

# **PRODUCCIÓN CINEMATográfica**

## **Del proyecto al producto**

FEDERICO FERNÁNDEZ Y CAROLINA BARCO

# PRODUCCIÓN CINEMATOGRÁFICA

## Del proyecto al producto



# Índice

---

<b>Capítulo 1 •• Visión general del panorama audiovisual español.....</b>	<b>1</b>
1.1 Panorama actual.....	1
1.2. La evolución del sector.....	3
1.3. Situación actual del sector audiovisual en España .....	4
<b>Capítulo 2 •• El desarrollo de un proyecto audiovisual .....</b>	<b>15</b>
2.1. Las funciones de la producción.....	15
2.2. De la idea al guión .....	19
2.2.1. El contrato de guionista .....	24
2.2.2. La adaptación de una novela .....	28
2.2.3. El contrato de opción .....	29
2.2.4. El contrato de adaptación audiovisual .....	33
2.3. La financiación .....	38
2.3.1. Las subvenciones.....	39
2.3.2. Las preventas a televisión .....	61
2.3.3. Recursos propios .....	67
2.3.4. El <i>product placement</i> .....	69
2.3.5. El <i>merchandising</i> .....	71
2.4. Las coproducciones .....	75
2.4.1. Definición y características.....	75
2.4.2. El régimen legal de la coproducción y su aprobación.....	77
2.4.3. La búsqueda del coproductor.....	84
2.4.4. <i>Deal memo</i> de coproducción.....	85
2.4.5. El contrato de coproducción .....	86

X	• • •	Producción cinematográfica. Del proyecto al producto	
---	-------------	--	--

<b>Capítulo 3 •• La realización del proyecto</b>	<b>93</b>
3.1. La Preproducción	93
3.1.1. Gestión de localizaciones y permisos	100
3.1.2. Contratación del equipo técnico y artístico	102
3.2. El rodaje	111
3.3. La postproducción	117
3.3.1. Nacionalidad española y calificación por edades	119
<b>Capítulo 4 •• Distribución y explotación de la obra audiovisual</b>	<b>127</b>
4.1. La distribución en salas	128
4.2. Mercados y festivales	136
4.3. Agentes de ventas	140
4.4. Explotación videográfica	141
4.5. Explotación en televisión	143
4.6. Televisión móvil e Internet	145
<b>Apéndice 1 •• La nueva ley de cine</b>	<b>147</b>
<b>Apéndice 2 •• Modelo presupuesto ICAA</b>	<b>153</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>179</b>

# Visión general del panorama audiovisual español

---

1

En este capítulo se aportan datos sobre la evolución de la producción y distribución del cine español y se enumeran y analizan las particularidades que condicionan el ejercicio de estas actividades en nuestro país.

Los aspectos destacados describen de forma sintética pero clara, las características más relevantes para comprender la situación actual de la industria y los condicionantes que enmarcan, en la práctica, las actividades de producción y distribución del cine español.

## 1.1. PANORAMA ACTUAL

Según las últimas estimaciones aparecidas en revistas especializadas, la industria audiovisual española, considerando los ámbitos de la creación, producción, distribución, exhibición y consumo, representa en España alrededor del 4% del PIB.

Estas cifras, aunque aproximadas por la falta de datos económicos oficiales para el sector, sin embargo permiten hacerse una idea del importante peso que tiene esta industria en la economía global.

Cuando nos referimos a la industria audiovisual española aludimos a diversos colectivos, diferentes entre sí, que a menudo presentan intereses confrontados: creadores, productores, distribuidores y exhibidores tienen, cada uno de ellos, sus propios intereses y, a veces, que un colectivo consiga sus objetivos implica, forzosamente, que otro deba renunciar en parte a los suyos.

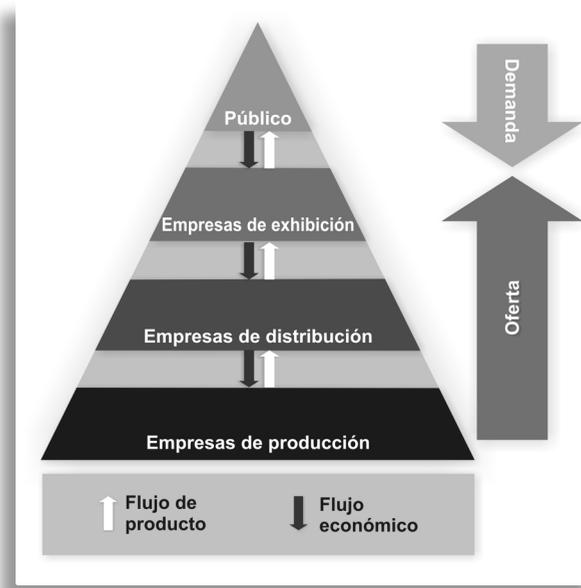
Por tanto, el sector audiovisual es un sector complejo en el que intervienen muchos actores e intereses y en el que no siempre se alcanzan acuerdos satisfactorios para todos.

La industria audiovisual ha adquirido hoy una gran complejidad con la diversificación de la oferta televisiva, internet y el desarrollo de productos y servicios

## 2 • Producción cinematográfica. Del proyecto al producto

audiovisuales para la telefonía móvil, sin embargo podemos observar que todavía el modelo de fabricación de producto, distribución, exhibición y consumo sigue el esquema clásico establecido por la industria cinematográfica.

Gráficamente, podemos representarlo de la siguiente manera:



### **Sector producción**

Es el conjunto de agentes que fabrican el producto audiovisual. Incluye a los creativos (autores) y a la industria auxiliar (empresas de servicios) laboratorios, estudios de grabación, salas de doblaje y sonorización, empresas de alquiler de equipos, etc., que realizan sus servicios para una empresa productora.

### **La empresa productora**

Es el auténtico motor de la producción, sin la cual no existiría el producto cinematográfico.

1. Asume la labor de promoción y financiación directa de producciones cinematográficas y por tanto recae sobre ella, en primera instancia, el riesgo empresarial de la producción.
2. Orienta y organiza, en primera línea, los oportunos procesos de producción.
3. Posee siempre la titularidad de los derechos de explotación comercial de las películas, que cede para tiempos y territorios determinados a la distribuidora, mediante venta en firme o porcentaje (dar la película a distribución).

## **Sector distribución**

Si bien la distribución se ha diversificado, en los últimos tiempos se mantienen los aspectos clave que caracterizan a las clásicas empresas de distribución.

### **La empresa distribuidora**

1. Ejerce la labor de intermediación comercial.
2. Puede contribuir a la financiación de la película mediante adelantos garantizados de distribución.
3. Puede condicionar la orientación del filme al financiar anticipadamente.
4. Contribuye a la concesión de créditos bancarios mediante el compromiso de distribución (sin anticipos).
5. Asume costes de copias de explotación y publicidad de lanzamiento (sin anticipos).
6. Comercia con los exhibidores la difusión masiva del producto.

## **Sector exhibición**

Al igual que la distribución —e incluso en mayor medida— la exhibición se diversifica enormemente. Sin embargo, son las salas de exhibición cinematográficas, en primera instancia, el primer punto de exhibición de la mayoría de las películas con cierta entidad.

### **La empresa exhibidora**

1. Hace posible el consumo mediante la disposición de salas equipadas de exhibición (riesgo empresarial).
2. Interpreta, en primera instancia, los gustos y deseos del público.
3. Adquiere la cesión de derechos a tanto alzado o a porcentaje.

## **1.2. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR**

Los medios audiovisuales han experimentado, desde sus comienzos hasta la actualidad, cambios y transformaciones que afectan a las estructuras de producción, de difusión, a los modos de producir e incluso a la tipología de sus productos.

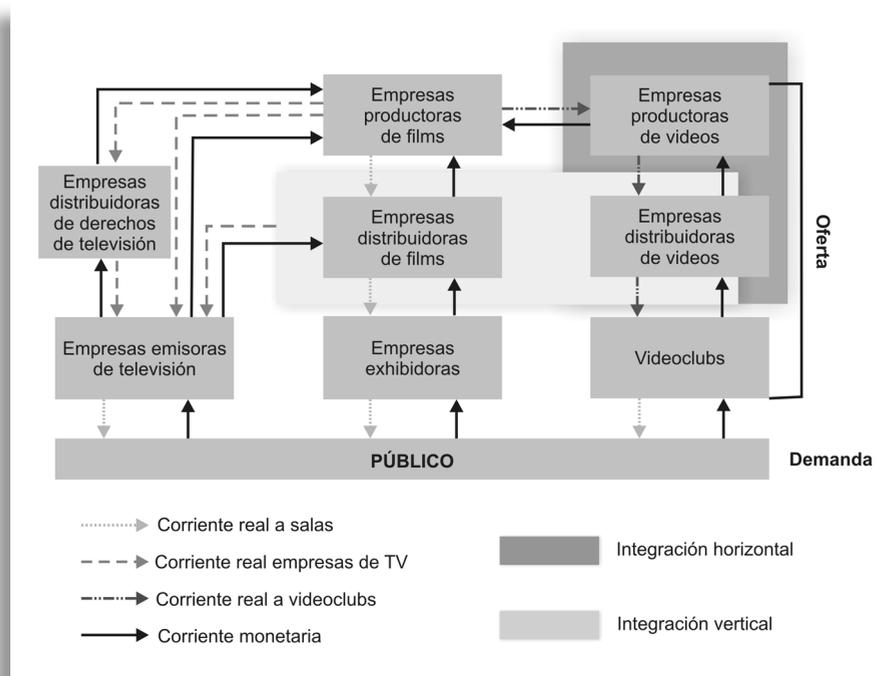
Los continuos desarrollos tecnológicos y los cambios sociales han contribuido a organizar y estructurar las actividades clásicas cinematográficas, conformando una industria cambiante, en constante adaptación a los nuevos contextos.

Las nuevas formas de distribución de televisión con distintos contenidos programáticos, la aparición de otros soportes (magnetoscopios, informática, produc-

tos telemáticos, telefonía móvil...) han conformado un entramado industrial de gran relevancia que mueve cifras económicas muy considerables.

El sector audiovisual experimenta un importante crecimiento y diversificación cuyo alcance solo comenzamos a intuir, sin embargo, como puede observarse en el gráfico siguiente, el nuevo entramado se estructura a partir del eje del modelo cinematográfico.

El gráfico muestra de qué modo se integra la actividad de las televisiones en la producción, distribución y exhibición cinematográfica, y lo mismo en el caso del vídeo, ahora transformado en DVD.



*\*Subsistema nuevo descrito por José G. Jacoste Quesada en su libro El productor cinematográfico (Ed. Síntesis, 1996), en el que aparecen las empresas productoras de vídeos, las distribuidoras de vídeos y las emisoras de televisión dentro del sistema cinematográfico.*

### 1.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AUDIOVISUAL EN ESPAÑA

Estamos frente a un sector en evidente crecimiento. Según la *Memoria Anual de la FAPAE* (Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles), la producción audiovisual presenta en el periodo 2001–2006 un crecimiento acumulado del 32,9% mientras la tasa de crecimiento del empleo directo es del 19,1%.

La facturación total del sector de la producción audiovisual independiente en 2006 fue de 1.868 millones de euros (un 8,2% más que en 2005).

El empleo se situó en 2007 en los 10.349 trabajadores.

La facturación de la producción audiovisual se encuentra altamente concentrada. Tan solo dos comunidades, Catalunya y Madrid, representan el 89% del total.

Esta concentración afecta también a la creación de empleo: 57% en Madrid y 24% en Catalunya.

Estos datos por sí solos ni describen ni explican la situación del sector ni las posibilidades de evolución.

Antonio Cuevas (*Principios económicos de la industria y el comercio cinematográficos*) remarcaba los siguientes principios económicos de la producción cinematográfica:

- No existe producción nacional que sea suficiente, en cantidad y variedad, para cubrir las necesidades de su propio mercado.
- Ninguna producción nacional consigue amortizar sus películas tan solo en el mercado propio.
- Cada película es un prototipo, un modelo, y la consecución de cada unidad de obra supone tal inversión de trabajo, tiempo y capitales, que los errores resultan decisivos.
- La fabricación de una película supone el empleo de elevados capitales, cuya posible recuperación, sometida a la explotación comercial, es lenta, por ser su consumo de carácter sucesivo.
- No existe relación directa entre las inversiones realizadas en una obra cinematográfica y la bondad de su resultado.
- No existe norma o criterio para fabricar películas de seguro éxito comercial y, en consecuencia, no es posible calcular a priori el valor económico final de la película, ya que la demanda cinematográfica varía en función de una calidad apreciada de forma subjetiva por el espectador.

A consecuencia de todo lo anterior:

- La industria cinematográfica se enfrenta con un nivel de riesgo muy superior al de cualquier otra producción de bienes y servicios.
- La producción de películas precisa de una situación excepcional de financiación (elevadas inversiones por unidad de obra y lenta recuperación de las mismas).

## 6 • • • Producción cinematográfica. Del proyecto al producto

- El comercio internacional es imprescindible en la actividad cinematográfica (la importación y exportación de películas, la concurrencia, es absolutamente necesaria).

El producto cinematográfico, al mismo tiempo, presenta una serie de condiciones favorables como mercancía:

- La posibilidad de visión colectiva de una película (consumo masivo).
- Es un producto duradero, sin más limitación para su consumo que la pérdida de actualidad.
- Cada película permite obtener tantas copias fieles al original como se precise, y a un precio reducido en relación al coste inicial de producción.
- Es de fácil transporte, pudiendo proyectarse simultáneamente en los más apartados y diversos lugares.
- Es un típico producto de exportación y consumo popular.

El sector de la producción audiovisual en España no escapa a las condiciones generales enumeradas, válidas para cualquier producción nacional, respondiendo a ellas con mayor o menor fortuna con una realidad específica y diferenciada:

### **Es un mercado atomizado**

Existe un elevado número de productoras. Estamos frente a un mercado muy disperso con muchas productoras que tienen un nivel bajo de producción. Son pocas las productoras que presentan una fuerte capacidad productiva.

Y ésta es una tendencia que no varía a lo largo de los años: la mayoría de las productoras españolas solo producen un largometraje anual. Según datos del ICAA, en 2007, de 213 empresas productoras activas, 167 (78,40%) participaron en la realización de una sola película; 37 (17,37%) entre 2 y 4, y solo 9 (4,23%) participaron en 5 o más películas. En el año 2006 el panorama fue similar: de 183 productoras activas, 138 empresas participaron en una sola película, 41 entre 2 y 4, y solo 4 participaron en 5 o más películas.

### **De alto riesgo**

La producción audiovisual es considerada una actividad empresarial de elevado riesgo. No hay una película igual a otra, todas son únicas y diferentes. Esto hace que sea muy difícil predecir el éxito de un filme y que haya que esperar a lanzarlo al mercado para conocer el resultado. Algunas películas que cuentan con todos los ingredientes para confiar en que será un éxito a veces resultan un fracaso y, al contrario, películas que parece que pasarán sin pena ni gloria calan fuerte en el público, que las convierte en un bombazo.

A la inseguridad que genera el no saber qué resultados dará el filme se une el hecho de que el productor ostenta unos determinados derechos que, al fin y al cabo, son intangibles. Es cierto que cuando la película esté producida habrá un negativo pero lo importante no es el valor del negativo en sí sino los derechos de explotación sobre el mismo. El productor trabaja en el ámbito de la propiedad intelectual y eso dificulta las relaciones con los inversores y las entidades bancarias que no suelen a tener un buen conocimiento del funcionamiento del sector.

La cinematografía es, además, una de las pocas actividades económicas en las que el consumidor del producto abona una cantidad uniforme por el visionado en las salas públicas, con independencia del coste de producción de las películas que se ofrecen, de su nivel técnico/artístico y de su origen.

La calidad es un criterio que puede variar y, en todo caso, no implica el éxito de taquilla. Hitchcock decía “El cineasta podrá liberarse de las condiciones comerciales cuando un film no cueste más caro que un lapicero y una hoja de papel”.

Todo esto conlleva la dificultad en la búsqueda de la financiación, en especial para aquellas películas con un fuerte componente cultural. Sin embargo, paradójicamente, existe un aumento constante de la producción.

### **Con un aumento constante de la producción**

Año tras año aumenta el número de producciones españolas y de coproducciones en las que interviene una productora española, puede interpretarse como un signo de buena salud del sector de la producción española.

En el año 1999 se produjeron 82 películas (44 totalmente españolas y 38 en coproducción). En el año 2002 la cifra se elevó a 137 películas producidas (80 españolas cien por cien y 57 en coproducción). En el año 2003 las cifras descendieron ligeramente, situándose en 110 filmes producidos (67 enteramente españoles y 43 en coproducción). La razón principal de este descenso fue la fusión de las plataformas digitales Canal Satélite Digital y Vía Digital, que provocó la falta de inversión de las televisiones digitales en la producción, una inversión clave para el sector. Sin embargo, la situación se normalizó de nuevo al año siguiente y en 2004 se produjeron 133 filmes españoles, 41 de ellos en coproducción.

Datos más actuales arrojan cifras también optimistas: en 2007 se alcanzó un nivel de producción de 172 largometrajes (37 de ellos documentales y 5 de animación), lo que supone la cifra más alta de los últimos 25 años.

En este mismo año, la coproducción también aumentó: se coprodujeron 57 películas (frente a las 41 del año 2006). Los países con los que más se coproduce son Argentina (19), Reino Unido (19) y Francia (8).



Sin embargo, la producción de cortometrajes en 2007 descendió, habiéndose producido 156 frente a los 209 del año 2006.

### **Con un crecimiento del coste medio de las películas**

Los filmes españoles son, cada vez, más caros. Si en el año 2000 la media de coste de una película rondaba 1.800.000 euros, en el año 2004 se pasó a los 2.100.000 euros y en 2007 alcanzó los 3 millones de euros.

Es evidente que con el transcurso de los años se encarecen los recursos técnicos y humanos necesarios para la producción de un filme. Aunque también existen otras razones para este incremento, siendo la principal la voluntad de los productores de situar sus películas a la altura de las demandas del público, competir en los mercados internacionales y contar con profesionales —tanto técnicos como artísticos— que, pese a suponer un aumento importante del coste de la película, le aportan un valor añadido.

El referirnos al aumento del coste en función del personal técnico y artístico nos lleva, inevitablemente, a hablar del *star system* español. Indudablemente, no podemos compararlo con el consolidado *star system* americano pero, cada vez más, nuestro *star system* nacional coge fuerza. Actualmente, disponemos de un plantel de profesionales que movilizan a muchos espectadores: se habla de la última película de Jaume Balagueró o Alejandro Amenábar, del reciente trabajo de Javier Bardem o Penélope Cruz. Es cierto que contar con este tipo de profesionales de tanta popularidad requiere una inversión muy fuerte en el filme, pero el productor sabe que es una inversión que va a rentabilizar explotando, precisamente, ese valor añadido. Y no solo representan un beneficio para las películas en las que participan, sino para el cine español en su conjunto, por la imagen que proyectan de él y el interés que, por nuestra cinematografía despiertan más allá de nuestras fronteras.

### **Con una cuota de mercado consolidada**

El cine español tiene una cuota de mercado relativamente consolidada. En el año 2007 fue del 13,5% frente al 15,4% del año anterior.

La cuota de mercado del cine americano en 2007 fue del 67,5%.

Esta consolidación es posible gracias a que tanto la recaudación como el número de espectadores de las películas españolas se mantienen bastante estables, aun teniendo en cuenta las oscilaciones de un año al otro provocadas por un número determinado de películas.

El aumento de la cuota y de la recaudación del cine español no es fruto de la gran mayoría de películas españolas sino mérito de unas cuantas. De esta manera, el éxito de solo unas pocas películas consiguen aumentar de manera notable la cuota del cine español. Nos referimos a películas como:

- Año 2007: *Rec* (Castelao Productions SA), *El orfanato* (Rodar y Rodar Cine y Televisión SL y Producciones Cinematográficas Telecinco SLU) y *Las Trece Rosas* (Enrique Cerezo PC, Pedro Costa PC y Filmexport Group SRL).
- Año 2006: *Alatriste* (Estudios Picasso SA, Origen PC y NBC Universal Global Networks España SL), *Volver* (El Deseo DA, SL), *Los dos lados de la cama* (Estudios Picasso SA, Telespan 2000 SL e Impala SA), *El laberinto del fauno* (Estudios Picasso SA, Tequila Gang y Esperanto Filmoj SA de CV), *Los Borgia* (Ensueño Films SL y De Angelis Group) y *El perfume* (Castelao Productions SA, Constantin Film Produktion GmbH y Nef Productions).
- Año 2005: *Torrente 3* (Amiguetes Entertainment SL), *El reino de los cielos* (Reino del Cielo SL, BK Production Ltd., KOH Productions Inc. y Babelsberg Films GmbH), *Princesas* (Reposado Producciones Cinematográficas SL y Mediaproducción SL) y *El penalti más largo del mundo* (Tornasol Films SA y Ensueño Films SL).
- Año 2004: *Mar adentro* (Sogecine, Himenóptero SL, UGC Images y Eyescreen SRL), *Isi/Disi* (Lola Films SA), *El Lobo* (Castelao Productions SA, Canal Mundo Ficción SL y Estudios Picasso SA) y *La mala educación* (El Deseo DA, SLU).

No fueron éstas las únicas películas que obtuvieron éxito en esos años, pero sí las que consiguieron elevar la cuota de cine nacional.

Una lectura muy rápida a estos títulos nos lleva a extraer dos conclusiones:

1. Hay una variedad de géneros en los primeros puestos de éxitos, no siendo predominante ninguno de ellos. Vemos comedia, suspense, aventuras y drama.
2. Hay nombres del *star system* al que nos hemos referido en el apartado anterior: Alejandro Amenábar, Santiago Segura, Javier Bardem, Pedro Almodóvar o Viggo Mortensen, entre otros.

A la vista de los resultados de estas películas y de bastantes otras que —sin llegar a estos niveles de éxito— han funcionado muy bien, afirmamos que existe un determinado cine español (la mayoría de buena factura y en el que interviene el *star system*) que gusta y atrae al público español. Laurent Creton afirmaba que “la razón del éxito de una película se explica por la alquimia, la cual genera múltiples intentos de descubrir la piedra filosofal que facilita el encuentro con el público”. Pues bien, algo de cierto hay en ello, no hay que olvidar que el cine va dirigido a las emociones y sentimientos de los espectadores. Pero también es verdad que existen medios para conocer los distintos perfiles de los espectadores y sus gustos. Y el productor debe