

# **Custos e Gestao e Producao Cinematográfica**

**Ricardo Laporta Pomi** (AURCO) - ricardo@igc.com.uy

## **Resumo:**

*Con motivo de colaborar y apoyar las tareas de presupuestación y control de un cortometraje, se toma contacto con la interesante y necesaria industria del cine, a vez que se dimensiona la ardua, desafiante y riesgosa tarea que implica la creación y desarrollo de una “producción cinematográfica”.*

*Esta experiencia ha permitido descubrir que la actividad cinematográfica no escapa a las reglas generales de una correcta Administración y Gestión: planificación, presupuestación, control y evaluación.*

*En particular, el trabajo se centra sobre los aspectos relativos a la “Producción” Cinematográfica y como los conocimientos y técnicas de Costos y Gestión, contribuyen a facilitar y profesionalizar esta tarea.*

**Palavras-chave:** *Produção de filmes, custos, gestão, orçamento, controle.*

**Área temática:** *Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor*

## **Custos e Gestão em Produção Cinematográfica.**

### **Resumo:**

Con motivo de colaborar y apoyar las tareas de presupuestación y control de un cortometraje, se toma contacto con la interesante y necesaria industria del cine, a vez que se dimensiona la ardua, desafiante y riesgosa tarea que implica la creación y desarrollo de una “producción cinematográfica”.

Esta experiencia ha permitido descubrir que la actividad cinematográfica no escapa a las reglas generales de una correcta Administración y Gestión: planificación, presupuestación, control y evaluación.

En particular, el trabajo se centra sobre los aspectos relativos a la “Producción” Cinematográfica y como los conocimientos y técnicas de Costos y Gestión, contribuyen a facilitar y profesionalizar esta tarea.

**Palabras claves:** producción cinematográfica, costos, gestión, presupuestación, control.

### **Area temática 4: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor.**

#### **1) Introducción: Particularidades de los emprendimientos cinematográficos.**

Toda actividad productiva conlleva el enfrentamiento de desafíos y riesgos que deben ser superados.

En los giros industriales y de servicios, en general, los empresarios están más consustanciados a sobrellevar estos retos. Da la sensación que se trata de ámbitos más predecibles y pasibles de ser cuantificados y monitoreados. Cuando se adquiere una maquinaria más potente y robotizada, cuando se incorpora una nueva tecnología, es factible realizar estudios de costos y analizar la viabilidad del proyecto y retorno de la inversión.

En la industria cinematográfica, además de tener que superar todos los inconvenientes y vicisitudes de la realización y ejecución del proyecto, se agrega un hecho fundamental, que agrega un importante marco de incertidumbre respecto del éxito del proyecto.

Para poder lograr el retorno económico que demanda la inversión del proyecto cinematográfico, es esencial, que el producto final, el filme logrado, sea del agrado del público consumidor y colme las expectativas de los espectadores. ¿Quién se asegura al Director y al Productor que su filme capta el interés de espectador?

Se deja expresamente de lado, los casos en que se logra el apoyo y auspicio de entidades públicas y privadas que patrocinan proyectos cinematográficos sin exigencia de retorno, donde no se pone en riesgo la inversión.

Cabe preguntarse, ¿cómo están dispuestos Directores, Productores, Productores Ejecutivos a invertir los montos millonarios que exigen las superproducciones cinematográficas? ¿cómo se explica arriesgar capital en filmes de cortometraje?

A modo de referencia, se citan varios ejemplos (ver Cuadro Nro. 1) de pérdidas millonarias operadas en algunos filmes, que trajeron como consecuencia situaciones dramáticas, como ser el quiebre de empresas, cese de ejecutivos y funcionarios, fin de carreras profesionales, entre otras repercusiones:

Filme	Pérdida en millones de U\$S	Productora
La isla de las cabezas cortadas	147	Carolco Pictures
El Alamo	147	United Artists
Pluto Nash	146	Warner
Sahara	145	Paramount y otras
Marte necesita madres	140	Disney
El guerrero Nro. 13	137	Touchstone
Enredos de Sociedad	124	Aurum
Speed Racer (Meteoro)	115	Village Roadshow Pictures
La puerta del cielo	114	United Artists
John Carter	112	Disney

Cuadro Nro. 1: Principales fracasos de proyectos cinematográficos.

En el otro extremo y como un ejemplo de eficacia y eficiencia, se encuentra la película de terror estadounidense “The Blair Witch Project”, que se estrenó en 1999. A pesar de tener un contenido pobre, resultó ser todo un hit de la mercadotecnia. La película obtuvo niveles inesperados de popularidad y ventas.

Los autores utilizaron una técnica poco utilizada hasta entonces: la filmación del procedimiento. Contando con solo tres actores principales y filmada con un video cámara High-8 comprada en Circuit City por U\$S 500, el éxito de la película se centró en la promoción y la publicidad que hicieron los directores Daniel Myrick y Eduardo Sánchez a través de internet y con el apoyo de la compañía “Artisan”, que compró la película para su proyección en el cine.

Los actores tuvieron que aprender el manejo de la cámara en una escuela “cinematográfica”, y luego se los dejó para que improvisaran. La película se filmó en tiempo real durante 8 días.

Es una película filmada totalmente en blanco y negro y sin música de fondo. Los costos totales de la película fueron por debajo de los U\$S 35.000, mientras que las ganancias que obtuvo ascendieron a los U\$S 50:000.000.

Se lanzó una página web que se encargó de sugerir y convencer de que la película era verdadera.

Los directores confesaron en una entrevista para “Time Magazine”, que su objetivo inicial era lograr una transmisión por cable o video y obtener ganancias por U\$S 10:000.000. Sus expectativas fueron altamente excedidas.

Estos ejemplos, pues, ponen de manifiesto la necesidad de planificar, presupuestar y controlar los proyectos cinematográficos. Y si bien es cierto, que aun habiendo sido precavido y respetado las directivas de una sana administración, nada asegura que se alcancen los objetivos, el hecho de no aplicarlas, seguramente, aumenta las probabilidades del fracaso.

## 2) Concepto y principales actividades en “producción” cinematográfica.

Un par de definiciones nos permiten conocer y comprender lo que significa esta actividad:

En una primera aproximación y a modo de versión resumida “los productores de cine son los primeros en llegar y los últimos en marcharse (<http://www.cercadetucasa.org/> que-hace-un-productor-de-cine/))”.

“El productor cinematográfico es el responsable de organizar los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios para llevar adelante el proyecto audiovisual. Es el representante legal de una obra cinematográfica y el responsable de los aspectos organizativos y técnicos de la elaboración de una película, complementando la actividad creativa del director. Está a cargo de la

contratación del personal, de la financiación de los trabajos y del contacto con los publicistas y distribuidores para la difusión de la obra” ([https://es.wikipedia.org/wiki/ Productor\\_de\\_cine](https://es.wikipedia.org/wiki/Productor_de_cine)).

### 3) Principales roles en la Producción Cinematográfica.

Dada la diversidad y cantidad de tareas que conlleva la realización de un largometraje, se establecen las principales funciones, tanto desde el punto de vista gerencial (Productor Ejecutivo, Productor Financiero y Director de Producción), como desde el punto de vista operativo (Jefe de Producción y Auxiliar de Producción):

- **Productor Ejecutivo:** sus funciones son múltiples, desde el diseño de la producción, puesta en marcha, desarrollo y control del proceso. Una de las tareas principales es la de planificar el desarrollo económico de todas las etapas de la producción (presupuestar y planear). Procurar financiación, ya sea de capital privado, como de instituciones públicas;
- **Productor Financiero:** tiene la mayor responsabilidad en todas las áreas del proyecto cinematográfico, siendo el responsable profesional y técnica, así como de posicionarlo en el mercado. Para cumplir su objetivo debe conocer todos los aspectos de la producción, ya que debe tomar decisiones en todos los procesos, debe negociar. Se conecta con los procesos de comercialización, distribución y exhibición;
- **Director de Producción:** es el primero que se incorpora en el equipo y controla todo el proceso hasta que la película llega a las pantallas de cine. Entre las principales tareas se encuentran:
  - negociar las condiciones de contratación del equipo, tanto técnico como artístico;
  - llevar el control presupuestario;
  - contratar al director de casting para que elija a los actores;
- **Jefe de Producción:** responsable de buscar las localizaciones en las que se rodarán las secuencias y evaluar las necesidades que habrá en cada uno de los sitios. Abarca entre otras tareas:
  - alimentación (cuánta gente, cuántas raciones por día de rodaje);
  - contratación catering;
  - logística de transporte;
  - presupuestar el costo del film: localizaciones, comidas, logística, equipos, etc.
  - preparar liquidaciones y dar por finalizado su trabajo;
  - tareas referidas al proceso de posproducción: montaje, sonido, etc.;
- **Productor Comercial:** responsable de realizar los contratos de comercialización, distribución y exhibición;
- **Auxiliares de Producción:** responden al Jefe de Producción, ejecutando las tareas de cada sector (catering, logística, equipos). La cantidad de ayudantes dependerá de la complejidad de la producción.

En el caso de cortometraje, la totalidad de las tareas se centran en una única persona, con lo cual, se puede comprender lo polifacética y más que exigente que representa en este caso la función producción.

### 4) Proceso de Producción típico.

El proceso de producción típico termina con la primera copia o copia cero. Es el momento exacto en el que se puede exhibir la obra y reproducir cuantas copias se requieran. Desde un principio nos encontramos con dos posibilidades: el proceso va a comenzar cuando el productor se

plantea la realización de un filme; la otra es que el proceso va a iniciar cuando se comienza a trabajar para adquirir la película. Con la primera se va a hablar de un proceso de sentido amplio y con la segunda un proceso de sentido estricto. En el momento en el que se va a producir un filme, se puede decir que es el momento justo donde se comienza a trabajar en la producción del rodaje. El primer paso, es la etapa de la pre-producción, que va a terminar cuando se comienza la preparación del rodaje.

#### **- Preproducción:**

El productor debe dar cuenta de dos elementos principalmente, uno de ellos es el problema financiero y otro el problema económico. El problema financiero se da en la búsqueda de los medios financieros para la realización de la película, mientras que el problema económico se refiere a la total recuperación de la inversión. Hasta que no se hagan las previsiones del plan de trabajo, no se va a conocer cuál es la suma necesaria para realizar el filme. El productor que posee el guión, tiene una base de análisis de donde determinar los recursos necesarios para realizar el filme y la manera de resolver la forma de financiarlo. La labor del productor se va a ver potenciada cuando, además de estar presente en la elección de la película, contribuya y colabore a la construcción del guión. Aquí aparece un nuevo tipo de productor llamado el Productor-Guionista. A partir de la disposición del guión se armara el llamado “alto equipo técnico-artístico”, labor del productor, que va a comenzar eligiendo al director de la película. Otro paso importante es la selección de los intérpretes más importantes; en el momento que se efectúa es cuando ya se posee lo que se denomina “paquete”: disposición del diseño básico de producción.

#### **- Desglose del guión:**

El desglose del guión va a ser realizado por el director de producción. Se va a denominar desglose al análisis del guión que sirva para detectar el conjunto de elementos necesarios en el rodaje mismo. Se va a tratar de extraer del guión todos los datos significativos necesarios; en primer lugar se hace la división del guión en un número determinado de escenas o secuencias mecánicas. Nos referimos a secuencias mecánicas distinguiéndolas de las secuencias dramáticas, ya que las dramáticas pueden desarrollarse en diferentes escenarios. Una secuencia dramática puede comprender varias secuencias mecánicas, que se va a corresponder con una parte de la acción que se va a desarrollar en un mismo escenario sin que se produzcan lapsos de tiempo. Una vez ya determinadas las secuencias mecánicas, se va a tratar de obtener todos aquellos datos significativos teniendo en cuenta los accesorios, el vestuario, los números de planos y de páginas, el vestuario y sus complementos, la relación de los personajes, los vehículos y el lugar de la acción y efecto (día/noche). Sobre el número de planos y de páginas se va a determinar el tiempo estimado de rodaje de cada secuencia.

#### **- Plan de trabajo**

El objetivo principal a la hora de plantearse la realización del plan de rodaje es la obtención de la máxima economía de tiempo. Existen criterios de un plan de rodaje; por un lado, la planificación u orden del rodaje por escenarios y por el otro, el orden de rodaje que propicie la proximidad temporal de las intervenciones de los intérpretes. Con el primer criterio se va a crear unidades de rodajes en función de los escenarios. Con el segundo, se tratará de programar en continuidad y con una máxima proximidad aquellas intervenciones no continuadas, reduciendo así los períodos en que los intérpretes deben estar a disposición de la empresa productora. Mediante el acuerdo de los criterios de producción y dirección se va a confeccionar un plan de rodaje, que constituirá la base del plan de trabajo.

#### - Fase de preparación de rodaje

Cuando hay financiación ajena, el productor debe conocer las fechas que se producirán los pagos. Después el director se va a encargar de hacer contrataciones necesarias y para ello se va a necesitar el plan de trabajo y el presupuesto.

#### - Contratación del equipo técnico

El productor va a ser a quien contrate al director y el guionista. En la contratación del resto de todo el equipo técnico, el director de producción tiene la participación más relevante. Otra participación importante del director de producción es la que hace referencia al establecimiento de las prioridades en la selección contratación.

#### - Rodaje

El equipo técnico debe atender diferentes fuentes y va a tener que ofrecer diferentes soluciones. Generalmente se va a intentar que las primeras semanas de rodaje sean de relativa exigencia. El jefe de producción y sus ayudantes van a ser quienes exijan los comprobantes de gastos a cada una de las ramas, para así poder controlar los gastos generales. Una vez llegado al rodaje, la producción ha dejado todo preparado para que las tareas se desarrollen con armonía. En caso de una alteración de los planes, inmediatamente debe ser comunicada al área de producción. Todos los días que se van a rodar, al finalizar cada toma el secretario de rodaje deberá anotar en el “parte de cámara” si la toma es positiva; debe figurar el número de plano y de toma de acuerdo a los que figuran en la claqueta.

#### - Postproducción

En esta etapa, prácticamente se ha finalizado el contrato con los actores y la mayor parte del equipo técnico. Los procesos que faltan son de gran importancia, van a definir la calidad final del producto. Así se va a proceder al montaje, al sonido, los trabajos de laboratorio, la edición final, entre otros. Un ayudante del productor es quien se va a encargar de los aspectos prácticos, mientras que el productor ejecutivo va a seguir con su labor de verificar la marcha del trabajo y administrar los recursos disponibles para lograr una buena película. Los resultados finales deben ser comparados con aquellos que dieron origen a dicho proyecto. La etapa va a finalizar con la obtención de las copias completas. La primera copia va ser muy especial, ya que va a adquirir singularidad, autonomía y prestigio. Pasa ya a transformarse en una mercancía, en un objeto que tiene valor de uno y que deberá enfrentar su inclusión en la comercialización.

### 5) Formas de financiación de proyectos cinematográficos.

Existen diferentes vías de financiación, como ser:

- **Capital propio:** resulta una solución rápida y efectiva, aun cuando conlleva un importante grado de riesgo;
- **Coproducción:** acuerdo con otras sociedades y/o productoras audiovisuales, tanto nacionales como extranjeras;
- **Distribuidor:** acuerdo con empresas especializadas en la distribución, como forma de asegurar la difusión de la película;
- **Cadenas de televisión:** luego de la exhibición en salas de cine, se emite por televisión;
- **Preventa a distribuidoras de otros países:** se puede acordar con distribuidoras internacionales el adelanto de fondos;
- **Participaciones personales:** actores y/o técnicos participan en la producción, aportando capital, mediante el no cobro de honorarios o cobro parcial, con la esperanza de obtener un porcentaje de los beneficios futuros por exhibición;

- **Venta a las distribuidoras videográficas:** recursos provenientes de alquiler en comercio de video;
- **Programas de ayuda a la producción y/o ayuda públicas:** subvenciones otorgadas a nivel público que impulsan la producción de audiovisuales.

#### 6) Aportes de Costos y Gestión a la Producción Audiovisual.

Varios son los aportes que brinda la aplicación de la disciplina de Costos y Gestión a la actividad de Producción de Audiovisuales, entre los que se señalan:

##### - **Técnica de Costos:** Cuantificación de recursos y valorización:

Con el mismo rigor que se determinan costos de productos tangibles, se debe proceder a la hora de presupuestar el costo de un filme. El productor en base a las líneas de acción del guión, debe identificar y cuantificar las cantidades de recursos necesarios requeridos, procurando la racionalización y economía del proyecto.

A la hora de presupuestar, es apropiada la clasificación de recursos en variables, fijos, directos e indirectos. Esta clasificación posibilita la evaluación y análisis acerca de cómo se gestionar los recursos variables y directos (alimentos, transporte, alojamiento, etc.)

##### - **Presupuestación y Control:**

De gran significación resultan la presupuestación y control. Sabido es la importancia de una correcta presupuestación a los efectos de gestionar la correspondiente financiación, tanto pública como privada. Errores u omisiones de presupuesto, pueden resultar decisivos en el alcance de los objetivos del proyecto. En el cuadro Nro. 2 Resúmen de Costos Reales y Presupuestados”, se observa un ejemplo de aplicación referido a un cortometraje, con apertura de los gastos en grupos principales:

Nombre: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX en U\$S				
RESUMEN (1)	Presupuestado	Real	Desvío en %	TOTALES
CAP. 01.-GUION Y MUSICA.....	0			0
CAP. 02.- PERSONAL ARTISTICO.....	1,550	1,550	0.0%	3,100
CAP. 03.- EQUIPO TECNICO.....	3,465	3,585	3.5%	7,050
CAP. 04.- ESCENOGRAFIA.....	2,300	2,300	0.0%	4,600
CAP. 05.- EST. ROD/SON. Y VARIOS. PRODUCCION.....	850	1,000	17.6%	1,850
CAP. 06.- MAQUINARIA, RODAJE Y TRANSPORTES.....	12,600	10,500	-16.7%	23,100
CAP. 07.- VIAJES, HOTELES Y COMIDAS.....	6,500	7,000	7.7%	13,500
CAP. 08.- PELICULA VIRGEN.....	0	0		0
CAP. 09.- LABORATORIO.....	800	800	0.0%	1,600
CAP. 10.- SEGUROS.....	2,500	2,500	0.0%	5,000
CAP. 11.- GASTOS GENERALES.....	500	650	30.0%	1,150
CAP. 12.- GASTOS EXPLOTACION COMERCIO Y FINANCIACION...	2,511	2,500	-0.4%	5,011
				0
<i>TOTAL.....</i>	33,576	32,385	-3.5%	65,961

Cuadro Nro. 2: Resúmen de Costos Reales y Presupuestados.

El productor-financiero debe llevar un estricto control en tiempo real de los gastos realmente incurridos, a fin de que el proyecto se alcance con los fondos previstos. Y en caso de incurrir en exceso en algún rubro, deberá procurar economías en otros, a fin de compensar y nivelar el presupuesto.

Por limitaciones de espacio nos vemos impedidos de desarrollar y analizar cada una de los capítulos a nivel analítico, aunque se deja constancia que no constituyen un fin en sí mismo del trabajo. Por

tanto, se adjunta en el Cuadro Nro. 3 el análisis del grupo referido a maquinaria de rodaje y transporte.

CAPITULO 06.- Maquinaria de rodaje y transportes		Presupuestado	Real	Desvío en %
Núm. cuenta				
<b>06.01. Maquinaria y elementos de rodaje</b>				
<b>06.01.01</b>	Camara principal.....	5,000	4500	-10.0%
<b>06.01.07</b>	Material iluminación alquilado.....	2,500	2,500	0.0%
<b>06.01.08</b>	Material maquinistas alquilado.....			
<b>06.01.10</b>	Material maquinistas adquirido.....	2,000	2000	0.0%
<b>06.01.11</b>	Grúas.....			
<b>06.01.15</b>	Grupo electrogeno.....	1,000	800	-20.0%
<b>06.01.16</b>	Carburante grupo.....	500	200	-60.0%
<b>06.01.21</b>	Equipo de sonido principal.....			
<b>06.01.22</b>	Equipo sonido complementario.....			
<b>06.01.23</b>	Fluido eléctrico (enganches).....			
	.....			
	<b>06.02. Transportes</b>			
	<b>Gasolina x4 coches 4x días</b>	800	500	-37.5%
	.....			
	<b>Suma y sigue CAPITULO 06.....</b>	<b>11,800</b>	<b>10,500</b>	<b>-11.0%</b>

Cuadro No. 3 Costos de maquinaria de rodaje y transporte.

#### - Planeación (MRP):

A la hora de planificar y presupuestar los recursos financieros, el productor en base al guión y pautas de filmación, debe ser sumamente cuidadoso de organizar y prever las diferentes escenas y tomas, previendo la cantidad de recursos, tanto artísticos y técnicos, como equipos y servicios. Lo que no está presupuestado, no cuenta con financiación y provoca sobrecostos.

#### - Gestión de Precios de recursos:

A la hora de contratar los recursos, es preciso aplicar técnicas de compras, manejar precios referentes del mercado y tener habilidades para la obtención de descuentos y ventajas de economía de escala.

Adicionalmente a las competencias en Costos y Gestión, sin lugar a dudas, que el manejo de recursos informáticos (planillas Excel), resultan fundamentales a la hora de facilitar las tareas administrativas en relación al procesamiento de datos y preparación de reportes.

#### 7) Resumen y conclusiones.

Por lo expuesto, queda de manifiesto que, la industria cinematográfica, no puede ser ajena a las reglas y directrices generales de una correcta y eficiente gestión administrativa y financiera.

En general, en actividades relacionadas con el arte, parece prevalecer o existir poca o ninguna disposición para con el mundo de los números. Cuántas veces se ha escuchado decir “el arte no tiene costo”.

Pero cuando se encara la producción cinematográfica como “industria” y con objetivos de rentabilidad, ya no se puede dejar librado el éxito a la suerte de la inspiración y/o la intuición. Por el contrario, se debe encarar profesionalmente, apelando a todas las técnicas y herramientas disponibles que conlleva una eficaz y eficiente gestión administrativa.

Y más aún en relación a la industria cinematográfica, por tener que afrontar mayores exigencias desde el punto de vista de los desafíos y retos que conlleva, por el hecho de que, ningún proyecto cinematográfico, tiene asegurado el éxito. Recién al final, una vez culminado todo el proyecto y cuando se presenta el filme editado al público, comienza a desvelarse la incógnita de la aceptación o no por el mercado consumidor.

Las técnicas de Costos y Gestión contribuyen y apoyan todo el quehacer administrativo vinculado con la “producción cinematográfica”, resultado herramientas que aportan valor y contenido. Y si bien como se ha señalado, el éxito de los proyectos no se puede asegurar de antemano, el hecho de no aplicarlas, puede predisponer aún más al fracaso de las iniciativas.

Consideramos importante la participación de especialistas en Costos y Gestión en proyectos de producción cinematográfica, integrando equipos multidisciplinarios, conjuntamente con los expertos en Producción Audiovisual.

A nivel académico, resulta importante incorporar en los currículos académicos, en la especialización de Producción Cinematográfica, contenidos referidos a Presupuestación, Costos y Gestión.

## **8) Bibliografía:**

<http://www.latercera.com/noticia/recuerda-los-peores-10-fracasos-en-taquilla-de-la-historia-del-cine>

<http://www.cercadetucasa.org/que-hace-un-productor-de-cine/>

<http://www.cercadetucasa.org/que-hace-un-productor-de-cine/> Anabel Herrera.

Steiff, Josef (2005). *The Complete Idiot's Guide to Independent Filmmaking*.(p. 26–28).

LoBrutto, Vincent (1994). *Sound-On*.

Holman, Tomlinson. 2005. *Focal Press* (p. 162).

Purcell, John 2007. *Dialogue Editing for Motion Pictures* (p. 148).

Weis, Elisabeth y Belton, John. *Theory and Practice* (p. 361).

[https://www.ecured.cu/Productor\\_de\\_cin](https://www.ecured.cu/Productor_de_cin)