, Beatriz Flores Silva de *Polvo nuestro que estás en los cielos*, nos comenta: “los cineastas no somos empresarios. El cine en Uruguay es esencialmente cine de autor ya que es una persona que escribe un guión y luego lo realiza. Es así que en la mayoría de los casos, por lo general, no se encuentra el guión por un lado y el realizador por otro. En general funciona de la siguiente manera: se junta el dinero durante años, se abre la empresa, se hace la película y se cierra la empresa, es inviable estar pagando BPS y DGI por los años que se está tratando de conseguir el dinero, no tendría sentido.”

A este tipo de empresas se les denomina, productoras circunstanciales: “productoras nacidas para un proyecto fílmico, eventual, sin continuidad, con un proyecto especulativo o estético, limitado a una producción precisa, y cuyas

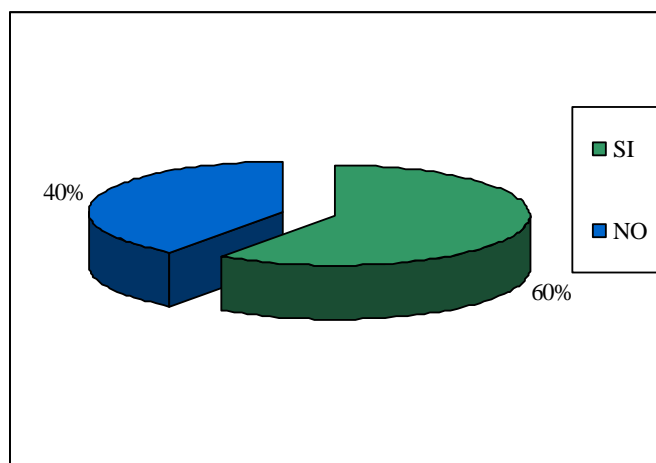
fuentes de financiación son capitales circunstanciales y, sobre todo, fondos públicos”. (Stolovich et al, 2003).

Establecer la formalidad de la empresa para la realización de un film es uno de los requisitos planteados para poder obtener fondos públicos, por lo que desde ese punto de vista se controla que prácticamente no se pueda hacer cine si no se tiene una empresa productora.

En lo que se refiere a la experiencia de las productoras en la realización de largometrajes de ficción, se observa que la experiencia acumulada al momento de realizar éstas películas, es mínimo.

Seis de las productoras de las películas analizadas, ya tenían experiencia en la realización de largometrajes, y las restantes cuatro no habían realizado este tipo de producciones.

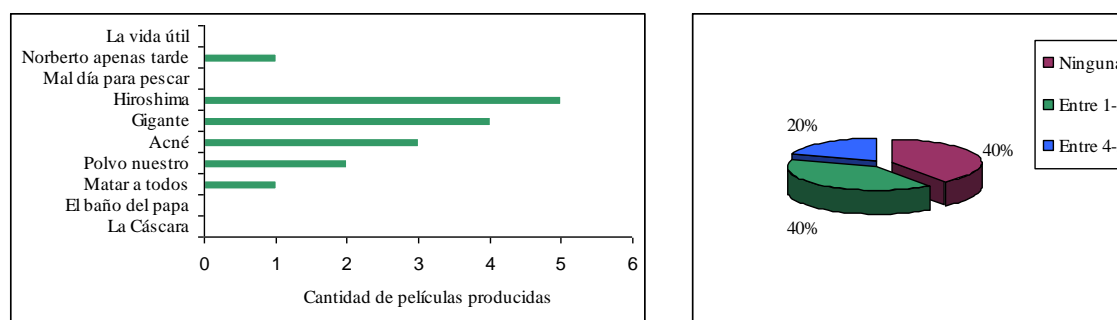
Gráfica N° 9: ¿Las productoras habían realizado películas antes de la analizada?



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las que tienen experiencia, dos productoras habían realizado un solo proyecto. Una productora había realizado dos largometrajes de ficción y otra productora tres.

Gráfica N° 10: ¿Cuántas películas?



Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que dentro de nuestro universo de películas analizadas, la única productora que se repite es Control Z, con su productor Fernando Epstein, quien produjo los films: *Acné*, *Gigante* e *Hiroshima*, en forma consecutiva. En la gráfica N° 8 se observa que cuando una película tiene experiencia previa de 3 films, otra de 4 y otra de 5, se refiere a esta productora.

4.1.7 Medios de difusión

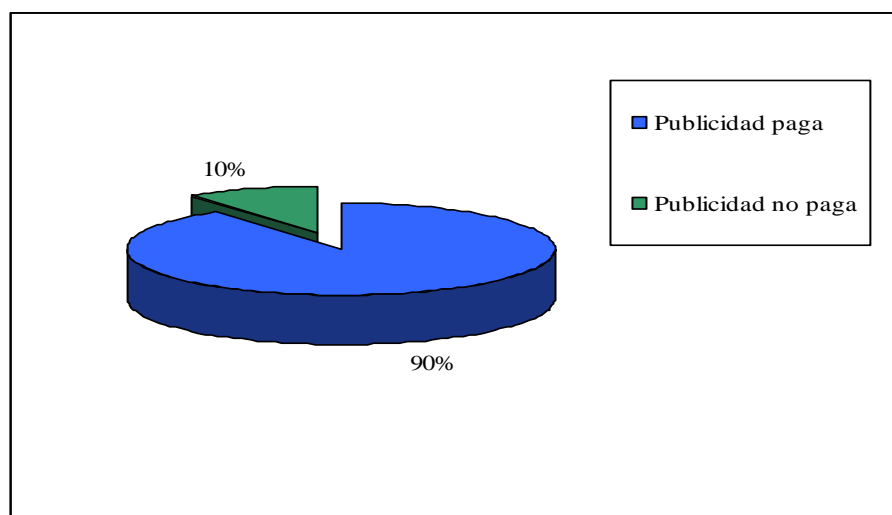
Los medios de difusión utilizados fueron en las películas que forman parte del censo:

- canjes con canales abiertos, diarios y radios.
- afiches
- exhibición en salas de cine
- entrevistas radiales
- prensa escrita
- facebook

El 90% de las películas combinaron medios de difusión pagos y no pagos, mientras que *El baño del papa*, solo utilizó publicidad no paga por no contar con recursos disponibles. Una particularidad de este film, fue haber sido estrenada en el Cine Plaza, en el que se invitó a la prensa y a todas aquellas personas que colaboraron en la realización de la misma.

Otro caso particular, fue la película *Matar a Todos*, la cual fue estrenada en el Palacio Legislativo. Este hecho fue histórico ya que fue la única vez que una película se estrenó en este lugar.

Gráfica N° 11: Forma de publicidad utilizada.



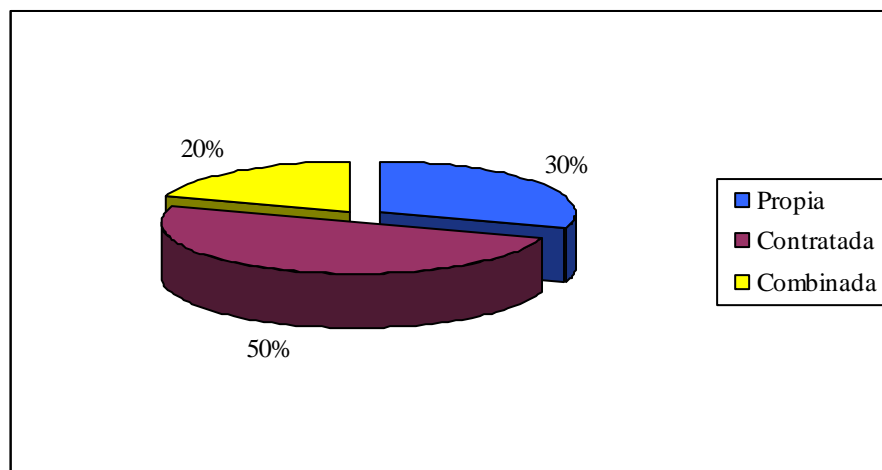
Fuente: Elaboración propia

Stolovich et al (2003): *“Las empresas distribuidoras de cine actúan como intermediarias entre la producción cinematográfica extranjera y/o nacional y la exhibición a nivel local. Representan, y muy raramente compran, los derechos de las películas para su comercialización en el país, sea en salas de cine o en el circuito del video. Son un grupo muy pequeño de empresas que tienen por característica fundamental su no dedicación exclusiva a la distribución de cine”*.

4.1.8 Formas de distribución

La distribución en Uruguay puede ser realizada de tres modos: contratar a un tercero que se encargue de la distribución, que la misma productora que realizó la película la distribuya, o una combinación de ambas.

Gráfica N° 12: Formas de distribución.



Fuente: Elaboración propia

Control Z, distribuye sus propias películas. Salado Media (*La cáscara*) y Federico Veiroj (*La vida útil*) lo distribuyeron en forma combinada con un tercero, Moviecenter y Buen Cine respectivamente. Las restantes cinco películas fueron distribuidas por terceros contratados.

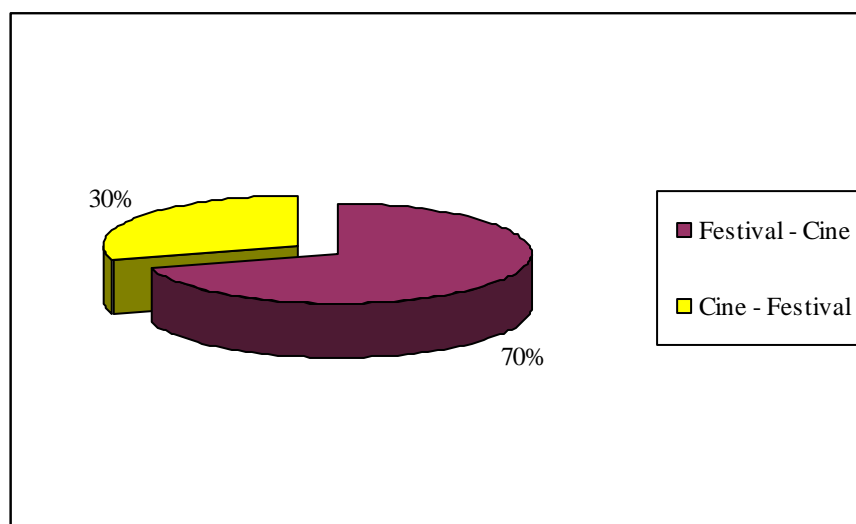
4.1.9 Plan de acción una vez finalizado la película

Una vez finalizado el largometraje, los productores definen los pasos a seguir. Las variantes son: primero llevar la película a festivales internacionales buscando obtener premios y con el “ruido” de lo obtenido realizar el estreno nacional, o bien, estrenar el film a nivel nacional y luego participar en festivales.

Siete de las películas optaron por participar primero en festivales, mientras que las tres restantes hicieron el estreno nacional anteriormente a la participación en festivales. Cabe aclarar que el camino que continúan las películas luego del estreno en cines nacionales es: la venta a canales de cable y a otros territorios

mediante agentes de venta internacional (surge en paralelo a la participación en festivales) y luego a televisión abierta y DVD.

Gráfica N° 13: Plan de acción una vez finalizada la película.



Fuente: Elaboración propia

Algunos comentarios interesantes sobre la fundamentación del camino a seguir por cada productor:

Elena Roux de *El baño del papa*: “*primero hubo estreno nacional (primero en el cine plaza como avant premier y después en salas), y luego se llevó a festivales. Se hizo así porque creímos que una película que se nutre de personajes, anécdotas de su país, tiene q devolvérselo, lo sentimos como un deber.*”

Beatriz Flores Silva de *Polvo nuestro que estás en los cielos*: “*era fundamental recuperar dinero, y poder ganar algo. Por eso la idea apenas de terminada, fue estrenarla, y el mejor momento para estrenarla en salas en Uruguay es mayo, porque es un hueco que hay, donde no hay festivales y no hay vacaciones. Entonces se estrenó primero en Uruguay. El preestreno fue en abril, para estrenar en salas en mayo. Luego se lleva a festivales*”.

Micaela Solé de *Norberto apenas tarde*: “la estrategia original era presentarse en Berlín pero no llegaron a terminarla a tiempo entonces primero se estrenó en otros festivales y luego se estrenó en Uruguay. Esa fue la estrategia, no fue casualidad. La idea era usar el ruido de los festivales para hacer el estreno acá”.

En todos los casos la decisión del camino a seguir una vez finalizada la película, fue tomada en conjunto por el productor y director. De igual manera sucede con la decisión de cuáles son los festivales a los que se va a asistir. El festival elegido depende del tipo de película, el público objetivo o el calendario de festivales. Siempre es importante la participación en un festival de clase A como ser: Cannes, Berlín, San Sebastián, Venecia, Mar del Plata, Montreal.

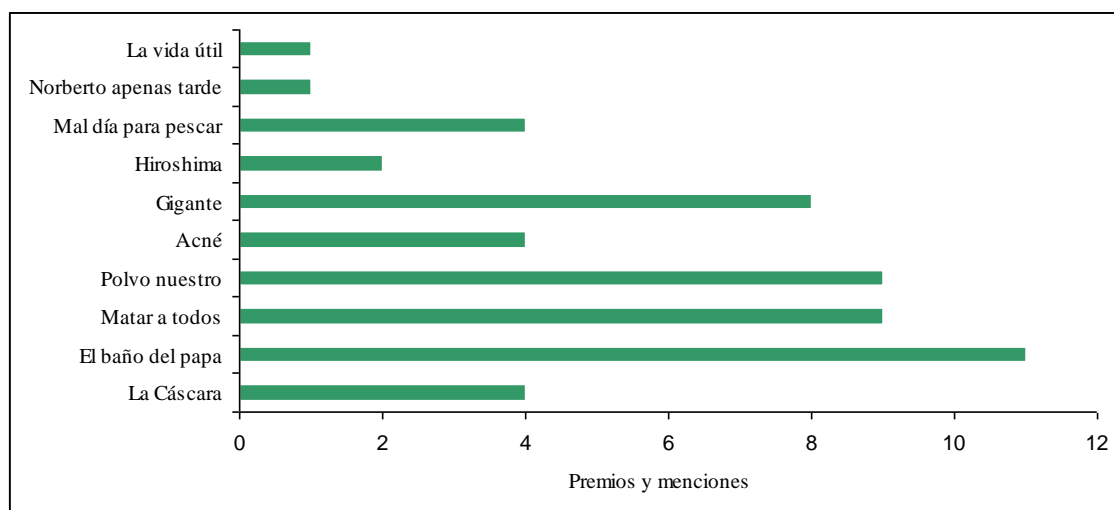
4.1.10 Indicadores cuantitativos del éxito

En cuanto a los resultados obtenidos una vez finalizado el film, se tomaron como parámetros cuantificables: los premios obtenidos en festivales internacionales, la cantidad de espectadores en Uruguay, las semanas en cartelera en salas comerciales de Uruguay, las ventas a otros territorios y si fue rentable o no.

4.1.10.1 Premios obtenidos en festivales internacionales

A continuación se detallan la cantidad de premios y menciones obtenidos en festivales a nivel internacional según catálogo de Uruguay Film Comission & Promotion Office.

Gráfica N° 14: Premios y menciones obtenidos.



Fuente: Elaboración propia

Estos premios categorizan al cine nacional, dado que a los festivales se presentan películas de todas partes del mundo, en general se utilizan éstos reconocimientos tanto para los estrenos en el país de origen, como para obtener agentes de ventas internacionales y lograr negociaciones con otros territorios.

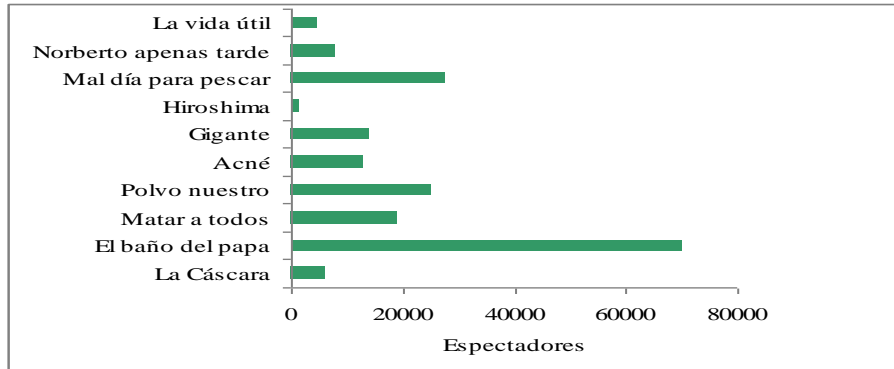
4.1.10.2 Espectadores en Uruguay.

Stolovich et al (2003): *“Los productores audiovisuales perciben aproximadamente un tercio de la taquilla, el resto se distribuye entre exhibidores y distribuidores”*.

Como se menciona en el libro: *“La Industria audiovisual uruguaya: ¿realidad o ficción? Su impacto sobre las PYMES”*, a pesar de que en Uruguay históricamente esta fuente cobró importancia en algunos casos exitosos, nunca fue suficiente para cubrir los costos de producción; y fue irrelevante en los casos de escasa respuesta de público o en los que no hubo una exhibición regular en salas. Como forma de financiamiento, la taquilla no parece representar la alternativa principal para el cine uruguayo.

La película que tuvo mejor taquilla fue *El baño del Papa* con aproximadamente 70.000 espectadores. Luego *Mal día para pescar* y *Polvo nuestro que estás en los cielos*, tuvieron alrededor de 25.000 espectadores.

Gráfica N° 15: Cantidad de espectadores.

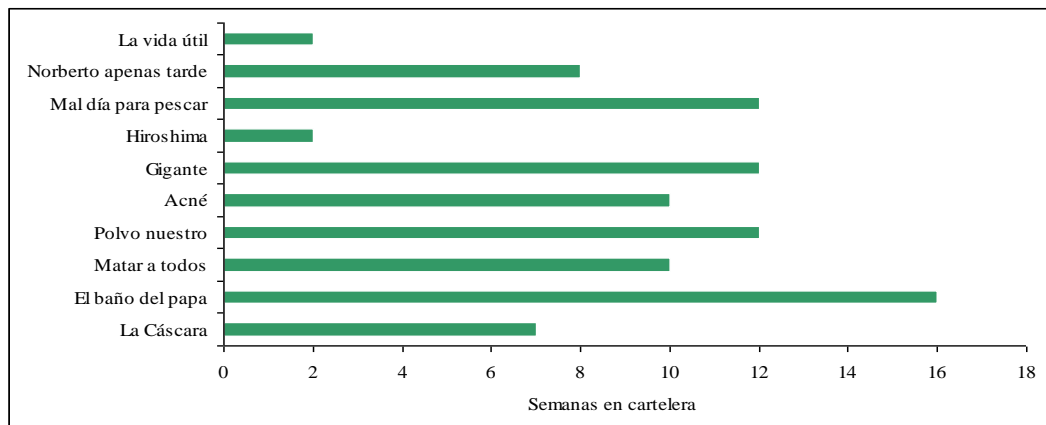


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se encuentran películas como *La vida útil* e *Hiroshima*, que si bien obtuvieron buenas críticas a nivel de festivales internacionales, en nuestro país no alcanzaron buena cantidad de espectadores, lo cual está directamente relacionado con el tiempo que estuvieron en cartelera.

4.1.10.3 Semanas en cartelera

Gráfica N° 16: Semanas en cartelera.



Fuente: Elaboración propia

4.1.10.4 Exportación de largometrajes

Otra forma de recuperar la inversión realizada, y hasta de tener la posibilidad de obtener ganancias es a través de la exportación de los largometrajes. Esto es posible si en alguno de los países donde se participó en festivales, se pudo contactar a un agente de venta internacional. Es de los objetivos más importantes a alcanzar cuando se piensa en la participación en festivales.

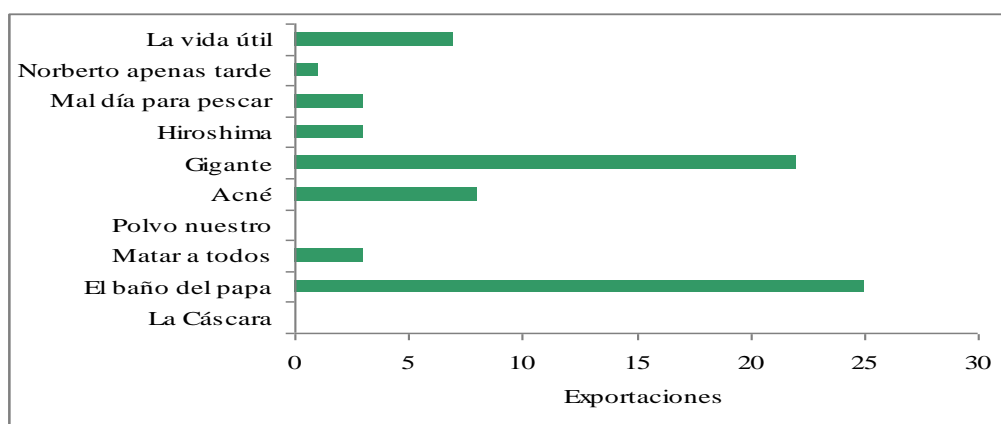
Stolovich et al (2003): *“Las “exportaciones” de cine toman formas diversas, pero son principalmente un negocio de venta de derechos relacionado con el éxito de público en los mercados de otros países. Por otra parte, cuánto de los ingresos de taquilla en el exterior llegan al productor uruguayo depende de los acuerdos de distribución que se establezcan”*.

De este modo, *El baño del Papa* fue la película más vendida, alcanzando a 25 territorios y le sigue *Gigante* que se vendió a 22 territorios. Estos resultados no consideran los países coproductores, que tienen derecho a la distribución en su propio territorio.

Sin embargo, en el otro extremo de los resultados, *Polvo nuestro que estás en los cielos* y *La cáscara* no fueron vendidas al exterior para exhibirse en salas de cine.

Por último existe otro modo de recuperar lo invertido que es a través de la venta del largometraje a canales de televisión. Algunos de los canales en los que se exhibirá la película, están previamente acordados con los coproductores extranjeros, pero otros se deben a nuevas negociaciones. En Uruguay, se les asigna aleatoriamente un canal de aire a aquellas películas que obtienen el premio del FONA, en el cual es exhibida gratuitamente.

Gráfica N° 17: Ventas a otros territorios.



Fuente: Elaboración propia

El 90 % de las películas analizadas fueron vendidas al exterior, sin considerar la exhibición en canales por compromisos asumidos, ya sea con coproductores o con productores asociados.

Estas ventas a canales internacionales pueden generar altos ingresos, dependiendo del porte del canal. En muchas oportunidades las películas uruguayas, son vendidas por los agentes de venta en forma de “paquetes” donde son ofrecidas junto con grandes éxitos comerciales. Esto se debe a que en el mundo, cada vez se necesita mayor cantidad de contenidos para la televisión, por lo que los canales acceden a la compra de este tipo de paquetes.

Una limitante encontrada al momento de plantear ésta pregunta (N° 20, Anexo III) fue que muchas veces los productores y directores de los largometrajes no están al tanto de las negociaciones en curso, o de las más recientes, ya que de esto se encargan los agentes de venta internacional. En éste sentido se considera que una película puede llegar a obtener beneficios económicos durante varios años, ya que hasta luego de transcurridos 10 años del estreno puede surgir una venta inesperada y recibir un porcentaje de la venta según lo acordado por contratos.

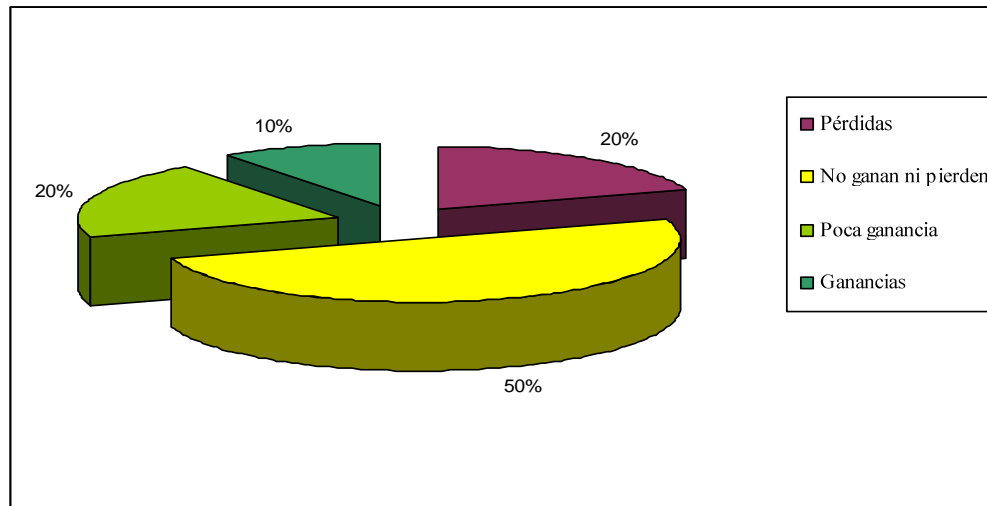
Sobre lo anteriormente expuesto, Mariana Secco de *La Cáscara* nos comenta: “Las ventas a canales de televisión son muy importantes, porque las ganancias

son magras y son para siempre. Cuando se venden, los contratos son desde dos o tres años hasta los quince años, y cuando ese termine va a aparecer un nuevo contrato y así sucesivamente. Vas ganando poquito pero sin hacer nada”.

4.1.10.5 Rentabilidad de la película

Con respecto a la rentabilidad del proyecto, resultó difícil obtener los números reales de los resultados, por lo que sólo se consulta si la película fue rentable o no. Es así que se identifican los siguientes resultados: dos de ellas tuvieron resultados negativos (*La cáscara* y *La vida útil*), cinco películas no obtuvieron ganancias ni pérdidas (*Matar a todos*, *Polvo nuestro*, *Acné*, *Hiroshima*, *Norberto apenas tarde*), dos películas dieron una ganancia mínima (*El baño del papa*, *Mal día para pescar*), y sólo una fue rentable (*Gigante*).

Gráfica N° 18: Rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Algunos comentarios obtenidos con respecto a la rentabilidad del film fueron:

Mariana Secco de *La cáscara*: *“No fue rentable la película, el proyecto dio pérdida, pero se ganó por otro lado. Valió la pena hacerlo porque gracias a eso*

se aprendió, sirvió como trayectoria, como experiencia, para aprender cómo hacerlo la próxima vez”.

Federico Veiroj de *La vida útil*: *“No fue rentable, pero al menos se logró pagar los sueldos a las personas que habían trabajado y que en un primer momento no se les había pagado nada. No se ha recuperado todo lo invertido aún, pero se espera que con las ventas a Latinoamérica se logre recuperar el 100%”.*

4.1.11 Confección de presupuesto y análisis de desviaciones

Como se mencionó en el marco teórico del capítulo cinco, todo proyecto debe poder controlar sus resultados, sus costos y sus plazos. El control de los costos se puede realizar, si se cuenta con un presupuesto inicial debidamente detallado, y con un adecuado análisis de la desviación de los gastos.

Presupuesto es, *“la expresión en términos monetarios de los planes de acción que una compañía tiene previsto llevar a cabo en un período de tiempo determinado. Por lo tanto no es un pronóstico de lo que ocurrirá, sino un conjunto de decisiones que se plasmarán en planes de acción”*¹⁹. Cada presupuesto dependerá de la empresa y la actividad que realice así como también del tiempo que se esté presupuestando.

El presupuesto en sí mismo ya es una medida de control, dado que le permite al responsable de la administración de los fondos, saber qué cantidad se puede gastar en cada parte a lo largo del proceso.

Contar con un presupuesto realista y claro es muy importante para determinar a priori las necesidades financieras. Permite controlar los gastos en la preproducción, rodaje y post producción y permite obtener información sobre si se está dentro de lo previsto o si se detectan desviaciones para corregirlas.

¹⁹ El Control de Gestión: Editorial Vértice.

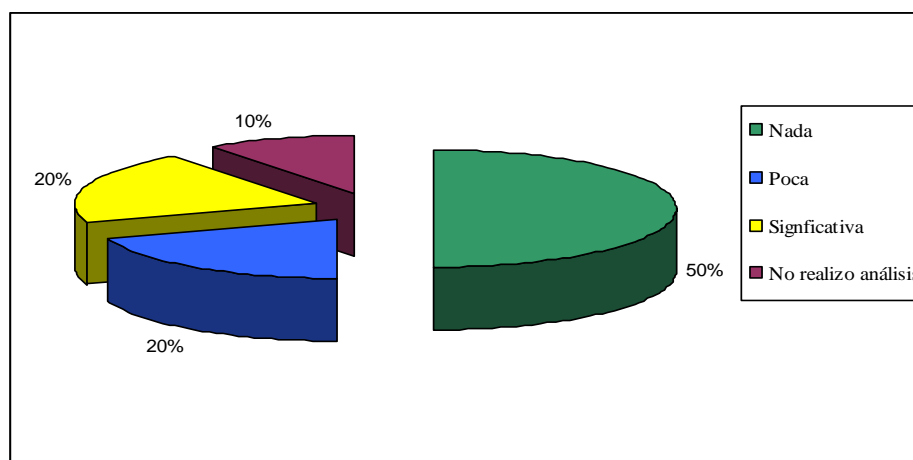
El análisis de desviación de presupuestos es la comparación del desglose de los gastos reales que se efectuaron, con el presupuesto confeccionado inicialmente. De esta forma se podrán detectar las desviaciones existentes y sus causas, éste control es fundamental para adquirir experiencia y trasladarla a proyectos siguientes.

En el caso de las películas analizadas se observa que en todas existió un presupuesto. En algunos casos con mayor grado de detalle que otros, pero siempre hubo una pauta del mismo.

Elena Roux de *El baño del papa*, nos comenta que en el sector cinematográfico se estila realizar un presupuesto que se divide en dos partes separado por una línea imaginaria. Por encima de la línea se exponen los sueldos de los principales técnicos y responsables del largometraje, lo cual representa un tercio de la inversión total, mientras que por debajo se expone el resto de los gastos. Estos gastos son expuestos muy detalladamente, considerando incluso hasta las propinas a pagar.

Por otro lado se consultó si se había realizado un análisis de las desviaciones respecto al presupuesto original y si se habían detectado desviaciones en los gastos con respecto a lo presupuestado. El 90 % de los productores entrevistados aseguraron haber controlado éste aspecto mediante un análisis. En cuanto al resultado del análisis, dos de ellas sufrieron desviaciones significativas y otras dos de menor cantidad, mientras que en cinco, los productores aseguraron no haber detectado desviaciones en relación a lo presupuestado y uno no efectuó el análisis.

Gráfica N° 19: Análisis de desviaciones.



Fuente: Elaboración propia

Algunos de los comentarios donde se fundamenta porque es importante haber realizado un presupuesto y eventualmente el motivo de las desviaciones:

Elena Roux de *El baño del papa*: “Si se realizo un presupuesto muy detallado. Se analizaron las desviaciones y considero que es una práctica muy importante y útil para el productor ya que le permite ver donde se equivocó, porque fue que paso eso, y ayuda a afinar el cuadro de desglose. No hubo desviaciones respecto a lo presupuestado”.

Mariana Secco de *La Cáscara*: “Se realizó presupuesto. Si existieron muchas desviaciones debido a pedidos del director realizados sobre la marcha. Aproximadamente un 20 % más de lo presupuestado”.

Fernando Epstein de *Acné, Gigante e Hiroshima*: “Siempre se realiza un análisis de los gastos y las desviaciones, en general no se identifican grandes desviaciones. Por lo general se presupuesta bien, se hace con mucho detalle, y se cuenta con un rubro denominado imprevistos, que es un determinado porcentaje del total por lo que en general las desviaciones entran en ese porcentaje. Por eso nunca varían demasiado los presupuestos con la realidad”.

Beatriz Flores Silva de *Polvo nuestro que estás en los cielos*: “La película debió salir el doble, el presupuesto real debió ser el doble. Ya se sabía cuando se empezó la película que se iba a tener una política de guerra permanente y un control muy grande porque sino cualquier imprevisto podría sobrepasar el presupuesto”.

4.1.12 Contabilidad

Para poder realizar controles, es importante contar con un confiable y eficiente sistema de información. Para esto es necesario llevar una contabilidad adecuada que permita obtener los datos necesarios para la toma de decisiones y el análisis.

Partiendo de la definición dada por Enrique Fowler Newton, la contabilidad es “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.”

Es así, que en las entrevistas se identificó que la administración de los gastos de las películas es realizada de distintas formas, las que se agrupan en cuatro categorías:

- Categoría 1: La productora tiene su propio sector contable, con un sistema hecho a medida que abarca todas las actividades que desarrolla (*La cáscara*).

Mariana Secco de *La cáscara*: “*Contamos con un departamento de contabilidad que funciona para todo Salado Media.*”

- Categoría 2: La productora trabaja con un estudio contable, el cual se ocupa de llevar la contabilidad del proyecto y de aspectos formales, y a su vez los productores ejecutivos llevan sus propios controles en planillas (*Polvo nuestro que estás en los cielos, Matar a todos, Mal día para pescar, Acné, Gigante e Hiroshima*).

Fernando Epstein de *Control Z*: “*La empresa tiene contabilidad, y por otro lado se lleva un Excel con el detalle de los gastos efectuados. Trabajamos con un contador. Es muy difícil encontrar gente que sepa de contabilidad y de cine a la vez. En un principio se trabajaba de forma más detallada, se llevaba un control más estricto por el tema del IVA, ya que las entradas estaban grabadas con IVA y a su vez se podía descontar el IVA compras. Luego, cambió la normativa, por lo que no fue necesario llevar tantos controles. Al no ser una empresa que paga impuestos, no es necesario llevar contabilidad suficiente, no hay obligación de presentar nada al fisco*”.

Virginia Hinze de *Mal día para pescar*: “*Se trabajó con un estudio contable. Se hizo como un casting de contadores tratando de ver quienes eran los contadores más capacitados respecto al cine. Se trabajó con adelantos de gastos y rendiciones. Yo llevaba el control, y además una vez por semana una persona del estudio contable iba conmigo al rodaje a levantar las rendiciones de gastos correspondientes*”.

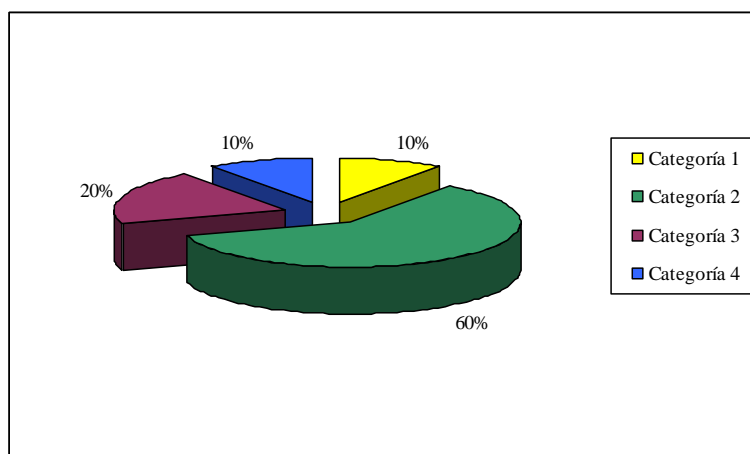
- Categoría 3: La productora contrata un estudio contable sólo para abrir la empresa, realizar las rendiciones de cuenta y/o realizar informes de revisión limitada, el control de los gastos se lleva a través de una planilla electrónica por parte de los productores (*Norberto apenas tarde y La vida útil*).

Federico Veiroj de *La vida útil*: “Se trabajó con estudio contable más que nada para obtener ayuda y apoyo en la parte formal y legal. Pero en sí la contabilidad la manejaba yo, y era muy precaria, más que nada con planillas Excel en donde se detallaron los gastos realizados. Esto fue así porque fue relativamente poco el dinero que se manejó”.

- Categoría 4: La productora lleva su propio control a través de planillas electrónicas (*El baño del Papa*).

Elena Roux de *El baño del Papa*: “No trabajo ni con contador ni con estudio contable. Tengo todas las facturas de todo lo que se gastó, archivado en biblioratos. Para mi es una responsabilidad cuidar bien del dinero que obtengo de los apoyos. Llevo planillas en computadora donde se detallan los gastos, y el resumen final está allí, pero además guardo todo físicamente”.

Gráfica N° 20: Forma de control de gastos.



Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis de información

Analizadas las entrevistas, se resume en los siguientes cuadros los aspectos de gestión investigados, los indicadores obtenidos que pueden reflejar el éxito y las películas agrupadas en categorías.

Los elementos de gestión de un proyecto sobre los cuales se investigó fueron: la definición de objetivos, con qué grado de detalle se había planificado, la definición de un público objetivo, la existencia de un presupuesto desglosado, el análisis de las desviaciones del mismo y el tipo de contabilidad con el que se contaba. Para categorizar esta última se usó la siguiente división:

- Categoría 1: La productora tiene su propio sector contable.
- Categoría 2: La productora trabaja con un estudio contable, el cual se ocupa de llevar la contabilidad del proyecto y de aspectos formales, y a su vez los productores ejecutivos llevan sus propios controles en planillas.
- Categoría 3: La productora contrata un estudio contable sólo para abrir la empresa, realizar las rendiciones de cuenta y/o realizar informes de revisión limitada, el control de los gastos se lleva a través de una planilla electrónica por parte de los productores.
- Categoría 4: La productora lleva su propio control a través de planillas electrónicas.

Por otro lado, los colores seleccionados para armar el cuadro fueron elegidos dependiendo de las respuestas obtenidas. En los casos de respuestas afirmativas o negativas se utilizó el verde y el rojo respectivamente; para el tipo de contabilidad utilizada, se usó el verde para la categoría 1, el rojo para la categoría 4, y el amarillo (mostrando una situación intermedia) para las categorías 2 y 3.

Cuadro 2: Aspectos de la gestión evaluados.

	GESTION					
	Objetivo establecido	Planificación	Mercado Objetivo	Presupuesto	Análisis Desviaciones	Contabilidad
La Cáscara	SI	ESCASA	NO	SI	SI	1
El baño del Papa	SI	DETALLADA	SI	SI	SI	4
Matar a todos	SI	ESCASA	SI	SI	NO	2
Polvo nuestro que estás en los cielos	SI	DETALLADA	NO	SI	SI	2
Acné	SI	DETALLADA	NO	SI	SI	2
Gigante	SI	DETALLADA	NO	SI	SI	2
Hiroshima	SI	DETALLADA	NO	SI	SI	2
Mal día para pescar	SI	ESCASA	NO	SI	SI	2
Norberto apenas tarde	SI	DETALLADA	SI	SI	SI	3
La vida útil	SI	ESCASA	NO	SI	SI	3

Fuente: elaboración propia

Dentro los aspectos de la gestión analizados, se encuentra que para todos los proyectos se definieron sus objetivos (qué es lo que se busca realizar con la película); en mayor o menor medida, todos planificaron su trabajo, elaboraron un presupuesto y cuentan con alguna forma ordenada de obtener la información necesaria para realizar controles (contabilidad).

El 90 % de las películas realizaron un análisis de las desviaciones de sus gastos con respecto al presupuesto inicial a modo de control.

Por otro lado, la minoría de las películas censadas, apenas un 30%, definió su público objetivo cuando planificó el trabajo y si bien todas cuentan con algún control sobre los gastos, sólo uno de los casos, cuenta con un sistema contable a medida, para llevar su contabilidad en forma completamente ordenada. El resto de las películas tuvieron asesoramiento de contadores para aspectos formales o requisitos técnicos que debían cumplir.

Partiendo de la información anteriormente analizada, las películas se pueden agrupar en tres categorías, según la evaluación de su gestión.

Cuadro 3: Categorías según la gestión realizada.

GESTIÓN	
Categoría I	<p>En el caso de <i>El baño del Papa</i> y <i>Norberto apenas tarde</i>, cinco elementos de gestión fueron aplicados correctamente. En <i>La cáscara</i>, <i>Polvo nuestro que estás en los cielos</i> y las tres películas de Control Z, se aplicaron cuatro elementos de gestión adecuadamente. Por último <i>Matar a todos</i>, <i>La vida útil</i> y <i>Mal día para pescar</i> aplicaron correctamente tres de los aspectos de gestión analizados.</p>
Norberto apenas tarde El baño del Papa	
Categoría II	
La cáscara Acné Polvo nuestro que estás en los cielos Gigante Hiroshima	
Categoría III	
Matar a todos La vida útil Mal día para pescar	

Si bien se parte de once películas que obtuvieron distinciones en festivales internacionales, no se las puede valorar de igual manera, ya que existen indicadores que muestran su éxito a nivel cuantitativo. Estos cinco indicadores numéricos son: número de premios o menciones obtenidas, espectadores en Uruguay, semanas de permanencia en cartelera de salas comerciales nacionales, ventas a otros territorios y su rentabilidad.

Para categorizar los resultados se utilizaron los siguientes criterios:

- Para los premios o menciones obtenidos:

De 0 a 3: poco éxito - Rojo

De 4 a 7: éxito medio - Amarillo

Más de 7: exitoso - Verde

- Para los espectadores en salas comerciales en Uruguay:

De 0 a 4.000: poco éxito - Rojo

De 4.000 a 10.000: éxito medio - Amarillo

Más de 10.000: exitoso - Verde

- Para las ventas a otros territorios:

De 0 a 8: poco éxito - Rojo

De 9 a 16: éxito medio - Amarillo

Más de 17: exitoso - Verde

- Para las semanas en cartelera:

De 0 a 5: poco éxito - Rojo

De 6 a 10: éxito medio - Amarillo

De 11 a 16: exitoso - Verde

En el caso de los premios, las semanas en cartelera y las ventas en el exterior, se utilizó un promedio lineal para categorizar las películas. Por otro lado se entiende que dicho criterio no es aplicable en el caso de los espectadores, dado que al haber un valor tan alejado del resto la aplicación del promedio lineal no representaría la realidad.

Cuadro 4: Indicadores cuantitativos evaluados.

RESULTADOS					
Premios	Espectadores	Cartelera	Ventas exterior	Rentabilidad	
4	6.000	7	0	NO	La Cáscara
11	70.000	16	25	POCA	El baño del Papa
9	19.000	10	3	NO	Matar a todos
9	25.000	12	0	NO	Polvo nuestro que estás en los cielos
4	13.000	10	8	NO	Acné
8	14.000	12	22	SI	Gigante
2	1.355	2	3	NO	Hiroshima
4	27.500	12	3	POCA	Mal día para pescar
1	8.000	8	1	NO	Norberto apenas tarde
1	4.500	2	7	NO	La vida útil

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la información anteriormente analizada, las películas se pueden agrupar en tres categorías, según los resultados obtenidos.

Cuadro 5: Categorías según resultados obtenidos.

En el caso de *Gigante* y *El baño del Papa*, obtuvieron cinco y cuatro indicadores de resultados en color verde. Las películas *Matar a todos*, *Polvo nuestro que estás en los cielos* y *Mal día para pescar* tuvieron dos o tres indicadores de resultados en color amarillo. Finalmente la tercera categoría se compone de las películas *La cáscara*, *Acné*, *Hiroshima*, *Norberto apenas tarde* y *La vida útil*.

RESULTADOS
<p>Categoría I</p> <p>Gigante El baño del Papa</p>
<p>Categoría II</p> <p>Matar a todos Polvo nuestro que estás en los cielos Mal día para pescar</p>
<p>Categoría III</p> <p>Norberto apenas tarde Hiroshima La vida útil Acné La cáscara</p>

Cuadro 6: Relación de las categorías de los aspectos de gestión evaluados y los resultados obtenidos.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Resultados obtenidos

Dado los resultados obtenidos, y conociendo la forma de trabajo de las productoras de largometrajes de ficción de nuestro país, se desprende que en Uruguay se realiza cine de autor, esto quiere decir: *“el cine en el que el director tiene un papel preponderante al basarse normalmente en un guión propio y ser realizado al margen de las presiones y limitaciones que implica el cine de los grandes estudios comerciales, lo cual le permite una mayor libertad a la hora de plasmar sus sentimientos e inquietudes en la película. El cine, al igual que cualquier otra obra artística, tiene un autor. En el “cine de autor”, el autor es normalmente identificable o reconocible por algunos rasgos tí-*

picos en su obra".²⁰ La producción de largometrajes de cine de autor no tienen fines netamente rentables, sino que lo que buscan es contar una historia (ver análisis de entrevistas: Objetivos) y la satisfacción de necesidades personales. Son proyectos que intentan comunicar algo y el medio por el cual logran dicho objetivo es la película en sí misma.

Por lo tanto si el común denominador de las películas uruguayas tienen como objetivo contar una historia, la estrategia que utilizan para lograrlo es realizando un largometraje de ficción. Para ello, este proyecto debería ser gestionado de manera tal que su objetivo logre cumplirse. Es así que el proyecto del largometraje se extendería hasta que el film quede terminado y la historia quede plasmada en una película. Luego de ésta etapa, se podrán obtener más o menos resultados que generen prestigio a la película o rentabilidad para los realizadores, pero se debe tener en cuenta que no fue el objetivo con el cual el largometraje fue realizado, por lo que se interpretan como resultados secundarios.

Hechas estas precisiones se encuentra que todas las películas analizadas cumplieron el objetivo planteado inicialmente.

Definidos los tres niveles de gestión y de resultados expuestos en el cuadro 6, se desprende que existen algunas coincidencias entre los resultados de los indicadores cuantitativos obtenidos y los aspectos de la gestión de los proyectos analizados. En el caso de *El baño del Papa*, se puede decir que tuvo una gestión adecuada y los resultados cuantitativos fueron altos, a pesar de no haber sido rentable. En los casos de *Polvo nuestro que estás en los cielos*, tuvo una gestión de categoría media y los resultados obtenidos fueron de un nivel aceptable. Y por último en el caso de *La vida útil*, tanto en la gestión como en los resultados obtenidos se identifican niveles bajos.

²⁰<http://www.claqueta.es/articulos/cine-%E2%80%9Cde-autor%E2%80%9D-cine-%E2%80%9Cindependiente%E2%80%9D.html>

En los siete casos restantes no coincide el nivel de gestión con los resultados obtenidos pero el caso que vale la pena destacar es el de *Norberto apenas tarde*, ya que a pesar de haber gestionado su proyecto de muy buena manera, no logró obtener buenos resultados en cuanto a los indicadores cuantitativos seleccionados. De esto se desprende que en las películas uruguayas analizadas, no existe necesariamente una relación directa entre elementos de gestión y los resultados alcanzados.

Se considera que los aspectos de la gestión más relevantes a analizar en profundidad, debido a los resultados obtenidos en las entrevistas son: la definición de público objetivo (como parte de la planificación) y la forma de controlar los gastos (contabilidad).

En el caso de la definición del público objetivo, resulta difícil pensar que un proyecto pueda ser bien gestionado si no se ha definido a qué tipo de clientes se busca captar. Claro está, que no todas las películas resultan atractivas para todo tipo de público, por lo que se cree que debería ser uno de los aspectos más relevantes a definir al momento de iniciar un proyecto de este tipo, al menos si finalmente se pretende recuperar lo invertido.

Para el control de los gastos realizados, se considera fundamental contar con un buen sistema de información que permita tener un detalle adecuado de todos los rubros, para luego poder identificar las partidas donde se logró, mayor o menor eficiencia. Para lograr ésto, se identifica que la mejor opción es contar con un sistema contable adecuado y a medida que permita realizar los controles anteriormente mencionados.

A pesar de los resultados obtenidos, todos los productores entrevistados manifestaron sentirse orgullosos del trabajo realizado y de alguna u otra manera consideran que su film fue un éxito, y su objetivo se logró.

CAPITULO 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

En esta investigación se demostró que el éxito de una película es de carácter subjetivo y depende de múltiples factores. Fundamentalmente varía, si es evaluado desde un punto de vista económico o un punto de vista artístico.

Entendemos que la adecuada gestión de un proyecto de largometraje de ficción puede ayudar a las empresas productoras a lograr proyectos competitivos a nivel internacional y rentable para la empresa y el sector, a pesar de que la investigación empírica demuestra que esto no garantiza el éxito.

Siempre es mejor gestionar adecuadamente un proyecto cinematográfico para tener la posibilidad de tomar medidas correctivas, tener claro que se busca conseguir, tener una fuente de información confiable, saber qué público se quiere captar y tomar decisiones de manera óptima.

Los productores tienen un rol fundamental en lo que respecta a la gestión de un proyecto de largometraje de ficción, dado que son quienes participan de todo el proceso, y manejan todos los aspectos de la producción, desde la obtención de los medios financieros hasta los recursos más insólitos que sean necesarios para el rodaje y la contratación de cada una de las partes.

Independientemente de la gestión, todos los productores coinciden que su película logró cumplir con los objetivos planteados por tratarse de metas personales, sin embargo no consideran que haya sido exitosa en todos los niveles deseados.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Dentro de la planificación, además de definir los objetivos y realizar presupuestos con los costos, se recomienda fijar los plazos de tiempo a cumplir en cada una de las etapas del largometraje.
- ✓ Se recomienda mejorar los sistemas de información utilizados a través del uso de sistemas contables a medida y su correcta utilización.
- ✓ Se recomienda la definición del público al cual se busca conquistar con el largometraje y trabajar durante todas las etapas del proyecto para ello.
- ✓ Si se pretende continuar produciendo películas cuya principal característica sea realizar cine de autor, y a su vez se busca obtener rentabilidad de modo tal que los profesionales que trabajan en este sector puedan lograr que este trabajo sea su medio de vida (como manifiesta el ICAU y los mismos realizadores), es necesario comenzar a implementar características del cine comercial, para captar la atención del público objetivo.

ANEXO I

¿Por qué los productos culturales no son como los productos tangibles?

ATRIBUTO	NECESIDADES PRIMARIAS	SERVICIOS Y BIENES CULTURALES
Naturaleza del producto	Servir/cumplir la necesidad del usuario	Ideas comunicativas: información y entretenimiento
Naturaleza del proceso de producción	Cadena de montaje; cada unidad requiere unos recursos importantes	Período largo de tiempo : crea propiedad intelectual que permite a bajo precio ser almacenada, duplicada y entregada
Coste marginal de la unidad de producto	Importante	Insignificante
Previsión de la demanda	Demanda en gran parte previsible, mes a mes.	Dificultad para estimar la demanda antes de incurrir en el coste
Posibilidad de sustitución	Amplio grado de posibilidad de sustitución con marcas competitivas	Limitada, se percibe el producto como único, la ley de propiedad intelectual protege el monopolio sobre cada título.
Línea de tiempo de la demanda	La demanda de productos sigue indefinidamente hasta el siguiente ciclo de producto.(medido durante años)	La demanda falla bruscamente después de la introducción del producto y entonces lo sustituye el siguiente producto. (medido en semanas o meses)
Quién determina la demanda?	Ultimada por el consumidor	Ultimada por el consumidor en el caso de los libros y las películas dentro de las opciones dadas por los gatekeepers; anunciantes en el caso de las revistas y la difusión comercial;
Ajuste del precio	No discriminatorio; el arbitraje excluye la diferenciación de mercado	Dentro de los mercados a menudo es convencional el precio fijo. Entre los mercados es discriminatorio (por mercado, naturaleza de empleo, y línea de tiempo de empleo). La ley de propiedad permite una subdivisión ilimitada de mercados.
Variación de precios	Depende de la fuerte competitividad de demanda y suministro; obligado por el coste significativo marginal y no establecer un precio discriminante.	El coste marginal es insignificante y el precio de los productos culturales puede ser sumamente discriminatorio entre mercados.
Naturaleza de consumo	Se consume cada unidad de producto y no se dispone de otros.	La propiedad intelectual original no se consume pero le permite estar disponible sin límite de tiempo.
Línea de tiempo de la publicidad	Publicidad continuada durante muchos años para reforzar la marca.	Publicidad intensa a la vez que se introduce el producto antes de que sea desplazado por el siguiente producto.

(2) *Blockbusters and Trade Wars (popular culture in a globalized world)*, Peter Grant & Chris Wood, Editorial Douglas & McIntyre, 2004

Consultaría Audiovisual. Documento relativo al sector uruguayo. Programa de competitividad y cadena productivas. (Manuel Cristóbal).

Documento electrónico disponible en:
http://www.dipode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_audiovisual/Documentos_complementarios/informe_cristobal_audiovisual.

ANEXO II

**Ley N° 18.284 INSTITUTO DEL CINE Y EL AUDIOVISUAL DEL
URUGUAY**

(a) C R E A C I Ó N

(i) El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

(b) DECRETAN:

Artículo 1°.- Créase el Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU) como institución que funcionará en forma desconcentrada dentro del Ministerio de Educación y Cultura.

A los efectos de esta ley, se entenderá por actividades cinematográficas y audiovisuales aquellas que se expresen en un proceso creativo y productivo de imágenes en movimiento sobre cualquier soporte y de cualquier duración, destinadas a ser difundidas y comunicadas por cualquier medio conocido o que pueda ser creado en el futuro.

Artículo 2°.- El Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay tendrá los siguientes objetivos:

- A) Defender la libertad de expresión de la obra cinematográfica y audiovisual en todas sus fases, con arreglo a los principios constitucionales de ejercicio de la mencionada libertad.
- B) Fomentar, incentivar y estimular la creación, producción, coproducción, distribución y exhibición de obras cinematográficas y audiovisuales

uruguayas en el país y en el exterior.

- C) Fomentar la distribución y exhibición, en forma recíproca y equilibrada, del cine y del audiovisual de aquellos países o bloques regionales con los que se mantengan acuerdos de coproducción y cooperación.
- D) 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 que surjan de la implementación de la presente ley.
- E) 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.
- F) 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. Para estar comprendido dentro de los mecanismos previstos en la presente ley será necesario estar inscripto en el Registro.
- G) Trazar las políticas vinculadas a la administración del Fondo de Fomento Cinematográfico creado por la presente ley.
- H) Otorgar, de acuerdo a sus posibilidades financieras, incentivos para acrecentar la actividad cinematográfica y audiovisual nacional, en las fases de concepción, elaboración de guiones, producción, distribución y comercialización de acuerdo a un plan anual estructurado mediante concursos, premios, becas u otros medios para el cumplimiento del objetivo.

- I) Instrumentar convenios de reciprocidad con otros institutos para conceder y obtener acceso preferencial a los respectivos mercados nacionales.
- J) Celebrar con organismos estatales, personas públicas no estatales y organizaciones privadas convenios tendientes a la instrumentación de los mecanismos de fomento previstos en la presente ley, empleando los instrumentos jurídicos necesarios (convenios bilaterales, constitución de fideicomisos, etc.).
- K) Preservar y contribuir a la conservación, mantenimiento y difusión del patrimonio fílmico y audiovisual nacional, procurando evitar la destrucción o pérdida de los filmes de corto y largometraje, mediante su depósito en los archivos fílmicos que existan en el país, cualquiera sea su soporte.
- L) Fomentar las acciones e iniciativas para el desarrollo de la cultura cinematográfica, tales como la formación de espectadores y la apertura de cineclubes, la formación y perfeccionamiento de técnicos, profesionales, docentes y gestores culturales cinematográficos y audiovisuales, como asimismo el incentivo a la formación de talentos.
- M) Promover la incorporación del cine y el audiovisual a la educación formal.
- N) Promover acciones tendientes a la exhibición de mínimos de producción nacional de obras de ficción, documentales y animación en los medios televisivos nacionales y su difusión en el mercado internacional.
- O) Promover acciones tendientes a la exhibición de mínimos de producción nacional en las salas que componen el circuito de exhibición.
- P) Extender las certificaciones de nacionalidad, origen o de sello cultural a las obras audiovisuales.

Artículo 3º.- Créase como cargo de particular confianza el de Director del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay, que quedará asignado en la enumeración del literal C) del artículo 9º de la Ley Nº 15.809, de 8 de abril de 1986, con las modificaciones introducidas por los artículos 214 y 530 de la Ley Nº 16.170, de 28 de diciembre de 1990, y por los artículos 155 y 300 de la Ley Nº 16.736, de 5 de enero de 1996. Esta erogación será financiada con cargo a Rentas Generales.

Artículo 4º.- El Director del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU) estará asistido por un Consejo Asesor Honorario que tendrá por cometidos asesorar respecto de las acciones a seguir, la regulación y la evaluación de los planes de desarrollo e incentivos del sector. Se pronunciará, en forma no vinculante, sobre el informe que elabore el Director del ICAU sobre la ejecución del plan de acción anual.

Se integrará con:

- El Director del ICAU, que lo presidirá.
- Un representante de la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura.
- Un representante del Ministerio de Industria, Energía y Minería.
- Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Un representante del Ministerio de Turismo y Deporte.
- Un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Un representante de Canal 5 - Servicio de Televisión Nacional.

- Un representante de Tevé Ciudad.
- Un representante por los Departamentos de Cultura de las Intendencias Municipales, designado por el Congreso de Intendentes.
- Un representante por las organizaciones públicas y privadas de conservación del patrimonio fílmico.
- Un representante por las instituciones de formación profesional en la materia objeto de la presente ley.
- Un representante por los canales de la televisión abierta y de la televisión por abonados.
- Un representante por cada uno de los siguientes colectivos:
 - A) Asociaciones de productores, directores y realizadores inscriptos en el Registro Cinematográfico.
 - B) Asociaciones de técnicos cinematográficos.
 - C) Entidades representativas de distribuidores y exhibidores cinematográficos, inscriptas en el Registro Cinematográfico.
 - D) Asociaciones de artistas.

Por cada representante se designará un suplente que sustituirá al titular en caso de ausencia de éste.

En caso de empate, el voto del Director del ICAU se computará doble.

Podrán ser invitados a participar con voz otras entidades o personas vinculadas al sector.

Artículo 5º.- El Consejo Asesor Honorario se reunirá por lo menos dos veces al año o cada vez que lo soliciten la mitad más uno de sus miembros o lo convoque el Director del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU).

A partir de la integración del Consejo Asesor Honorario, éste asumirá las competencias originalmente previstas para el Consejo Nacional de Evaluación y Fomento de Proyectos Artístico Culturales por los literales A), B) y D) del inciso primero y por el literal D) del inciso segundo del artículo 240 de la Ley N° 17.930, de 19 de diciembre de 2005, en lo que refiere a los proyectos de fomento de la actividad cinematográfica y audiovisual.

Para el asesoramiento al Poder Ejecutivo en el otorgamiento de beneficios fiscales dentro de la mayoría requerida, deberá contarse con el voto del representante del Ministerio de Economía y Finanzas.

Sin perjuicio de su competencia, el Consejo Asesor Honorario integrará, dentro de su ámbito, una Comisión Ejecutiva Permanente, compuesta por el Director del ICAU, el representante del Ministerio de Economía y Finanzas y el representante de las asociaciones de productores, directores y realizadores inscriptos en el Registro Cinematográfico.

La Comisión Ejecutiva Permanente tendrá por finalidad coordinar y articular las actividades del Consejo Asesor Honorario con la propia del ICAU y su Dirección.

Artículo 6º.- El Director del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU) tendrá las siguientes atribuciones:

- A) Actuar en representación del ICAU.
- B) Planificar y proponer al Ministerio de Educación y Cultura, en acuerdo con el Director de Cultura, y con informe previo de la Comisión Ejecutiva Permanente, el plan de acción anual y los recursos económicos y técnicos y

toda otra iniciativa que sirva de base al mismo, así como las prioridades para la aplicación de los recursos que integren el Fondo de Fomento Cinematográfico y Audiovisual.

- C) Ejecutar el plan de acción anual.
- D) Asesorar respecto de las normas a dictarse que sean de interés para el desarrollo del cine y el audiovisual nacional.
- E) Coordinar con cualquier otro organismo del Estado todo tipo de procedimiento o gestión necesaria para facilitar la circulación de insumos y de obras cinematográficas dentro y fuera del país.
- F) Desarrollar las actividades que se requieran para el cumplimiento de los objetivos expresados en el artículo 2º y para la administración del Fondo Cinematográfico y Audiovisual.
- G) Captar recursos financieros tales como donaciones y legados, promover proyectos de patrocinio, fomento, inversión y de cooperación internacional, y promover la creación de líneas de crédito, para el desarrollo del sector.

Artículo 7º.- Créase el Fondo de Fomento Cinematográfico y Audiovisual, el que priorizará el apoyo al desarrollo y la producción de proyectos cinematográficos y audiovisuales, y se nutrirá de los siguientes recursos:

- A) Una partida anual de \$ 25.000.000 (veinticinco millones de pesos uruguayos) a partir del 1º de enero de 2008, con cargo a Rentas Generales.
- B) Las donaciones y legados que lo tengan por destinatario.
- C) Otros fondos que le sean asignados.

D) Los recursos derivados de la aplicación de los artículos 235 y siguientes de la Ley N° 17.930, de 19 de diciembre de 2005, en lo que refiere a los proyectos de fomento de la actividad cinematográfica y audiovisual.

Artículo 8°.- El Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay deberá informar públicamente por los medios de comunicación existentes los montos y la procedencia de los fondos que recibe y el destino que se da a los mismos.

Artículo 9°.- Facúltase al Poder Ejecutivo a exonerar de gravámenes aduaneros y de impuestos que gravan las operaciones de importación o se aplican en ocasión de la misma, así como de aquellos que graven el tránsito, exportación, salida o admisión temporaria de películas y demás audiovisuales de producción nacional o coproducidos con otros países a condición de reciprocidad. El Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay efectuarán las certificaciones pertinentes a los efectos de acceder a la referida exoneración.

Artículo 10.- A los efectos de la presente ley, son consideradas obras cinematográficas y audiovisuales nacionales las producidas por personas físicas o jurídicas con domicilio constituido en la República, inscriptas en el Registro Público del Sector Cinematográfico y Audiovisual, que reúnan las siguientes condiciones:

- A) Se realicen total o parcialmente en el territorio de la República Oriental del Uruguay.
- B) Que la mayoría de los técnicos y artistas intervinientes en la producción y realización de las mismas, sin contar los extras, sean residentes en el país o ciudadanos uruguayos.

Se consideran, igualmente, obras cinematográficas y audiovisuales nacionales las realizadas total o parcialmente en el territorio de la República en régimen de

coproducción con otros países, que empleen personal técnico y artístico que reúna las características antedichas, en un 20% (veinte por ciento), como mínimo.

La reglamentación de la presente ley establecerá las condiciones para la obtención de ayudas, que estarán en función del porcentaje nacional en el presupuesto de la obra cinematográfica y audiovisual.

Artículo 11.- El Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay sucederá a todos los efectos al Instituto Nacional del Audiovisual creado por Decreto N° 270/994, de 8 de junio de 1994.

Creación del Instituto Nacional de Audiovisual (INA)

Consejo de Ministros - Decreto 270/994.- Créase en el Ministerio de Educación y Cultura el Instituto Nacional del Audiovisual (I.N.A.) y se fijan sus cometidos. Ministerio del Interior; Ministerio de Relaciones Exteriores; Ministerio de Economía y Finanzas; Ministerio de Defensa Nacional; Ministerio de Educación y Cultura; Ministerio de Transporte y Obras Públicas; Ministerio de Industria, Energía y Minería; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; Ministerio de Salud Pública; Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca; Ministerio de Turismo; Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente

Montevideo, 8 de junio de 1994. **Visto:** la necesidad de impulsar y promover la actividad de producción audiovisual nacional; **Considerando: I)** que el creciente desarrollo del sector ha de ser estimulado y alentado por tratarse de una manifestación cultural de indudable importancia y de proyección futura para el país; **II)** que es voluntad del Poder Ejecutivo apoyar la coparticipación del Sector Público y Privado en el área, favoreciendo la inversión privada y el avance tecnológico en la misma; **III)** que a los efectos del cumplimiento de los fines señalados precedentemente, la experiencia internacional demuestra la conveniencia de la creación de un órgano dotado de autonomía funcional e independencia técnica a nivel de la Secretaría de Estado competente en la materia; **Atento:** a lo precedentemente expuesto; El Presidente de la República, actuando en Consejo de Ministros, **Decreta:**

Artículo 1°.- Créase en el Ministerio de Educación y Cultura el Instituto Nacional del Audiovisual (I.N.A.).

Art. 2°.- El referido Instituto dependerá directamente del Ministro de Educación y Cultura y actuará con autonomía funcional e independencia técnica.

Art. 3°.- La Dirección del Instituto Nacional del Audiovisual estará a cargo de un Director, designado por el Ministro de Educación y Cultura y un Consejo Asesor Honorario integrado por representantes de: - El Servicio Oficial de Difusión, Radiotelevisión y Espectáculos (Sodre). - La Asociación de Productores y de Cine y Video. - Los Broadcasters Televisivos. - Las Empresas de Exhibición Cinematográfica y Distribución de Video. - La Asociación de Críticos Cinematográficos del Uruguay. - Cinemateca Uruguaya. - Universidad de la República. - Universidad Católica del Uruguay. El Director representará al Instituto, convocará a sesionar y presidirá las sesiones. Cada Institución designará un representante titular y un alterno que sustituirá al primero en caso de acefalía o ausencia temporal.

Art. 4°.- El Instituto creado en este Decreto dictará su propio reglamento interno. Dicho texto deberá prever especialmente: un quórum mínimo de cinco miembros para sesionar y resolver válidamente, el voto decisivo del Director o de quien haga sus veces para el caso de empate, aunque éste se produzca por su propio voto y la prohibición de sus miembros de abstención en las votaciones, salvo en los casos de excusación o recusación cuando resulten procedentes.

Art. 5°.- Compete al Instituto Nacional del Audiovisual: a) Fomentar el desarrollo de la industria audiovisual, entendiendo por ésta la producción cinematográfica, televisiva y videográfica, con exclusión de la producción publicitaria. b) Participar en los distintos eventos nacionales o internacionales sobre la especialidad, así como impulsar convenios con organismos similares del extranjero. c) Presentar iniciativas y propuestas en las distintas áreas de la producción audiovisual en el

país. d) Promover la realización de Muestras, Festivales, Concursos y todo tipo de eventos relacionados con la actividad audiovisual. e) Centralizar y difundir información vinculada a la producción audiovisual destinada tanto a productores nacionales como extranjeros. f) Abrir un registro permanente de obras audiovisuales nacionales y elaborar un directorio de casas de producción, servicio, realizadores y técnicos, que constituya una Guía de la Producción Audiovisual del país g) Coordinar con organismos públicos y privados todas las acciones que faciliten la realización de iniciativas de producción nacional y desarrollar políticas de coproducción regional e internacional. h) Elaborar un anteproyecto de Ley de Fomento a la producción audiovisual nacional. i) Asesorar preceptivamente en los proyectos de inversión cultural afines a la competencia del Instituto.

Art. 6°.- El Instituto Nacional del Audiovisual deberá cumplir todas las funciones que en el marco de su competencia le asigne el Poder Ejecutivo, tendientes al fomento de la producción audiovisual nacional y su permanente actualización tecnológica, así como al impulso de la inversión privada en el Sector.

Art. 7°.- El Instituto Nacional del Audiovisual podrá proponer al Poder Ejecutivo proyectos para la celebración de convenios de asistencia técnica y financiera con organismos internacionales, necesarios para la inversión y funcionamiento del organismo.

Art. 8°.- Para el cumplimiento de sus cometidos técnicos el Instituto Nacional del Audiovisual podrá comunicarse a través de su Director, en forma directa con todas las dependencias del Poder Ejecutivo y demás organismos públicos y privados del país. El Instituto Nacional del Audiovisual podrá convocar a sus reuniones o a participar en su trabajo a representantes, asesores o consultores, de cualquier organismo público o privado, nacional o internacional para que informen, asesoren o colaboren en temas de su especialidad. En particular, el Instituto Nacional del Audiovisual mantendrá estrechas relaciones y participará en

actividades conjuntas con la Asociación General de Autores del Uruguay (Agadu); la Sociedad Uruguaya de Actores (SUA) y la Asociación de Músicos.

Art. 9°.- El Instituto Nacional del Audiovisual dentro de los ciento ochenta (180) días siguientes a su instalación, elevará al Poder Ejecutivo el Proyecto de su organización interna y comunicará sus necesidades en cuanto a recursos humanos y materiales a fin de ser previstas en la próxima instancia presupuestal.

Art. 10.- Mientras no se aprueba el presupuesto del Instituto Nacional del Audiovisual, el Ministerio de Educación y Cultura, brindará las facilidades locativas y el apoyo en recursos humanos y materiales necesarios para la mejor gestión de la Institución.

Art. 11.- Comuníquese, etc.- Lacalle Herrera - Angel María Gianola - José María Gamio - Gustavo Licandro- Rodolfo González Rissotto - Antonio Mercader - Juan Carlos Raffo - Miguel Angel Galán - Gonzalo Irrazabal - Guillermo García Costa - Pedro Saravia - Mario Amaestoy - Manuel Antonio Roma.

ANEXO III

ENTREVISTA PRODUCTORA

Nombre productora:

Película:

Año:

Director:

Productor:

- 1- ¿Qué entiende usted por éxito? ¿Considera que su película fue exitosa?
- 2- ¿Cómo surgió la idea de hacer esta película? ¿Qué buscaron alcanzar con la misma? ¿Cuál es el propósito del proyecto?
- 3- ¿De dónde obtuvieron el guión?
- 4- ¿A que público se buscó llegar con esta película? ¿Se logró el objetivo o se sorprendieron con el resultado?
- 5- ¿Se realizó una planificación determinando lo que se buscaba lograr, cómo la iban a realizar?
- 6- Según nuestra información ustedes tuvieron apoyo de ¿Es correcto? ¿Qué monto obtuvieron de cada uno? ¿Hubo algún otro tipo de apoyo económico?
- 7- ¿Se realizó en coproducción y/o asociación? ¿Con que productora/s?
- 8- ¿Cuál fue la etapa de producción más costosa?
- 9- Los equipos que se utilizan para el rodaje, ¿son propios de la productora o son alquilados?
- 10- ¿Cuántas personas trabajaron en la elaboración de esta película? (Actores, técnicos y otros).

- 11- ¿Cuánto tiempo llevó realizarla en total?
- 12- ¿La productora se dedica exclusivamente a la realización de películas?
¿Cuántas películas han producido?
- 13- ¿Cuáles medios de difusión utilizaron para promocionar el film?
- 14- ¿Quién se encargo de la distribución? El distribuidor, ¿participo en el financiamiento o compro los derechos de distribución luego de finalizado el proyecto?
- 15- ¿Quién decide el camino a seguir una vez finalizada la elaboración de la película? ¿Qué se decidió hacer?
- 16- ¿Quién decide la participación en festivales? ¿Qué elementos se toman en cuenta para asistir o no a los mismos?
- 17- Según nuestra información se obtuvieron éstos premios..... ¿Es correcto? ¿Se participó en algún otro festival?
- 18- ¿Conoce cuál fue el número de espectadores que asistió a salas comerciales?
- 19- ¿Su película fue estrenada en cines? ¿Cuánto tiempo estuvo en cartelera?
- 20- ¿Se vendió a otros territorios? ¿Conoce el número de espectadores en el exterior? ¿El film fue vendido a canales de TV?
- 21- ¿La película fue rentable?
- 22- ¿Se realizó un presupuesto? Una vez finalizada la película, ¿se identificaron desviaciones entre lo efectivamente gastado y lo presupuestado?
- 23- ¿Llevan algún tipo de contabilidad o control sobre los gastos? (nada, mayor de caja, contabilidad mínima).

ANEXO IV

La Cáscara



Año: 2007

Productora: Salado Media

Productor: Mariana Secco

Director: Carlos Ameglio

Premios obtenidos

Premio a la mejor película en el Festival Internacional de Cine de Leipzig, 2008

Premio a la mejor película en el Festival de Cine de Aarhus, Dinamarca, 2008

Premio de la crítica en el Festival de Cine de Bogotá, 2007.

Premio a la mejor fotografía en el Festival Internacional de Cine Independiente, Nueva York, 2007.

El baño del Papa



Año: 2007

Productora: Laroux

Productor: Elena Roux

Director: Enrique Fernández y Cesar Charlone

Premios obtenidos

Premios a la mejor película, mejor guión, mejor fotografía, mejores actuaciones femenina y masculina, y premio del público en el Festival de Cine de Gramado, 2007.

Premio Horizontes Latinos en el Festival Internacional de Cine de Donostia, San Sebastián, 2007.

Premio a la mejor película y premio del jurado en el Festival Internacional de San Pablo, 2007.

Premio a la mejor película en el Festival de Cine Cero Latitud, Quito, 2007.

Premio al mejor guión en el Festival de Cine Iberoamericano de Huelva, 2007.

Premio a la mejor actuación masculina en el Festival Internacional de Cine de San Luis Obispo, Estados Unidos, 2007.

Polvo nuestro que estás en los cielos



Año: 2008

Productora: BFS Producciones

Productor: Huber Toint

Director: Beatriz Flores Silva

Premios obtenidos

Mención especial del jurado en premios Avanca, Portugal, 2009.

Premios al mejor film iberoamericano, mejor director, mejor guión, mejor actriz y mejor dirección de arte en el Festival Iberoamericano de Río de Janeiro, 2009.

Premios al mejor film y mejor guión en el Festlatinoba, Buenos Aires, 2009.

Mención especial al mejor director en el Festival e Cine de Santa Cruz de la Sierra, 2009.

Premios a la mejor dirección de arte y mejor actor, Asociación de Críticos de Cine del Uruguay, 2009.

Acné



Año: 2008

Productora: Laroux Cine

Productor: Fernando Epstein

Director: Federico Veiroj

Premios obtenidos

Premio al mejor director en el SANFIC, Festival de Santiago de Chile, 2009.

Tercer premio a la ópera prima en el Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano, La Habana, 2008.

Mejor película en el Festival Internacional de Cine Latino de Los Ángeles, 2008.

Premio de televisión Española en Cine en Construcción del Festival Internacional de Cine de Donostia, San Sebastián, 2007.

Matar a todos



Año: 2008

Productora: Esteban Schroeder y Asociados

Productor: Esteban Schroeder

Director: Esteban Schroeder

Premios obtenidos

Premio especial del jurado y premio a la mejor actriz secundaria en el Festival Internacional de Cine de Cartagena de Indias, 2008.

Premio del público en el Festivalísimo de Montreal, 2008.

Premio al mejor guión en la Muestra de Cine Latinoamericano de Lérida, 2008.

Premio al mejor guión en el Festival de Cine Latinoamericano de Santa Cruz, Bolivia, 2008.

Premio a la mejor ficción, Asociación de Críticos de Cine del Uruguay, 2008.

Premio del público en el Festival de Biarritz, 2007.

Premios a mejor guión y mejor actuación femenina en el Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano, La Habana, 2007.

Premio Signis en el Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano, La Habana, 2007.

La Balada de Vlad Tepes



Año: 2009

Productora: Mondiola Entertainment

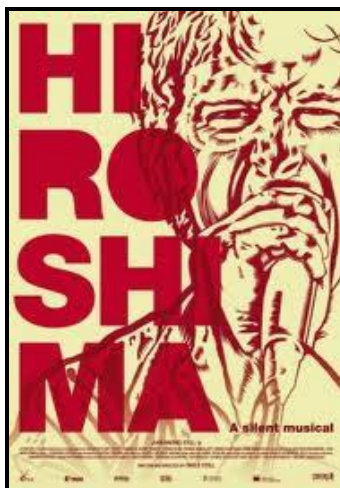
Productor: Guzmán Vila

Director: Guzmán Vila

Premios obtenidos

Premio del público a la mejor película latinoamericana y premio del público a la mejor película en el Festival Montevideo Fantástico, 2009.

Hiroshima



Año: 2009

Productora: Control Z

Productor: Fernando Epstein y Agustina Chiarino

Director: Pablo Stoll

Premios obtenidos

Mención especial del jurado en la Competencia Latinoamericana del Festival de Cine de Mar del Plata, 2009.

Mención especial del jurado de la Asociación Internacional de Críticos de Cine en el Festival del Nuevo Cine Latinoamericano, La Habana, 2009.

Gigante



Año: 2009

Productora: Control Z

Productor: Fernando Eptstein y Agustina Chiarino

Director: Adrián Biniez

Premios obtenidos

Premio a la mejor ópera prima, Oso de plata y premio Alfred Bauer en el Festival Internacional de Cine de Berlín, 2009.

Premio especial del jurado en el Festival de Lima, 2009.

Premios al mejor guión, mejor actor y premio de la crítica en el Festival de Cine de Gramado, 2009.

Premio Gold Hugo a nuevos directores en el Festival Internacional de Cine Latino de Chicago, 2009.

Premio del público a la dirección de fotografía, Festival de Cine Manaki Brothers, Macedonia, 2009.

Premio Horizontes Latinos en el Festival Internacional de Donostia, San Sebastián, 2009.

Segundo premio a la mejor ópera prima en el Festival del Nuevo Cine Latinoamericano, La Habana, 2009.

Mal día para pescar



Año: 2009

Productora: Expresso Films

Productor: Álvaro Brechner

Director: Álvaro Brechner

Premios obtenidos

Premio Free Spirit en el Festival de Cine de Varsovia, 2009.

Astor de plata al mejor actor en el Festival de Cine de Mar del Plata, 2009.

Premio al mejor guión en el Festival de Cine de Lima, 2009.

Premio a la mejor dirección artística en el Festival de Cine de Gijón, 2009.3

Premios a la mejor ópera prima en la categoría internacional, mejor director, premio velación, mejor guión, mejor fotografía, mejor dirección artística, mejor sonido y mejor actuación masculina, Asociación de Críticos de Cine del Uruguay, 2009.

Premio del ICAU a la mejor película nacional, 2009.

Norberto apenas tarde



Año: 2010

Productora: Cordón Films

Productor: Micaela Solé

Director: Daniel Hendler

Premios obtenidos

Premio Televisión Española en Cine en Construcción del Festival Internacional de Cine de Donostia San Sebastián 2009.

La Vida Útil



Año: 2010

Productora: Cinekdoque

Productor: Federico Veiroj

Director: Federico Veiroj

Premios obtenidos

Premio Cine en Construcción del Festival Internacional de Cine de Donostia San Sebastián 2009.

Anexo V

La Casa Muda



Estrenada en el año 2011. Es una producción de Tokio Films, fue dirigida por Gustavo Hernández y producida por Gustavo Rojo.

El caso de esta película es muy interesante ya que logró ser una gran excepción en el cine uruguayo, dado que a partir de un bajo presupuesto y tener la particularidad de ser una película de género (a diferencia de los largometrajes analizados que son cine de autor), logró alcanzar reconocimiento internacional lo que se vio reflejado en las ventas y las críticas obtenidas.

Otra de las grandes particularidades del film, es que la historia fue narrada en un único plano secuencia con una cámara de fotos que filma en HD, de hecho el slogan es “Miedo real en tiempo real”.

Gustavo Rojo comenta: *“La casa muda fue una forma de trabajo bastante atípica, a como se filma una película acá en Uruguay y en cualquier parte del mundo. Fue un experimento desde la parte del productor (por su género) y del director (por querer filmarse en plano-secuencia)”*.

El guión fue escrito por Oscar Estévez, inspirado en una crónica roja de los años 40 del siglo XX. Según declara en entrevista realizada por BBC Mundo, lo que hace la película, al ser contada en tiempo real, es tratar de descifrar qué pasó en los últimos 78 minutos de vida de esas personas. *“Todo lo que se origina a partir*

de la anécdota real es ficción, porque nadie sabe qué pasó. Ese caso nunca se aclaró"

Siguiendo la misma pauta de entrevista utilizada para las películas que forman parte de la investigación, se analiza este caso encontrando las siguientes similitudes y diferencias.

ENTREVISTA	10 PELÍCULAS ANALIZADAS	LA CASA MUDA
Objetivo	Si	Si
Planificación	60% tuvo planificación detallada	Planificación escasa
Fondos públicos	90%	No
Fondos privados	90%	No
Fondos propios	30%	Si
Experiencia	60 % tenía experiencia en cine	Ninguna
Etapas más costosas	90 % Rodaje	Post producción
Equipos para el rodaje	Alquilados	Alquilados y prestados
Personas que trabajaron	hasta más de 60	22
Se consideró exitosa	60 % fueron consideradas exitosas	Si
Coproducciones	100 % de las películas	No
Tiempo de realización	desde 1 año y medio hasta 7 años	4 meses
Público definido	30 % tenía público definido	Si
Medios de difusión	Tradicionales	you tube y páginas de internet
Espectadores	Entre 1.355 y 70.000	22,000
Semanas en cartelera	Entre 2 y 12 semanas	8 semanas
Ventas en otros territorios	máximo 25 países	40 países
Estrategia para el estreno.	Festivales y luego cien o viceversa	Subir una sinopsis a you tube, blog y páginas del género
¿Se presupuestó?	100 % de las películas	hubo un presupuesto muy básico
Contabilidad	100 % de las películas	Si
Rentabilidad	En el 10 % de los casos	Fue muy rentable

Al igual que el resto de las películas analizadas en la investigación se pudo identificar la definición de objetivos.

Con relación al objetivo Gustavo Rojo explica que *“las expectativas y a lo que se apuntaba era a difundirla en Uruguay, a algo muy chico, y a que tuviera la mejor vida posible. Fue sacarse las ganas de hacer algo, y una vez que se tuvo la*

película se hicieron un par de cosas que fue lo que hizo que la película se hiciera conocida”

Entre las películas analizadas seis tuvieron planificación detallada, sin embargo en el caso de La casa muda no fue así. La planificación fue escasa, esto sucedió debido a que se planeaba hacer un proyecto chico y por otro lado no se concursó para obtener fondos públicos, lo que hace que no sea necesario presentar una planificación.

Con respecto a este tema el productor comenta que se planificó muy bien el rodaje, dado que se ensayó dos meses antes de filmar, pero *“no fue una planificación estratégica de cómo vamos a hacer para venderla al mercado”*.

En cuanto al financiamiento del film, La casa muda no contó con fondos públicos ni privados, fue producida con aportes propios. Esto generó que el tiempo insumido para realizar la película fuera mucho menor al resto, tan sólo cuatro meses, a diferencia de los largometrajes de la investigación que insumieron años cada uno de ellos. Su financiamiento fue un caso también particular ya que ninguna de las películas analizadas pudo producirse sólo con fondos propios.

Cuando se consultó sobre los fondos públicos el productor comenta: *“nunca planeamos pedirlos, primero porque era una película de género y no hay antecedentes de estas que recibieran apoyos y segundo que no era la idea, porque para pedir apoyos tenés que hacer trámites, esperar varios meses, para ver si te eligen o no, es un camino largo, que puede durar varios años, entonces era como un impulso que teníamos que lo queríamos hacer ya y con el menor presupuesto posible, con un dinero que ponía el productor, y con gente que trabajara sin cobrar en un régimen de cooperativa, y que saliera con esos recursos lo mejor posible. El régimen de cooperativa consiste en que cada uno de los que participa tiene una parte de la película, un porcentaje por el aporte que hizo. Todo esto se estableció por contratos”*.

Continuando con la forma de financiación, La casa muda no fue realizada en coproducción, mientras que las restantes diez películas analizadas si lo fueron.

Cabe resaltar que la productora de La casa muda, Tokio Films, no tenía experiencia en largometrajes. Ellos estaban trabajando en el medio publicitario, y sentían que se debían hacer un largometraje. *“Es nuestra primera experiencia en cine. La productora se dedica a publicidad, pero a partir de La casa muda se abrieron nuevas puertas”*, comenta Gustavo Rojo.

Al igual que en la mayoría de las películas analizadas, en principio el rodaje fue la etapa más costosa. Luego, por las exigencias requeridas en los festivales en los que quedaron seleccionados (Cannes en primer lugar) debieron invertir mucho más dinero en la post producción, inversión que no estaba considerada en un primer momento por no haberse planteado ésta posibilidad.

Gustavo Rojo agrega: *“cuando la película queda seleccionada en Cannes, hubo que pasarla a 35 milímetros y sonido dolby. Estaba en HD, por lo que no servía. La etapa más costosa sería la post-producción por que esto elevó el presupuesto a 15 veces más. Si las ventas no se hubieran dado, la etapa más cara hubiese sido el rodaje. Son los requisitos que exige el mercado para comprar la película. La idea nunca fue terminarla en el cine, solo pensábamos terminarla en HD, y llegar a proyectarla en alguna sala en Uruguay.”*

La cámara de fotos con la que se filmó era prestada, el resto del equipamiento utilizado para el rodaje, si bien era mínimo, fue alquilado. En ninguna de las diez películas analizadas se dio que el equipamiento principal fuera prestado.

El rodaje de la casa muda insumió tan sólo cinco días, mientras que el promedio de las restantes películas analizadas es de seis semanas, habiendo sido Hiroshima la película con menor tiempo de rodaje (2 semanas).

En cuanto al tiempo total de realización también existen grandes diferencias con el resto de los largometrajes. La producción de La casa muda se puede dividir en dos etapas, la primera donde la película queda terminada en HD insumió cuatro meses, y la segunda donde queda pronta para exhibirse en 35 milímetros insumió un año más. De todas formas el total de tiempo de realización difiere ampliamente de las demás películas, ya que éstas insumieron en promedio poco más de cuatro años.

En cuanto a la cantidad de personas que participaron en la realización del film, La casa muda contó con el trabajo de 22 personas, 16 técnicos, 4 actores y otros, mientras que alguno de los casos analizados anteriormente alcanzaron más de 60 personas.

Al consultar sobre cuándo entienden ellos que una película es exitosa, se aprecian dos opiniones claramente diferenciadas, dado que el director y el productor tienen ópticas distintas en cuanto a su trabajo.

Gustavo Rojo (Productor) entiende que *“el éxito se da cuando la película recupera la plata de los inversores, si no se llega a hacer eso no es éxito. Cuando uno pide fondos prestados, a entes, uno debería tener una cierta responsabilidad de devolver eso, poder recuperarlo. En EEUU de 10 películas sólo una da ganancia, pero cuando esto sucede, es mucho dinero y se recupera por las que perdieron. En América Latina, puede que no se vea eso como éxito porque es muy difícil de lograr, entonces puede que vea al éxito cuando la película logra trascender sobre un montón de películas. El cine es un medio muy difícil, y va más allá de la calidad de la cinta, es decir puede ser una muy buena película y que la gente le dé la espalda, o falle la distribución. Hay muchas cosas que pueden fallar para que el público la acepte y pague una entrada. Muchísimas veces no pasa por la calidad de la película, hay éxitos artísticos que no recuperan nada.”*

Por otro lado Gustavo Hernández (Director) expone que *“luego que cuento la historia, veo si quedo satisfecho, partiendo de los medios que tenía, cómo se logró contar.”*

En este caso se tenía claro a cuál público se intentaba conquistar, esto se debe principalmente por tratarse de una película de género, donde ya existe un público apasionado por este tipo de películas. En el resto de los casos sólo un 30 % planteó su público objetivo. La casa muda logró no sólo llegar a quienes se propusieron sino que también recibieron buenas críticas del público en general.

La casa muda alcanzó una taquilla aproximada de 22.000 espectadores en Uruguay, permaneciendo en cartelera durante 8 semanas.

Gran parte de su éxito se debe a la forma que utilizaron para la difusión de la película, fueron innovadores ya que difundieron un tráiler de la misma a través de you tube y blogs relacionados con el género. Se difundió de ésta manera por idea del productor que frecuenta dichos sitios, y además por no contar con fondos para destinarlos a publicidad. Este tipo de difusión permitió que el trailer llegara a manos de uno de los jurados de Cannes, y a productoras estadounidenses. En pocos días recibieron el pedido de Cannes que quería contar con la película completa para verla y evaluar la posibilidad de participar del festival, y paralelamente productoras norteamericanas se contactaron con los responsables con interés de comprar los derechos de la película.

Sorprendidos con tal resultado, deciden en conjunto continuar el camino natural del largometraje, rechazando la propuesta de Estados Unidos, y participan en Cannes y muchos otros festivales para luego estrenar el film en Uruguay.

Es así que participaron en muchos festivales europeos y más de 40 en América Latina, logrando una cantidad importante de premios, y en la actualidad continúan

participando de festivales. Además, quien compra los derechos de la película para determinado territorio, la presenta a los festivales de su territorio que crea conveniente, como forma de promoción. Hasta octubre del año 2011 la película fue vendida a cuarenta territorios, cifra que es impactante al compararla tanto con el resto de las películas analizadas así como también con las producciones uruguayas a lo largo de la historia.

Además, *La casa muda* ha sido vendida a canales de televisión importantes como I-Sat y HBO, lanzaron el DVD y luego de ello comenzaría la venta “fuerte” a otros canales. También es la única película uruguaya de la que se realizó una Remake en Hollywood, llamada *Silent House*, lo que genera obviamente mayores ingresos y reconocimientos.

Para la realización de *La casa muda* se trabajó con un presupuesto muy básico, partiendo del dinero con el que se contaba, USD 8.000, se intentó administrar los fondos de manera más eficiente. En esta etapa se identificaron pequeñas desviaciones porque tuvieron que agregar un día más de rodaje. Se entiende que esta forma de trabajo fue completamente distinta a la forma de trabajo de las películas analizadas durante la investigación, ya que éstas últimas elaboraban un presupuesto sin saber si contarían con ese dinero o no. Cabe aclarar que con éstos USD 8.000 se logró finalizar la película en formato HD, pero luego se debió invertir aproximadamente 15 veces más para lograr llevarla a formato 35 milímetros y sonido dolby, ésta inversión fue realizada con dinero adelantado por ventas.

La contabilidad de la película estuvo a cargo del estudio contable de la productora para tener un control de los gastos, lograr recuperar el dinero, y distribuir las ganancias obtenidas.

Concluyendo sobre este caso tan atípico se desprende que *La casa muda* no contó con apoyos públicos ni privados, no tuvo planificación detallada, contó con un

presupuesto mínimo inicialmente, fue la primer película de género de terror y filmada en plano secuencia del cine uruguayo, se realizó en tiempo record de cuatro meses, se rodó en sólo cinco días, y sin embargo participó en festivales clase A como ser Cannes, se ha vendido a más de cuarenta países, se realizó una remake en Hollywood, se ha vendido a grandes cadenas de televisión, fue nominada al Oscar como mejor película extranjera, lo que representa la película más exitosa y rentable de la historia del cine uruguayo.

BIBLIOGRAFIA

Asuaga. C (2009): *Un encuentro no casual*. FCU. Montevideo.

Bouquet, G (2009): “Industrias culturales” en Asuaga (coord.) *Un encuentro no casual* FCU. Montevideo.

Bruno Frey. B (2000): *La Economía del Arte*. La Caixa. Barcelona.

Colber. F et al (2009): *Marketing de las Artes y la Cultura*. Ariel. Madrid

Cuaderno de estudio cinematográfico N° 3 (2009): *Producción cinematográfica*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Curbelo. G (2008): *La historia de nunca comenzar*. Revista Dossier D11

Editorial Vértice, (2008): *Control de Gestión*. Publicaciones Vértice S.L

Fernández. F y Martínez. J (1994): *La dirección de producción para cine y televisión*. Ediciones Paidós Ibérica SA. España.

Kaplan y Norton (2004): *Mapas estratégicos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona

Matamoros. D (2009): *Distribución y Marketing Cinematográfico*. Ediciones Universidad de Barcelona. España

Marchesi. A (2001): *El Uruguay inventado*. Ediciones Trilce. Uruguay

Martínez Carril & Zapiola (2002): *Historia del cine uruguayo en tiempo de cine*. Banda Oriental. Uruguay

Pere. N (1999): *Elaboración y Control de presupuestos*. . Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Pereña. J (1996): *Dirección y gestión de proyectos*. Ediciones Díaz de Santos. España.

Rausell. P (2004) “*El consumo de teatro y danza en la ciudad de Valencia*”
Prólogo en Roberto Luna.

Stoner. J et al (1996): *Administración*. Pearson Educación.

Stolovich. L et al (2003): *La industria audiovisual uruguaya ¿realidad o ficción? Su impacto sobre las PYMES*. Ediciones IDEAS. Montevideo.

Suplemento El País Cultural (2009): “*Oferta y Hábitos de consumo*”. Número 1000.

Throsby. D (2001): *Economics and culture*. United Kingdom at the University Press, Cambridge.

SITIOS DE INTERNET

www.icaucmec.gub.uy/innovaportal/v/3883/3/mecweb/mvd_socio_audiovisual?leftmenuid=3883

www.icaucmec.gub.uy/innovaportal/v/10992/3/mecweb/montevideo_socio_audiovisual?parentid=4796

www.montevideo.gub.uy/empresas/locaciones-montevideanas/programa-mvd-socio-audiovisual

www.programaibermedia.com/langes/quees.php

www.portaluruguaycultural.gub.uy

www.archivo.presidencia.gub.uy/_web/noticias/2009/05/2009052907.htm

www.cinemateca.com.uy

www.uruguayfilmcommission.com.uy

www.rae.es

www.sanjurjo-toucon.blogspot.com/2009/08/asociacion-de-criticos-cinematograficos.html

www.lacasamuda.com

www.tierraentrance.miradas.net Entrevista a Pablo Stoll, director de "Hiroshima"
Por Alfredo García

www.diprode.opp.gub.uy/pacc/conglomeradoaudiovisual.htm "Documento relativo al sector uruguayo" - Consultor internacional Manuel Cristóbal - Diciembre de 2007, Informe de Diagnóstico - Consultor nacional John Saegaert - Diciembre de 2007, Audiovisual, plan de refuerzo de la competitividad. Febrero 2008.

www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/04/110412_casa_muda_sao.shtml La cinta uruguaya de terror "La Casa Muda" cautiva al público internacional.

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcont1/concepto.pdf>

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/material.html>

<http://www.claqueta.es/articulos/cine-%E2%80%9Cde-autor%E2%80%9D-cine-%E2%80%9Cindependiente%E2%80%9D.html>

http://www.recam.org/_files/documents/audiovisual_a4.pdf

MONOGRAFIAS CONSULTADAS

La producción cinematográfica en el marco de la industria cultural, descripción del negocio y contabilidad de gestión. Trabajo monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración-Universidad de la República. Autores: Marcela Nario, José Ignacio Negrin, Paulina Rosales. Noviembre de 2009. Tutor: Cr. Carlos Bueno Pereyra.

Museos, una visión desde la gestión de calidad. Trabajo monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración-Universidad de la República. Autores: Ana Macias, Fernanda Rimoldi. Diciembre 2008. Tutoras: Cra. Carolina Asuaga, Cra. Sara Gerpe.

Gestión de Bandas de Rock. Un análisis empírico en el Uruguay. Trabajo monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración-Universidad de la República. Autores: Dolores Casal, Luciana Vera, Mariana Sörensen. Julio 2009. Tutora: Cra. Carolina Asuaga.

Estudio de caso CLUSTER AUDIOVISUAL en Uruguay. Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay. Autores: Claudio Jerusalmi, Micaela Camacho, Carolina Rocha, Santiago García, María Moratorio, María José Serrano. Diciembre 2009.