

LA INDUSTRIA Y MERCADO AUDIOVISUAL (CAP 1)

Los contenidos exigen una perspectiva integradora, ya que se consideran una forma de expresión artística, una actividad industrial sujeta a leyes comerciales y un medio de discusión de ideas con impacto cultural y social. Arte, medio de comunicación e industria: tres caras de una misma realidad.

La industria del entretenimiento se incluye en las industrias culturales o en las industrias creativas. La primera incide tanto en el carácter de producción en serie como en las consecuencias de aplicar los principios de la economía liberal a la creación y difusión del arte y la cultura, la segunda se centra en el valor de las ideas creativas y del conocimiento, es decir, la propiedad intelectual-

La industria audiovisual

Se basa en tres sectores, la producción, la distribución y la explotación. Sigue el mismo proceso de cualquier industria: al diseño del producto y el estudio de viabilidad se lo conoce como **desarrollo**, la fabricación o elaboración como **producción**, y la comercialización como **distribución y exhibición** o **emisión o venta**.

La industria audiovisual está dominada por grandes grupos multimedia internacionales, caracterizadas por la integración vertical (producción, distribución, explotación) y horizontal (medios impresos y audiovisuales) que dominan el mercado en estado de oligopolio.

Sobre esto, se puede puntualizar lo siguiente:

- a) Se constituye en una revolución industrial que ha potenciado la internacionalidad de la industria y del mercado.
- b) Las sinergias se producen entre multinacionales de la electrónica e informática, empresas de telecomunicaciones, operadores de cable, satélite y plataformas digitales, de un lado; y de productoras-distribuidoras de contenidos de entretenimiento, de otro.
- c) Hay un mayor control sobre la cadena de valor del producto.

La industria audiovisual tiene algunas características:

- Es una industria basada en proyectos.
- El reto económico gira en torno a proteger unas grandes inversiones gestionando adecuadamente el riesgo. Para minimizar el riesgo, se acude a diferentes estrategias de inversión, producción y marketing.
- La importancia de la tecnología y la regulación como factores externos. Las leyes en cada país regulan tanto la libre competencia como la propiedad intelectual.
- La internacionalización y globalización, es cada vez menos una industria local.

Los mercados audiovisuales

Se organizan en una serie de **ventanas de explotación**. Esta organización responde a un orden de mercado por la exclusividad de consumo y la discriminación de precios. La ventana cinematográfica representa la primera oportunidad del espectador para ver la película. La duración de cada ventana varía según el país. Hay un estrechamiento en las ventanas iniciales, las ventanas más rentables son el vídeo y la televisión de pago. La taquilla representa entre un 20-25%. Sin embargo, la ventana cinematográfica representa el tirón en los otros mercados definidos por su éxito o fracaso.

Las ventanas funcionan con unas relaciones de sinergia y competencia: sinergia porque el éxito o fracaso en unas condicionan a las otras; competencia porque el dinero del consumidor es limitado.

La tecnología digital permite la creación de productos multiplataforma con altos estándares de calidad de imagen y sonido. La copia física tiende a desaparecer. El negocio está vinculado al número de consumidores y los mercados agregados hacen cierta discriminación en función de la calidad del producto.

El mercado emergente ha sido bautizado como **the long tail**. La explotación a través de internet tiene cada vez más peso porque: a) consigue agregar a un público disperso; b) elimina los costos de distribución y c) no discrimina el producto en razón de su popularidad. Así, aumenta la posibilidad de amortizar un determinado catálogo de productos y el margen de beneficio. Las tres reglas que debe regir este nuevo tipo de mercado son 1) Disponibilidad de una amplia oferta de títulos; 2) precio competitivo y 3) personalizar el consumo.

De esta forma, las ventanas tienden a reducir sus períodos de explotación.

Principios económicos de la producción de un proyecto audiovisual

Desde el punto de vista de la ejecución de un solo proyecto:

1. La realización de un proyecto audiovisual viene a asemejarse a la producción de un prototipo, donde la inversión de trabajo, tiempo y capital es desproporcionada y donde cualquier error resulta decisivo.
2. La producción de un contenido audiovisual supone el empleo de elevados capitales, cuya recuperación, sujeta a una explotación comercial de carácter sucesivo, es muy lenta.
3. No existe una relación entre las inversiones efectuadas en una obra audiovisual y la calidad o rentabilidad de su resultado.
4. No existe la fórmula del éxito seguro.
5. Realizar el contenido audiovisual con la menor inversión posible y sin perjudicar por ello su calidad es el mayor reto.
6. El costo de producción no se debe plantear en términos absolutos sino relativos, en función del posible rendimiento.

Principios económicos de la industria audiovisual

El reparto del total de ingresos en los mercados se realiza de modo inverso al gasto. Cada eslabón de la cadena de valor recupera una parte proporcional, con prioridad temporal.

1. Difícil equilibrio entre financiación y amortización: fuertes e irregulares desembolsos de dinero y lenta recuperación.
2. Se trata de una industria de alto riesgo, sujeta a una gran incertidumbre de mercado.
3. Difícil equilibrio entre oferta y demanda.
4. Necesidad de maximizar la explotación comercial por ventanas y territorios. Obliga a diseñar una adecuada estrategia comercial, que intente rentabilizar la inversión a base de sumar ingresos en cada una de las ventanas.
5. De los tres sectores clásicos del negocio audiovisual, la distribución es el menos arriesgado. Su rentabilidad está más asegurada, por recuperar pronto sus costos. (promoción, copias y logística).

Todo esto lleva a pensar condiciones de equilibrio para el sistema económico audiovisual:

1. Equilibrio entre gastos e ingresos: El costo de producción debe determinarse en función de las expectativas comerciales.

2. Equilibrio entre oferta y demanda El volumen de producción debe ajustarse al tamaño del mercado.
3. Funcionamiento regular de la infraestructura industrial
4. Equilibrio entre las importaciones y las exportaciones en materia audiovisual.
5. Equilibrio en la explotación comercial.

Características del producto audiovisual

1. Son bienes o servicios culturales.
2. Compiten por el tiempo y el dinero del consumidor.
3. Son bienes experienciales, el público necesita consumirlos para determinar su valor.
4. No siempre está sujeto a la discriminación de precios: la calidad de un producto av no se refleja en el precio.
5. Cada producto av puede considerarse un prototipo.
6. Exige unos elevados costos fijos y no recuperables.
7. La calidad suele estar ligada a los valores de producción, pero su existencia no garantiza el éxito.
8. Es una obra creativa conjunta.
9. El éxito comercial depende de a) la notoriedad del producto y b) la percepción de calidad por parte del público.

Cadena de valor del producto av.

La cadena de valor es la acumulación de valía sobre el producto a lo largo del proceso de producción y comercialización. Está sufriendo un cambio gracias a la digitalización y las nuevas formas de consumo. Se pasa a una economía de la abundancia y consumo libre.

DIRECCIÓN O GESTIÓN DE PROYECTOS AV (CAP 2)

La producción av puede definirse como el proceso de búsqueda, selección y gestión de recursos financieros, humanos y materiales necesarios para transformar una idea en un producto av. Consiste en la planificación, la organización y el control de un proyecto audiovisual.

PLANIFICACION —> ORGANIZACION —> CONTROL

Su objetivo es lograr un resultado con una calidad determinada, utilizando un determinado nivel de recursos, dentro de un costo acordado y en el tiempo previsto.

La producción audiovisual entonces es la planificación, organización y control de un proyecto audiovisual con el fin de obtener la mayor calidad posible en el mínimo tiempo y al menor costo.

Las variables de la producción audiovisual son la **calidad, el tiempo y el costo**. El tiempo y el costo actúan de forma interrelacionada, no se puede ajustar una sin que afecte a la otra.

Características de la actividad empresarial basada en proyectos

1. Riesgo: la inversión desproporcionada de medios y la dificultad de estandarización, más la incertidumbre del mercado.
2. Cantidad y calidad de los recursos, variados y cambiantes.
3. Discontinuidad, la regularidad en la producción está condicionada a la demanda.
4. Dinamismo y evolución.

5. Flexibilidad limitada.

Las empresas suelen organizarse mediante unidades o departamentos y centran su actividad en una fase concreta del proceso.

Existen dos modos de organizar la actividad: la **organización matricial**, propia de la *producción interna* y la **organización por proyectos**, propia de la *producción delegada o externalizada*. También puede haber una **producción individualizada o unilateral y coproducción**.

1. **Producción interna.** El jefe del proyecto se encarga de gestionar el proceso de producción y los recursos necesarios. Existe un director general. En este contexto se habla de proyectos propios cuando son originados y ejecutados por una misma empresa utilizando sus propios recursos. La empresa suele contar con mayor libertad creativa y un mayor margen de maniobra interno a la hora de dar prioridad a una u otra variable de producción. DESVENTAJAS: a) Peso de la infraestructura y burocracia, b) resistencia a la innovación, c) proceso de toma de decisiones lento y complejo, d) distintos intereses en juego.
2. **Producción externa:** Su principal diferencia consiste en priorizar la transversalidad ganando en flexibilidad. Consiste en subcontratar la producción del proyecto creando una estructura autónoma e independiente para tal fin. Encontramos dos posibilidades:
 - Proyectos por encargo:** son aquellos que llegan a una empresa desde afuera. La productora se limita a ejecutar lo aprobado. Lo habitual es que los recursos están compartidos. La financiación queda a cargo de quien realiza el encargo.
 - Producción asociada:** Hay una mayor participación y colaboración entre las partes asociadas.
3. **Organización en red:** tipo Hollywood. Son una red de compañías independientes que actúan juntas haciendo lo que mejor saben hacer. como si fueran una sola empresa. Cada proyecto audiovisual se estructura como una unidad de negocio en sí. Una vez concluida la producción, los equipos se disuelven y también la organización que lo ha hecho posible.
4. **Producción individual y coproducción.** Los proyectos realizados individualmente suelen ser de escala modesta. Los proyectos en colaboración son la modalidad típica de producciones como largometrajes, esta es la coproducción y existen dos fórmulas.
 - a. **La coproducción directa.** Sucede cuando dos o más empresas participan ellas mismas en un proyecto audiovisual.
 - b. **Coproducción indirecta** sucede cuando las empresas participan a través de una empresa temporal creada específicamente para tal fin

Figura del productor

Sobre él recae la responsabilidad de realizar un proyecto en un plazo, dentro del presupuesto y con un determinado nivel de calidad. Debe ser un empresario creativo. Sus competencias pueden sintetizarse en cinco categorías: Aspectos creativos, relacionados con la originalidad; de dirección y gestión en el seguimiento y control para asegurar un perfecto cumplimiento del plan de trabajo; económicos ligados al mantenimiento de los costos de producción; técnicos e incluso aspectos relacionados con el mercado que afectan al conocimiento de las motivaciones y deseos de los clientes y espectadores.

Funciones y tareas:

Funciones	Tareas
Diseño	Diseño creativo del proyecto. Estudio e la viabilidad económica del proyecto.
Planificación	Planificación del trabajo Asignación de tareas
Gestión de recursos	Elaboración del presupuesto Obtención de los medios de financiación Contratación del equipo humano, creativo y técnico. Previsión de la infraestructura y logística
Control	Gestiones y trámites oficiales (legales, fiscales, seguros) Control de la producción en cada fase del proceso
Supervisión de la explotación comercial	Supervisión de la publicidad y de la campaña promocional

Está presente en todo el proceso.

Jerarquía entre el ejecutivo y técnico.

En proyectos simples, una sola persona puede asumir todas las competencias relativas a la producción. En proyectos más complejos, hace falta un equipo de producción jerarquizado. Este equipo está liderado por un responsable (director ejecutivo), del que dependen los responsables de ejecución (directores o jefe de producción)

Existen dos niveles de ejecución: nivel ejecutivo y el nivel técnico o de producción material.

El **nivel ejecutivo** es el responsable de definir el proyecto en sus dimensiones más importantes (creativas, técnicas y económicas). Una vez elaborado el plan y asignado los principales recursos, se delega al **nivel técnico** la elaboración del producto y la gestión diaria de esos recursos.

FASES DEL PROYECTO AV (CAP 3)

Las principales etapas son 1) Definición y diseño; 2) Planificación; 3) Preparación; 4) Ejecución; 5) Finalización y entrega; 6) Balance.

Definición y diseño → **Planificación** → **Preparación** → **Ejecución** → **Finalización y entrega** → **Balance**

En un contexto de producción audiovisual las etapas se pueden sintetizar en cinco:

DESARROLLO (definición, diseño y planificación) → **PREPRODUCCIÓN**
(preparación) → **PRODUCCIÓN** (ejecución) → **POSTPRODUCCIÓN**
(finalización) → **BALANCE**

Desarrollo: Definición y diseño

Responde a la pregunta qué se quiere realizar y para qué se realiza que está ligada al objetivo empresarial.

La primera decisión clave del productor es acertar con el perfil o formato del producto. Se realiza un primer esbozo del proyecto desde el punto de vista creativo, técnico, comercial, económico y legal.

1. Puntos de vista creativo: se realiza la propuesta estética, los tipos de recursos y talentos que se necesitan que determinan la fórmula creativa y suele basarse en la historia o guión y los talentos asociados.
2. Punto de vista técnico: Son las necesidades técnicas o tecnológicas necesarias.
3. Punto de vista comercial: Se realiza un estudio de mercado y un análisis de la competencia, las posibilidades de existencia de nicho para ese producto, cálculo de ingresos potenciales.
4. Punto de vista económico-financiero: Estudio de la viabilidad económica y financiera del proyecto. Incluye la estimación presupuestaria y una previsión de ingresos, además del balance entre financiación y amortización. Todo esto resulta en un Business Plan o Plan de Negocio.
5. Punto de vista legal: Está relacionado a la propiedad intelectual, los derechos de imagen y acuerdos de confidencialidad.

Desarrollo: Planificación

Tiene que ver con el cómo, es decir qué tipo de estrategia o modalidad de producción es la más adecuada para el proyecto. Ya sea coproducción, producción asociada o externa o interna.

La decisión certera de la estrategia condiciona las tareas de la planificación: a) la identificación y obtención de los recursos necesarios b) la división de las tareas y su asignación a los recursos disponibles; c) la evaluación del coste y la búsqueda de financiación.

La identificación y obtención de los recursos incluye el diseño de la infraestructura necesaria, la incorporación de los responsables del proyecto y la previsión de equipos materiales. En el primer caso podríamos hablar de logística. En el segundo, la contratación de los cabezas de área y junto a ello se lleva a cabo una primera configuración de equipos.

La división de tareas, su asignación a los recursos disponibles y su correcto ordenamiento según la secuencia de flujo de trabajo resulta otro cometido clave. Esta planificación consiste en la división temporal de las tareas o trabajos que deben realizarse, la asignación de los recursos y el cálculo sobre su duración y ordenamiento según su ejecución. Esto se realiza con herramientas como el diagrama de GANTT y PERT.

A partir de esto será posible determinar el costo del proyecto, el productor debe diseñar su estrategia financiera. El principal objetivo es demostrar la viabilidad creativa y económica del proyecto.

PREPRODUCCIÓN O PREPARACIÓN

La preproducción consiste en la preparación inmediata de la producción (rodaje). Incluye las siguientes tareas.

1. Desglose de las necesidades de producción.

2. Configuración del equipo creativo, artístico y técnico; gestión de contratos y acuerdos
3. Determinación de la infraestructura (instalaciones, localizaciones); seguros y permisos
4. Dirección artística o escenográfica; diseño visual
5. Plan de rodaje
6. Presupuesto detallado
7. Organización de la producción. Plan de trabajo

PRODUCCIÓN O EJECUCIÓN

De ella depende el resultado final. Se trata de ejecutar lo previsto y hacerlo del modo en que se ha decidido en la pre producción. El productor debe centrar sus esfuerzos en el seguimiento y control del plan de trabajo, en la gestión de los recursos y en la comprobación diaria de la calidad del resultado.

POST PRO Y ENTREGA

Consiste en la integración de todos aquellos elementos visuales y sonoros que componen el producto audiovisual y se distinguen tres áreas: montaje, efectos visuales y la sonorización. La fase de acabado o finalización incluye las pruebas o testeos, así como la correspondiente implementación antes de aprobar su salida al mercado.

En esta fase, la principal preocupación del productor debe ser asegurar la calidad así como el cumplimiento de los plazos acordados apuntando al costo definitivo.

BALANCE

Una vez entregado el producto, se procede al pago de las deudas pendientes, el cierre de cuentas y al cálculo del costo final. Deben realizarse los trámites pertinentes para registrar el producto audiovisual (copyright) y preparar la asistencia a festivales.

Conviene que el productor realice una evaluación del acierto o desacierto de sus decisiones en cada una de las fases. La última tarea del productor es la supervisión de la explotación comercial en la distribución y comercialización del producto.

GESTIÓN DE RECURSOS (CAP 4)

Los recursos pueden ser humanos (personal), materiales y técnicos (equipos, empresas de servicios y logística) y financieros (fuentes de financiación).

La cantidad y calidad de recursos afecta de modo directo a las variables del proyecto av. Una vez definido y diseñado el proyecto, el primer cometido del productor consiste en la búsqueda de recursos. Cuando se eligen estos recursos, la principal preocupación será la adecuada gestión de estos.

Recursos Humanos

El personal que interviene puede dividirse en tres categorías: equipo creativo, técnico y artístico.

Equipo creativo	<ul style="list-style-type: none">- Guionista- Directo- Diseñador visual (animación)- Compositor- Productor
Equipo técnico	<ul style="list-style-type: none">- DF- Direc de arte- Dibujantes y animadores- Direc de sonido- Montaje- Tecnico de FX- Programadores
Equipo artístico	<ul style="list-style-type: none">- Actores- Presentadores- Cantantes y músicos- Artistas de variedades- Especialistas- Concursantes- Figuración

Equipo creativo

Se corresponden tanto con los creadores o autores en sentido amplio y, por lo tanto, los principales responsables del proyecto. De esto sobresalen dos cabezas, el director y el productor. El director es el máximo responsable creativo y el productor, es el máximo responsable en la gestión, organización y logística.

Equipo técnico

Ayuda a materializar la visión del director. Está integrado por grandes áreas que componen todo equipo de producción audiovisual: fotografía, sonido, arte, fx, montaje. En el caso de animación, encontramos dos perfiles propios: desarrolladores y programadores y dibujantes o animadores.

Al frente de cada área hay un responsable que depende del director y del productor.

Equipo artístico

Son las distintas categorías de intérpretes. La selección y supervisión del equipo artístico depende sobre todo del director.

Modalidad de contratación

Conviven dos tipos de relaciones laborales: personal fijo o en nómina (contrato laboral) y el personal externo, autónomo o en régimen de freelance (contrato por obra). Existe el contrato de agencia que es de carácter mercantil y se establece entre la productora y el agente individual o la empresa que gestiona los derechos del artista.

Recursos materiales y técnicos

Son todos aquellos elementos y servicios necesarios. La mayor parte de ellos se subcontratan. Se pueden desglosar.

Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">- Oficinas- Platos y decorados- Salas de postpro- Estudios de animación
Equipamiento	<ul style="list-style-type: none">- Cámaras- Iluminación- Sonido- Informática
Direc artística/puesta en escena	<ul style="list-style-type: none">- Localizaciones- Decorados y ambientación- Vestuario, atrezzo, vehiculos
Proveedores/Servicios	<ul style="list-style-type: none">- Proveedores de material básico- Empresas desarrolladora- Empresas de vfx- Laboratorios
Logística	<ul style="list-style-type: none">- Viajes y transporte- Alojamiento- Intendencia

La infraestructura se refiere al conjunto de locales e instalaciones que rodean una producción. El equipamiento incluye los dispositivos av necesarios para registrar o componer las imágenes y los sonidos. Por dirección artística se entiende todo aquel elemento que forma parte de la puesta en escena y que tienen que ver con el aspecto físico de lugares, personajes y objetos.

Dentro de proveedores y servicios se encuentran los fabricantes del soporte de grabación, los intermediarios en los procesos técnicos de pospro o las empresas desarrolladoras de software. En la logística entra viajes y alojamiento del personal, transporte de equipos y materiales e intendencia (catering).

Recursos financieros

Una vez conocida la envergadura del proyecto, el productor diseña la estrategia financiera para cubrir el presupuesto.

Las fuentes puede ser de distintos tipos. Las **fuentes directas** son aquellas que capitalizan la producción mediante aportaciones en dinero contante. Las **ayudas o subvenciones**, se justifican por el interés que tiene los productos av como bienes culturales.

Asimismo, dentro de las fuentes directas, tenes aquellas que son privadas, como el capital propio. Los inversores privados también pueden llegar a jugar un papel importante, en cuanto que asumen un riesgo a cambio de beneficios.

Las **fuentes indirectas** no se traducen en dinero sino que son fórmulas de pago *en especie*. Entre las fuentes públicas indirectas se encuentran los incentivos fiscales y los créditos subvencionados. Entre las directas, se incluye el pago diferido del personal y de empresas de servicios, así como las diversas fórmulas de publicidad indirecta.

En la TV, la financiación corre por cuenta de quien lo realiza. La empresa que aporta la maor parte de financiación busca otras fuentes de ingresos, como el merchandising.

Desglose de producción

Es la enumeración detallada y clasificada de los recursos. Se lee y analiza detenidamente el guión. La hace el productor y el AD. Las principales categorías que se desglosan son:

- Reparto, extras
- Locaciones, decorados, platos
- Atrezzo
- Animales, vehículos
- Vestuario, maquillaje y peluquería
- Sonido y música
- FX
- Equipamiento técnico

A partir de esto, las cabezas de área elaboran listados más completos y detallados.

PLANIFICACIÓN (cap 5)

La planificación del trabajo y la elaboración del presupuesto son las dos tareas principales del productor. Sólo después de elaborar la planificación de tareas y la asignación de recursos podremos concretar las diferentes partidas presupuestarias.

PASOS

1. Enumeración de todas las tareas para completar el proyecto.
2. Asignación de recursos.
3. Organización cronológica jerárquica.
4. identificar actividades secuenciales y simultáneas.
5. Identificación de momentos cruciales.

Tareas y asignación de recursos.

Las tareas a identificar deben ser significativas, medibles y asignables. Una vez determinadas las tareas, se asignan los recursos humanos y materiales y luego, se organizan cronológica y jerárquicamente determinando si se pueden llevar a cabo de forma secuencial o simultánea.

Las tareas ligadas en relaciones de precedencia o secuenciales pueden ser:

.Potenciales: condicionan la actividad en el tiempo

.Acumulativas: condicionadas por la disponibilidad de recursos y limitan la posibilidad de simultanear tareas que compartan esos recursos.

.Disyuntivas: cuando los recursos no se pueden compartir por cualquier motivo.

También hay que definir los hitos o momentos cruciales, por ejemplo, la finalización del guión. Otro ejemplo son las reuniones de preproducción.

Herramientas de la planificación

Diagramas de flujo de trabajo GANTT y PERT: Permiten visualizar las relaciones entre actividad o tareas, recursos y tiempo a lo largo del proceso de producción.

Ventajas:

1. Posibilidad de desarrollar y cambiar fácilmente los gráficos de barras y los diagramas de flujo, mostrando el camino crítico.
2. Sincronía con el calendario real.
3. Sistema de alertas cuando determinadas personas o equipos están sobrecargados.
4. Posibilidad de realizar simulaciones ante posibles contingencias.

Diagrama de GANTT

Sirve para visualizar la secuencia de actividades y la asignación de recursos en una línea temporal, reflejando al mismo tiempo las dependencias de unas tareas con respecto a otras. También sirven para las tareas de índole acumulativa, es decir, los recursos que se comparten.

PRESUPUESTOS (cap 6)

Ya podemos elaborar un presupuesto y tiene un triple objetivo.

- a) Conocer con detalle las necesidades financieras concretas.
- b) Facilitar el control del coste
- c) Prever el calendario de vencimientos

Naturaleza de los costes

La dimensión económica se mueve en dos escalas: la de la empresa productora y la del proyecto en sí y existen distintos tipos:

CONCEPTO	COSTES
Elaboración del proyecto	<ol style="list-style-type: none">1. Costes directos2. Costes indirectos
Precio del mercado	<ol style="list-style-type: none">1. Costos tarifados o predeterminados2. Costos no tarifados o indeterminados
Duración del proceso de producción	<ol style="list-style-type: none">1. Costos variables2. Costos fijos o invariables

Según la inmediatez que los costos tengan con la elaboración del proyecto, los **costos directos** (lo que tengo que conseguir para el proyecto. Ej: técnicos, actores, etc) son aquellos que están relacionados inmediata y objetivamente al proyecto, es decir, tiene que ver con la elaboración.

Los **costos indirectos** (no son costos específicos. Ej: gasto de electricidad, gas, todo lo que tenga que ver con la productora, abogados, administración, etc), están vinculados con los gastos generales de la empresa productora.

Desde el punto de vista del **precio de mercado**, los costos se dividen en tarifados o predeterminados y no tarifados o indeterminados.

Los costos tarifados o predeterminados están sujetos a un precio fijo ajustado al tiempo y al número de unidades (valor predeterminado de mercado, de los equipos o del sindicato, y está afectado por el tiempo. Es decir, entra dentro de la planilla/reglamentación del SICA).

Los costos no tarifados o indeterminados no están sujetos a una tarifa o cantidad estandarizada previa. Los segundos hay que negociarlos uno a uno (yo no conozco el precio, sino que lo tengo que negociar. Es decir, si un DF o actor es famoso/conocido en la industria, se le debe pagar más que lo que propone el SICA, al igual que la música y el guión.

Finalmente, desde el punto de vista de **duración del proceso de producción**, los costos se dividen en variable y fijos.

Los costos variables serían aquellos que dependen de la duración del proceso de producción, como en los alquileres o contratos con personal autónomo.

Los costos fijos, son aquellos que no dependen de la duración del proceso de producción, por ejemplo, los derechos de autor, los contratos con el guionista, director o actores estrella.

ETAPAS DEL PRESUPUESTO

- 1) Análisis diseño (qué y para qué)
- 2) Planificación (cómo): cómo hacemos para llegar al diseño, asignar recursos, cronograma de tiempo, etc.
- 3) Presupuesto (costo y estrategia financiera, es decir, el costo que nosotros presuponemos)
- 4) Viabilidad (viabilidad y financiación): chances de recuperar lo invertido, armando una estrategia financiera.

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Consideraciones previas

1. No es posible generalizar respecto al costo económico de las producciones audiovisuales.
2. El aumento del presupuesto no garantiza un aumento en la calidad del producto terminado.
3. Existe un costo mínimo, por debajo del cual peligra la calidad del producto.
4. La clave de la obra audiovisual es el guión y el productor debe estar dispuesto a invertir en él proporcionalmente.
5. La elección de los buenos profesionales supone un mayor costo.
6. La calidad de los medios técnicos determinará el costo.

Un buen productor es aquel que ajusta cada proyecto a la escala económica debida y obtiene el mayor rendimiento calidad-precio con los medios casi siempre escasos que dispone.

Partidos presupuestarios (en qué vas a gastar la plata)

- Derechos del material artístico que quiere usar, música, archivo, guión, obra original. Son costos indeterminados y fijos.
- Personal: creativo, técnico y artístico. Es predeterminado e indeterminado.
- Infraestructura: equipos, laboratorios, estudios.
- Dirección artística: todo el rubro de arte (ambientación, maquillaje, vestuario, escenografía)
- Logística: costos de organización (transporte, alojamiento, catering, permisos)
- Indirectos: imprevistos (seguros, financieras legales generales)

TIPOS DE PARTIDAS Y COSTOS

El presupuesto suele estar ordenado por capítulos (grandes partidas) y cada uno de ellas debe ordenarse por el tipo de costo.

Se elabora partida por partida, multiplicando el número de recursos necesarios (unidades) por el costo por unidad y por el tiempo (unidad por costo por tiempo).

Dependiendo el tipo de costo, los gastos que llamamos predeterminados a la hora de calcular el presupuesto se convierten en variables o flexibles (varían según la duración del rodaje); en cambio los que denominamos indeterminados se convierten en invariables o fijos (no varían según la duración del rodaje). Esto afecta al control económico de la producción.

Modelos de presupuestos

Modelo INCAA (Arg): Está organizado en rubros y subrubros. No distingue entre tipos de costo, es decir, tiene una menor claridad para seguimiento y control. Contemplan los costos de la etapa de producción (del primer día del pre hasta la copia A, el precio se mantiene de principio a fin).

Modelo anglosajón: Se desglosa en dos grandes partes. Arriba (above the line) estarían los costos creativos y artísticos (derechos, talentos principales). Y debajo (below the line) los gastos técnicos o de producción, aquellos más relacionados con la elaboración de la película, en su mayoría sujetos a tarifas y dependientes de la duración del rodaje. A esto añaden los gastos indirectos, que se calculan como un porcentaje de la suma de los dos anteriores.

Modelo español: (en ARG NO SE USA) Se trata del modelo administrativo oficial.- Las partidas se desglosan por conceptos o categorías y resulta menos intuitivo para el seguimiento y control.

GESTIÓN DEL PRESUPUESTO Y CONTROL ECONÓMICO.

El control económico se realiza en **dos niveles**:

- a) **Gestión presupuestaria:** control económico del proyecto durante el proceso de producción o elaboración.
- b) **Gestión económico-financiera:** control del flujo de capital (cash-flow) o capital circulante a lo largo de la producción, se conoce como tesorería.

Gestión presupuestaria

Incluye tres columnas: la estimación previa, el gasto real según avanza y concluye el rodaje, y finalmente la diferencia a favor o en contra, partida por partida.

Gestión económica-financiera

El productor supervisa las necesidades de capital circulante antes de emprender la producción. Esto es la previsión de cash-flow o control de tesorería. Se trata de calcular por adelantado el calendario de ingresos y gastos, la periodicidad de pagos, para asegurar en todo momento la liquidez de la empresa. Esta gestión incluye:

- Compromisos de pagos: salarios, compras, suministros.
- Compromisos de ingresos: subvenciones o ayudas, aportaciones de coproductores o de inversores.
- Previsión de gastos
- Capital inicial
- Previsión de ingresos
- Amortización de bienes
- Posibilidades de aplazamiento de pagos
- Capacidad de endeudamiento y costos financieros
- Devolución de préstamos u otras cantidades comprometidas.

La previsión de cash-flow nos permite conocer las necesidades financieras del proyecto a lo largo de un período de tiempo y la situación temporal de mayor o menor déficit que debe atravesar la productora.

BUSTAMANTE - TELEVISIÓN ECONÓMICA

CAP I

Con la aparición de la competencia privada, en muchos países aterriza la televisión económica. La financiación pública, en el caso de las subvenciones de los presupuestos del Estado, alimentaba la sensación de que la televisión era una actividad económica. Y la financiación hegemónica en la tv privada no rompía esa ilusión general. La televisión aparecía como un gigante social y un enano económico. Por lo tanto era lógico que la televisión atrajera sobre todo la atención de influencia político- ideológica, e incluso como instrumento para la economía capitalista pero no en cuanto a actividad económica en sí misma.

En los años ochenta, la televisión comenzaba a considerarse un sector punta, piloto del crecimiento y del empleo.

Hoy día, la televisión tiende a tratarse como economía estricta, despreciando sus aspectos políticos, sociales, culturales e ideológicos. La regulación explícita o implícita condiciona siempre el juego económicos y de competencia de la televisión. La economía de la televisión es siempre una economía política, que necesita estudiar no sólo los precios del sector, sino también la articulación del mercado con el Estado en cada espacio y tiempo histórico.

CAP II - La televisión económica

El sector televisivo es de una naturaleza compleja:

- La producción de contenidos o programas audiovisuales que deben alimentar la programación.
- La programación o empaquetado de programas distribuidos en yuna secuencia temporal
- La difusión de la señal en una determinada zona de cobertura.

La televisión es un típico bien público, accesible gratuitamente en principio a todos los consumidores. Si la televisión, producto costoso, no puede cobrarse ni su consumo discriminarse vía precios, es evidente que sólo el Estado puede hacerse cargo de su mantenimiento, gestión y desarrollo. Y si las cadenas televisivas solo tienen que hacerse cargo de ganar audiencia estamos frente a la situación de reducción de costos unitarios por consumidor a través de la maximización de su número que conduce al monopolio. La búsqueda del máximo beneficio en el mercado impulsa a todas las cadenas a concentrarse en un mismo tipo de oferta dirigida a las audiencias mayoritarias, de esta forma se convierte en un despilfarro de recursos y una mínima satisfacción de las audiencias. La conclusión frecuente de esos estudios, era que la opción más favorable consistía en el monopolio. La teoría del monopolio natural , excepción a la regla general de la libre competencia por el mercado, designaba actividades en la que el importante ahorro en los costos permitía una mayor eficiencia de recursos en el caso de la producción por una sola empresa, mientras que la competencia significaba un fuerte despilfarro de recursos temporal.

La cuestión fundamental aquí es, entonces quién vende a quién.

Transacción económica, quien vende a quien

La televisión pública

Con financiación pública total o hegemónica no vende nada a nadie. Se dirige al ciudadano, que paga por la disponibilidad de unas programaciones protegidas de la presión comercial.

La televisión publicitaria

Vende la audiencia producida en paquetes homogéneos precisos a los anunciantes. Las cadenas comerciales no buscan maximizar su audiencia sino incrementar su rendimiento, que venden realmente tiempos de comunicación, e incluso tiempos de atención de sus espectadores. La óptica centrada en la *producción de audiencia* oculta el papel político-ideológico de la televisión.

El operador se constituye en una auténtica *máquina de transformar inversiones en programas en ingresos sacados de la audiencia de esos programas* y en donde el espectador-ciudadano ha sido sustituido por el consumidor.

La televisión de pago

Vende la disponibilidad (en el abono) o el consumo efectivo de unos programas exclusivos. Y se dirige al espectador-cliente.

Podemos decir, entonces:

- En la financiación pública, el canon es un impuesto regresivo (no proporcional a los ingresos) que permite una mayor autonomía de los entes televisivos respecto a los gobiernos de turno; mientras que las subvenciones directas adoptan un carácter más progresivo, pero subordinan más fuertemente a las televisiones respecto a los intereses gubernamentales.
- La financiación publicitaria proporciona mayor independencia respecto a los gobiernos, pero coloca al anunciante y no al espectador como interlocutor privilegiado, y la maximización de la audiencia por encima de su satisfacción plena.
- El pago directo del espectador convierte al cliente en el centro de atención para la satisfacción de sus preferencias y eliminaría el despilfarro de recursos.

En definitiva, dada la naturaleza de bien público de la televisión, elegir entre ellas equivale a escoger entre ineficacias, el modo y nivel óptimo de financiación es de orden estrictamente político para cada sociedad.

La televisión como industria cultural

Los productos y servicios culturales están compuestos por prototipos reproducibles, de valorización aleatoria (alto riesgo económico), con **costos fijos elevados** (la creación y fabricación master) y **costos variables débiles** (reproducción y distribución).

Todas las industrias culturales ofrecen una serie de fases: la creación, la edición o producción, la reproducción o fabricación, la distribución y comercialización, de entre las que se destacan la edición y la distribución como fases estratégicas y de control.

Los productos audiovisuales explican, por la búsqueda del mínimo costo, pero sobre todo de la reducción del riesgo, muchos de los desarrollos y las estrategias llevadas a cabo por esos sectores: star system, studio system, la serialización: remakes, spin-off, retakes, etc.

Por el contrario, la cultura de flujo de la televisión se basa sobre una multiplicidad de productos insertos en un flujo (programación) servida en continuidad financiada directamente por la publicidad y de mayor obsolescencia comercial.

Estos dos modelos de las industrias culturales responden al avance progresivo de la mercantilización e industrialización de la cultura. Del modelo editorial al del flujo, pasamos

de lo discontinuo a lo continuo porque el capital debe reducir continuamente el tiempo y el espacio en su carrera hacia la valorización.

Pese a la serialización, los programas siguen siendo prototipos únicos de elevados costos fijos; a partir de su consumo, ha de generarse capital simbólico para poder intercambiarlo por valor económico.

Producto social de cada país y cada tiempo, la televisión ofrece una sucesión de modelos de titularidad, financiación y funcionamiento en continua transformación.

Las grandes tendencias

Desregulación

Significa la retirada paulatina del Estado y la expansión de una dinámica económica y de mercado. Pero también implica el debilitamiento de las fronteras casi autárquicas que definieron en una época a las televisiones y sus sistemas nacionales, para aumentar sus vinculaciones con el mercado mundial.

Globalización

La desregulación, en la medida en que implica siempre una menor soberanía de los Estados sobre el conjunto de la televisión y del audiovisual y un notable impulso a su lógica de mercado, significa progresivos avances hacia la globalización del audiovisual y de la cultura. Está lejos de significar homogeneización y estandarización de la oferta y el consumo televisivo a escala mundial. Los programas y las programaciones siguen hoy en día anclados en sus contextos, gustos y semanas nacionales. La tendencia al localismo o reivindicación de proximidad mantiene relaciones complejas y en ocasiones contradictorias con esa tendencia hacia la mundialización de la televisión.

Integración

La mercantilización general de la tv ha impulsado un acelerado proceso de integración entre todas sus generaciones. De esta forma, los sectores clásicos del av incrementan las interrelaciones entre sí y con los nuevos soportes y mercados. Se trata del progresivo abandono de un modelo basado y condicionado por el contenedor y su tecnología (la sala de cine, las ondas) por otro en el que el producto final se hace el elemento de integración entre los diversos compartimentos de la industria av.

Convergencia

La convergencia no es más que una nueva etapa de la desregulación, basada en la dinámica económica prioritaria y el protagonismo privado impresos a todos ellos. Su discurso y sus proyectos responden a decisiones políticas y encierran un proyecto de sociedad para el presente y el futuro. Hay una unificación entre los modos de comunicación y los modos de pago que sólo progresan lentamente y además la fusión entre mercados. Un largo y complejo proceso que hoy sólo parece prefigurado por algunas estrategias de los grandes grupos y cuya capacidad para mezclar oficios tan diversos e incluso para incrementar la rentabilidad está aún por demostrar.

CAP III: La televisión regulada

Los modelos fundadores

-La inmensa mayoría de los sistemas televisivos de todo el mundo (1940, 1950) se conformaron como modelos públicos, directamente dependientes de los Estados y con carácter de monopolio.

-Modelo específico de **televisión estatal de servicio público (Europa occidental)**, caracterizado por unos objetivos pedagógicos de la oferta de programas, la **financiación dominante a través de un impuesto ad hoc** (canon), con una autonomización de la gestión respecto de los gobiernos).

Este modelo suponía un **triple monopolio público**:

DE **PRODUCCIÓN** (nacional e interna en una proporción dominante)

DE **PROGRAMACIÓN** (único operador autorizado a ofertar sus productos)

DE **DIFUSIÓN** (con control directo generalmente de la propia red de difusión de la señal).

-En **EE.UU.** se forma un modelo antitético: un oligopolio de tres NETWORKS (CADENAS: NBC, CBS Y ABC) que operan a partir de una red de emisoras propias y afiliadas, **con financiación comercial exclusiva**.

-La naturaleza del **BROADCASTING** (televisión en cadena) **debe ser decidida por las fuerzas del mercado y no por la acción del gobierno**.

Los orígenes de las televisiones públicas

Lo que explicó Rojze en clase: al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la televisión pública nace como medio de unión entre regiones.

La desestabilización

El **movimiento de comercialización** fue arrollador y **absorbió las iniciativas públicas o no lucrativas**, instaurando una casi completa **hegemonía privada** que sólo se romperá en algún país muy puntualmente (o sea que la tv pública comercial le ganó en todo sentido a la pública, en todo el mundo, a excepción de algunos países\$\$\$).

Regulaciones nacionales y regionales

El modelo de **NETWORK** estuvo predeterminado sobre todo por las prohibiciones de concentración (cada cadena no podía poseer más de siete emisoras primero, doce después) que obligaron al sistema de afiliación de las emisoras, y por las limitaciones a la programación propia en horarios de máxima audiencia (run-run) que potenciaron a las productoras independientes de las cadenas y generaron el mercado de la SYNDICATION (agencias de venta a las emisoras independientes, es decir, COPRODUCCIÓN con estrictas normas sobre la programación y la producción. El canal da el aire, la productora produce todo lo demás).

La regulación y, en general, la política televisiva estatal puede clasificarse en los siguientes apartados:

- Determinación de los actores televisivos y de su entorno competitivo:
 - a) Por la concesión o autorización de las frecuencias consideradas propiedad pública (incluso en el caso de su subasta como en el Reino Unido, pero sometida a criterios interpretables como la calidad o la viabilidad económica), por las condiciones exigidas (*cabiers de charge*) y por el trato fiscal posterior.
 - b) Por las reglas anti-concentración sobre la propiedad de los canales o sus accionistas (frecuentemente con limitaciones a la propiedad cruzada con otros medios), que implican a menudo condiciones expresas a sus empresas (acciones nominativas, prohibición de salida a bolsa...).
- Protección a otros sectores por razones de política industrial o cultural:¹²

- a) Protección frecuente a los fabricantes de equipos nacionales, mediante estándares técnicos, procedimientos de homologación, etc.
- b) Protección a otros medios de comunicación frente a la competencia televisiva: a la prensa, limitando los sectores (la distribución en Francia) o los tipos de publicidad televisiva; al cine, limitando en horarios, días y número la emisión de filmes (minuciosamente reguladas en la normativa francesa).
- c) Protección a la industria de producción frente a la competencia exterior pero también, internamente, cara a la fuerza de los difusores: mediante cuotas de programación o de inversión, regulación de las «ventanas» de explotación del filme, límites o cuotas en la programación o el control de la producción propia, estipulación de los derechos de autor...
- Protección a los consumidores a través de límites o prohibiciones a la publicidad en productos, cantidad, fórmulas, espacios de inserción...

Cuadro 1. Los modelos fundadores en televisión

	<i>Televisión Pública</i>	<i>Televisión Comercial</i>
<i>Papel del Estado</i>	Estado-gestor	Estado-árbitro
<i>Garantía del pluralismo</i>	Gestión pública	Mercado (competencia)
<i>Financiación</i>	Canon	Publicidad
<i>Dinámica dominante</i>	Política/Cultura	Economía/Política
<i>Objetivos programáticos</i>	Información/ Educación/ Entretenimiento	Entretenimiento
<i>Producción</i>	Propia- Nacional	Múltiple (Propia/ajena) (Nacional/ Importada)
<i>Destinatario</i>	Ciudadano	Consumidor
<i>Legitimación</i>	Satisfacción (audiencia acumulada)	Cantidad (Fidelidad)

Cuadro 2. La directiva de televisión sin fronteras (1989-1997)
(Disposiciones de mayor impacto económico)

Programación y producción

- ◆ Mayoría del tiempo de antena para obras europeas «siempre que sea posible», alcanzada «progresivamente», no inferior a media nacional de 1988 (art. 4, 1989).
 - Excluidos: información, deportes, concursos, publicidad, teletexto (ídem).
 - Excluida: telecompra (ídem).
- ◆ Producción Independiente de obras europeas: 10 por 100 del tiempo de antena o 10 por 100 del presupuesto de programación, a elección de cada Estado (art. 5).
 - Con una proporción adecuada de obras recientes (ídem).
 - Excluidos los géneros citados anteriormente (ídem), más telecompra (ídem).
- ◆ Plazos temporales a la emisión de películas: dos años tras su estreno en salas, un año en co-producciones por las cadenas.

Publicidad

- ◆ Límites de espacios: fácilmente identificables, y separados de los programas por medios ópticos y / o acústicos (art. 10).
 - Insertada entre las emisiones o en sus interrupciones naturales (art. 11)
 - En los largometrajes: cada 45 minutos, más otra interrupción si su duración supera dos o más tramos completos de 45 minutos (art. 11).
 - No insertadas en servicios religiosos, ni en emisiones informativas políticas, documentales, religiosas o infantiles que no superen los 30 minutos (art. 11).
- ◆ Límites de tiempo: publicidad no más del 15 por 100 del tiempo de antena, ni con telementa más del 20 por 100. En total no más del 20 por 100 de cada hora (excluida autopromoción) (art. 18).
- ◆ Límites para productos: prohibición a los anuncios de tabaco (art. 13), limitaciones a los de medicamentos (art. 14) y bebidas alcohólicas (art. 15).