

Panorámica de la sostenibilidad de la producción cinematográfica

FECHA DE RECEPCIÓN: 19 de septiembre
FECHA DE APROBACIÓN: 24 de octubre
Pp. 117-140.

*María Cristina Díaz**
*Giovanna Segovia***

Resumen

El texto plantea una caracterización general en temas de gestión de proyectos cinematográficos de las empresas productoras a la luz de sus características organizacionales asociadas a algunos componentes del Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO®). Estos resultados preliminares sirvieron como insumos para presentar un panorama general sobre algunos elementos que entran en juego en la dinámica de la sostenibilidad económica de la producción cinematográfica, de acuerdo con las realidades del mercado actual.

Palabras clave

Gestión de proyectos, empresas productoras, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, MMGO®, sostenibilidad, industria cinematográfica.

* Comunicadora Social de la Universidad del Valle, con especialización en Gestión de Proyectos Audiovisuales de la Universidad Internacional de Andalucía, La Rábida (España) y Maestría en Estudios Políticos de la Pontificia Universidad Javeriana.

** Comunicadora social con Maestría en Gestión de Proyectos de la Universidad EAN y con trayectoria en coordinación y gestión de proyectos de carácter educativo, cultural, emprendimiento y de responsabilidad social organizacional a nivel regional y nacional.

Overview of the sustainability of film production

Abstract

The article aims at showing a general characterization of film production project management topics of such companies based on their organizational characteristics related with some components of the Modernization Model for Organizational Management (MMGO®). These preliminary outcomes set the bases to have a general overview of some relevant elements that are taken into account within the dynamics of economic sustainability of film production, according to current market realities.

Key words

Project Management, Film Production Companies, Modernization Model for Organizational Management, (MMGO®), Film Industry Sustainability.

Tour d'horizon de la pérennité de la production cinématographique

Résumé

Le texte présente une caractérisation générale de la gestion de projets cinématographiques des entreprises du secteur aux vues de leurs caractéristiques organisationnelles associées à certaines composantes du Modèle pour la Modernisation de la Gestion des Organisations (MMGO®). Ces résultats préliminaires ont permis de présenter un aperçu des éléments qui entrent en jeu dans la viabilité économique de la production cinématographique confrontée aux réalités du marché actuel.

Mots clés

Gestion de projet, Producteurs, Modèle de Modernisation de la Gestion des Organisations, MMGO, Industrie du film.

Panorâmica da sustentabilidade da produção cinematográfica

Resumo

Este artigo propõe uma caracterização geral em temas de gestão de projetos cinematográficos das empresas produtoras à luz de suas características organizativas associadas a alguns componentes do Modelo para a Modernização da Gestão de Organizações (MMGO®). Estes resultados preliminares foram usados como insumos para apresentar uma panorâmica geral sobre alguns elementos que entram em jogo na dinâmica da sustentabilidade econômica da produção cinematográfica, de acordo com as realidades do mercado atual.

Palavras-chave

Gerenciamento de Projetos, Empresas Industriais, Modernização Modelo de Gestão de Organizações-MMGOs®, Sustentabilidade, Indústria Cinematográfica.

1. Introducción

Tomaremos como punto de partida tres elementos centrales que permiten comprender la lógica de la sostenibilidad económica del sector cinematográfico en Colombia: la mecánica de la inversión del sector privado en los proyectos cinematográficos, el desempeño de los productos cinematográficos frente a la taquilla en los últimos años y el papel del Estado frente al subsidio del sector; con el objetivo plantear una panorámica situacional de la producción que permita acercarse a la identificación de sus dificultades en la financiación y a algunas fallas en el diseño empresarial de las productoras.

Entenderemos por sostenibilidad económica, el conjunto de condiciones que hacen posible la productividad y la competitividad del sector, es decir, la habilidad de sobrevivir y adaptarse indefinidamente a las condiciones

cambiantes para generar un contexto favorable que haga posible modos de crear, mantener y concretar negocios.

Como parte integral de ese contexto hay que mencionar el papel del Estado colombiano como garante de los derechos de propiedad, en la medida que promueve la inversión y otorga estabilidad jurídica a las empresas para garantizar un ambiente saludable en el sector cinematográfico. Además, regula con su aparato institucional para mantener el equilibrio de oferta y demanda, e inclusive corrige las fallas del mercado a través de subsidios, como se explicará más adelante. Así mismo, el Estado genera condiciones e incentivos para que el sector privado a través de inversiones, también se anime a hacer parte activa de los procesos de producción, como otra manera de hacer intervención.

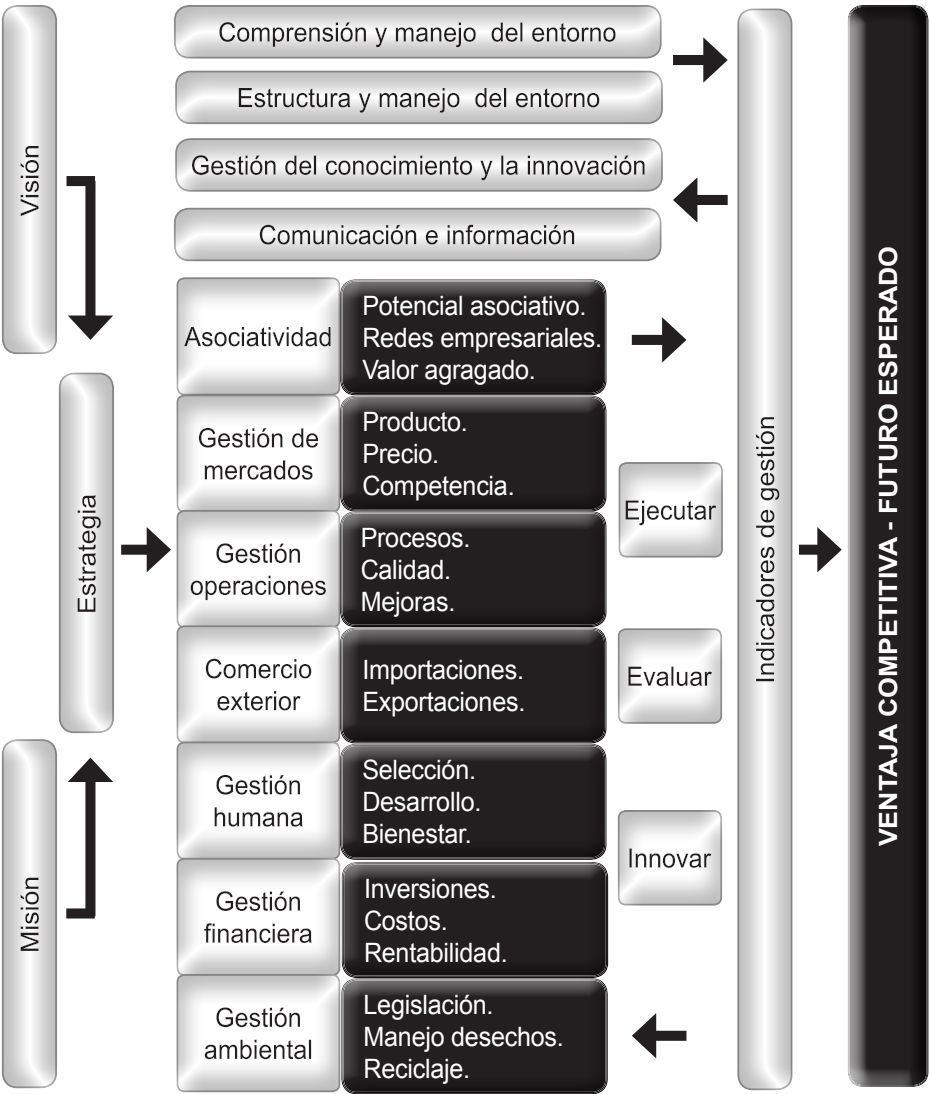
2. Metodología

Para este fin, el equipo retomó lo empleado como insumos en la investigación a partir de una metodología mixta que combinó elementos de los métodos cuantitativos y cualitativos en el acercamiento integral al objeto de estudio; indagó sobre fuentes primarias y fuentes secundarias con las cuales se construyó el marco conceptual.

Así mismo, la investigación se fundamentó en el MMGO®, proyecto liderado por la Universidad EAN que permite identificar a partir de un análisis situacional, posibles rutas de mejora a partir de la identificación de cuatro estadios de desarrollo (Figura 1).

En ese sentido el MMGO® se propone, a través de guías e instrumentos diseñados por la Universidad EAN, identificar la situación coyuntural de la empresa con una visión integral, tomando en cuenta el nivel de desarrollo de cada uno de los elementos competitivos (estrategia, recursos humanos, finanzas, etc.), para definir la visión del futuro a la cual se debe llegar, así como establecer estadios intermedios y rutas posibles de acción, con el fin de facilitar la mejora continua en la gestión de cada elemento y de la empresa como un todo.

Figura 1. Descripción general del Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO®).



Fuente. Pérez, et al (2009).

3. Resultados

3.1 Una película: Una creación bajo custodia

El lenguaje cinematográfico o de imágenes en movimiento, es una poderosa herramienta de expresión cultural que se hizo realidad a comienzos de fin de siglo, cuando la tecnología permitió que las imágenes generadas en la mente de un individuo pudieran ser capturadas en un soporte fotográfico que luego se proyecta para un público y así, se da paso a la apropiación y la imaginación social.

El alto costo comprometido en la elaboración de estas imágenes de apropiación colectiva, hizo que las culturas más poderosas y con más capacidad de generar imágenes sobre sí mismas, invadieran con su visión el mundo, la transmitieran a culturas menos fuertes económicamente y por lo tanto, con menos capacidad de representarse audiovisualmente. Esas que podríamos llamar culturas ubicadas en la periferia, lejos de ser hegemónicas, a fuerza de consumir exclusivamente imágenes ajenas, entraron en un peligroso proceso de aculturación y de soñar sueños ajenos.

Para revertir este proceso y centrándose en el caso colombiano, es importante señalar que en los últimos años,

gracias a la adopción estatal de políticas públicas y procesos legislativos que favorecen la producción, se ha logrado cultivar un campo con bases propias y estables, facilitando el posicionamiento en el mercado de obras y servicios, que hacen viable la consolidación de una industria con permanencia en el tiempo.

En este escenario, las empresas que hacen parte integral de esa industria, buscan la identificación y posicionamiento de un producto propio asociado a la producción de contenidos originales, los cuales están enmarcados dentro de lo que se ha denominado el desarrollo de la propiedad intelectual, de modo que cuando una empresa cinematográfica se fundamenta en estos postulados, necesariamente debe mirar los distintos ámbitos, formatos y escenarios por donde circularán esos contenidos. En ese sentido, nos preguntamos si las empresas que las producen deben ser miradas bajo una lupa especial.

Reconociendo el nuevo marco legal de estímulos a la industria cultural, que considera que el papel del Estado debe ser promotor y por tanto debe dirigirse sobre aquellos sectores que el mercado no atiende, entendemos el concepto de industria cultural bajo la tradición

que proviene de los años sesenta y está asociada a los procesos relacionados con la explotación comercial de aquellas obras que pueden ser reproducidas y divulgadas públicamente (cine, publicidad, radio, televisión, industrias discográfica, editorial y publicidad) y en consecuencia, combinan lo relacionado con los procesos industriales de la producción de los bienes, con los procesos creativos que impliquen concebir sus contenidos. Esto significa que los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales y comerciales, es decir, en serie y aplicando estrategias de carácter económico¹. Pero así mismo, utilizan como materia prima creaciones protegidas por el derecho de autor y

producen bienes y servicios culturales fijados sobre soportes tangibles o electrónicos².

En este contexto, se presentan dos actores fundamentales: el sector productivo y el Estado, que hacen evidente la asimetría existente de la actividad comercial de lo cinematográfico, que por sí sola no puede garantizar la preservación y promoción de la diversidad cultural, condición de un desarrollo sostenible. Es por esa razón que en Colombia, el cine cuenta con políticas públicas construidas en consenso con el sector privado para dinamizar la producción de bienes y servicios cinematográficos, que hagan de esta una industria sostenible.

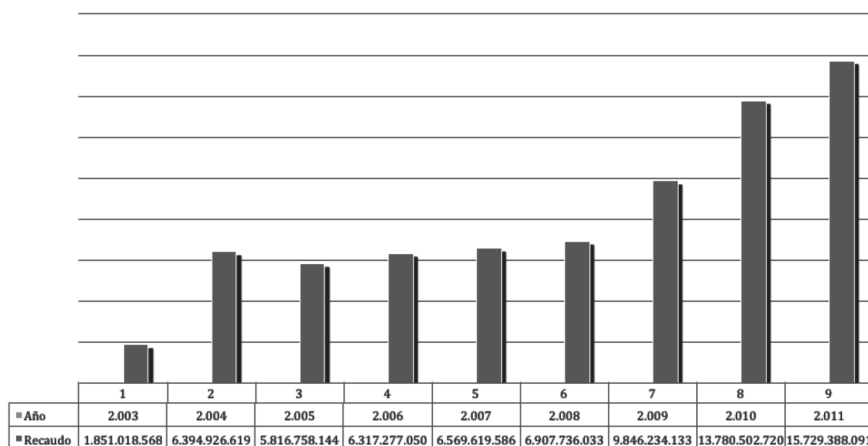
¹ Para ampliar esta información, consultar: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, México D.F., 26 de julio-6 de agosto de 1982.

² La comunidad internacional, ha continuado construyendo sobre ese concepto y en 2001, la Unesco, mediante los artículos 9, 10 y 11, hizo de las industrias culturales parte fundamental de su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. Esta Declaración, es particularmente importante para Colombia en razón a dos principios contenidos en los artículos 1 y 5: “La diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos”, y “los derechos culturales son parte integrante de los derechos humanos, que son universales, indisociables e interdependientes [...]”, que también hacen parte de nuestro ordenamiento constitucional. El texto del artículo 10 de la Declaración, deja claro que a escala mundial hay importantes asimetrías en los intercambios entre el norte y el sur o, más claramente, entre los países desarrollados y los países en desarrollo: reforzar las capacidades de creación y de difusión a escala mundial. Ante los desequilibrios que se producen actualmente en los flujos e intercambios de bienes culturales a escala mundial, es necesario reforzar la cooperación y la solidaridad internacionales para que todos los países, especialmente los países en desarrollo y los países en transición, puedan crear industrias culturales viables y competitivas en los planos nacional e internacional. Tomado de Compendio de políticas públicas, 2010, Ministerio de Cultura, Bogotá (Colombia).

En un país donde no existían las condiciones adecuadas para la inversión en la industria cinematográfica nacional, ni un marco de competencias para la definición de un esquema de administración y gestión, se creó la contribución parafiscal para el desarrollo cinematográfico a través del Fondo para

el Desarrollo Cinematográfico (FDC), y los estímulos tributarios a través del otorgamiento de certificados de inversión o donación cinematográfica a proyectos colombianos, lo cual sin duda, contribuyó al fomento de la producción³.

Figura 2. Recaudo del Fondo para el desarrollo cinematográfico.



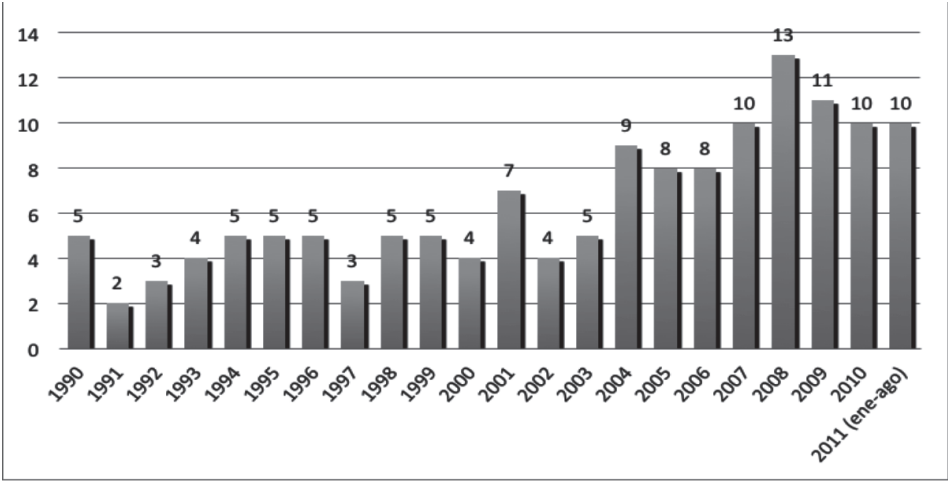
Fuente. Ministerio de Cultura (2012).

³ El FDC, se alimenta del aporte parafiscal creado por la Ley para que los recursos generados por el cine vuelvan al sector. Este aporte, se genera cada vez que un espectador paga una entrada a una exhibición pública de cine y se calcula asignando un porcentaje del pago sobre ese ingreso a ser efectuado por los productores, distribuidores y exhibidores, respectivamente. Esta contribución, ingresa a una cuenta que administra Proimágenes Colombia, bajo la conducción del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura en Cinematografía (CNACC), conformado desde el año 2003. El CNACC, fue reglamentado nuevamente mediante el Decreto 2291 de 2003. Los recursos recaudados se entregan por estímulos no reembolsables a través de convocatorias que según la Ley de Cultura deben dirigirse en un 70% a la creación, producción, coproducción y en general, a la realización de largometrajes y cortometrajes colombianos en diferentes etapas, desde el desarrollo de guiones y proyectos, hasta la producción, posproducción y promoción de las películas[...].

El balance de este proceso impulsado por la Ley de Cine, ha dado como resultado, entre el 2004 y el 2011 estrenos comerciales de 88 producciones y/o coproducciones nacionales de

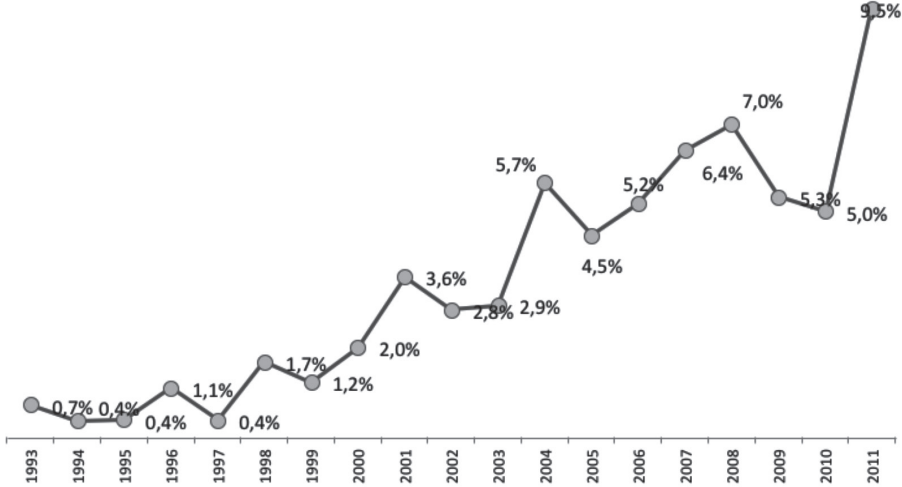
largometrajes, con más de 16 millones de espectadores a estas películas colombianas, según datos de la Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura.

Figura 3. Estrenos de películas colombianas entre 1990 y 2010.



Fuente. Ministerio de Cultural (2012).

Figura 4. Estrenos de películas colombianas entre 1990 y 2010



Fuente. Ministerio de Cultural (2012).

A través del Fondo de Desarrollo Cinematográfico (FDC), se recaudaron en el

periodo 2003-2011, una suma superior a los \$73 mil millones para el fomento de la industria cinematográfica en el país.

Tabla 1. Recaudo del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico.

Recaudos del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico	
Año	Recaudo
2003	1.851.018.568
2004	6.394.926.619
2005	5.816.758.144
2006	6.317.277.050
2007	6.569.619.586
2008	6.907.736.033
2009	9.846.234.133
2010	13.780.502.720
2011	15.729.388.091
TOTAL	73.213.460.944

Fuente. Ministerio de Cultural (2012).

De igual manera, el FDC en el periodo 2004-2010, ha entregado recursos a 625 estímulos a proyectos cinematográficos⁴.

⁴ Los mecanismos normativos expedidos hasta la fecha han sido: Decreto 352 de 2004, por el cual se reglamentan los artículos 7, 9, 12, 14 y 16 de la ley 814 de 2003; la Resolución 756 de 2007, que permite nuevos requisitos para la expedición de la resolución de reconocimiento como proyecto nacional y de los certificados de inversión o donación y se establecen procedimientos para los desembolsos en la fiduciaria; la Resolución 1708 de 2009, por la cual se reglamenta el ejercicio de algunas funciones del Ministerio de Cultura relativas a la actividad cinematográfica en Colombia. [...].

Tabla 2. Estímulos otorgados por el FDC.

Convocatoria	Estímulos por concurso	Estímulos automáticos	Estímulos totales
2004	\$ 2.138	\$ 451	\$ 2.588
2005	\$ 4.281	\$ 648	\$ 4.929
2006	\$ 4.195	\$ 948	\$ 5.142
2007	\$ 3.804	\$ 892	\$ 4.695
2008	\$ 4.061	\$ 913	\$ 4.974
2009	\$ 4.540	\$ 1.066	\$ 5.606
2010	\$ 7.532	\$ 1.099	\$ 8.631
2011	\$ 9.735	\$ 2.800	\$ 12.536
	\$ 40.285	\$ 8.816	\$ 49.101

Fuente. Ministerio de Cultura (2012)

La estrategia de subsidiar la realización de proyectos cinematográficos a través de la entrega de estímulos, se complementó con la generación de los estímulos tributarios, lo cual contribuyó a resolver una de las principales

condiciones de estabilización de una industria que tiene que ver con la participación del sector privado, lo cual había sido para las iniciativas anteriores de política cinematográfica, una de las principales dificultades⁵.

⁵ Los estímulos tributarios, incentivan la inversión o donación de contribuyentes del impuesto de la renta, quienes pueden deducir hasta el 125% de lo invertido o donado en proyectos cinematográficos. Este mecanismo, constituye un incentivo al mecenazgo cultural, pionero en el ámbito colombiano, con referentes importantes en países de cultura sajona y más recientemente en Brasil o México. La Ley de Cine, faculta al Gobierno Nacional para dictar normas sobre porcentajes mínimos de exhibición de títulos nacionales y a la Comisión Nacional de Televisión (CNTV), para fijar anualmente un porcentaje de emisión de obras cinematográficas nacionales. [...].

Tabla 3. Certificados de inversión y donación otorgados.

Año	Número de Certificados otorgados	Número de Certificados otorgados	Monto (pesos)	Número de proyectos beneficiarios
	Inversión	Donación		
2004	16	0	\$ 505.000.000.00	2
2005	93	1	\$ 1.955.989.520.28	12
2006	79	4	\$ 8.609.542.124.24	15
2007	53	1	\$ 6.466.032.979.00	22
2008	85	0	\$ 20.613.562.749.60	21
2009	94	2	\$ 10.883.328.590.00	25
2010	98	1	\$ 17.225.002.471.26	26
2011	141	6	\$ 23.281.583.520.94	
Totales	659	15	\$ 89.540.041.955.32	19
			Largometrajes	89
			Cortometrajes	8

* Número total de proyectos beneficiados teniendo en cuenta que algunos de ellos han obtenido certificados en años diferentes.

Como parte de la internacionalización del cine colombiano, se deben citar puntualmente los acuerdos o comités internacionales a los cuales se ha suscrito el Ministerio de Cultura, así como la conformación de la Comisión Fílmica Colombiana. Dentro de los acuerdos más importantes, se debe mencionar el establecido con la Conferencia de Autoridades Cinematográficas de Iberoamérica (CACI), que vela por la promoción del desarrollo audiovisual en Iberoamérica a través de la cooperación multilateral. Colombia hace

parte de la CACI por medio de ley emanada del Congreso de la República y se suma como uno de los países miembros de esta colectividad. La CACI, es el organismo internacional que dirige el Fondo Ibermedia⁶ el cual opera como préstamos reembolsables que apoyan proyectos iberoamericanos en fase de desarrollo, o para la coproducción, la distribución y promoción de películas iberoamericanas, así como a la formación de los profesionales de la región.

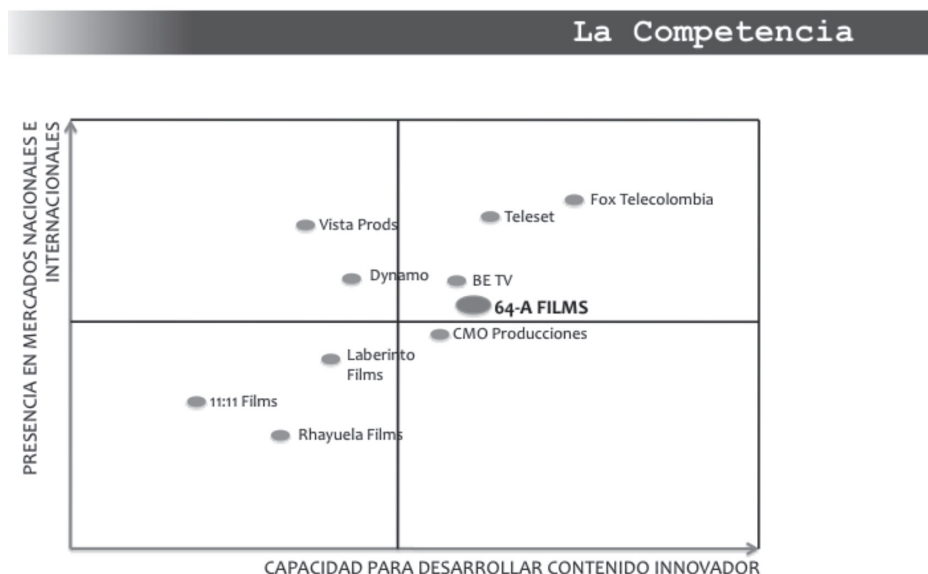
⁶ Su antecedente fue el Convenio de Integración Cinematográfica y el consecuente Acuerdo Latinoamericano de Coproducción Cinematográfica, suscritos en Caracas el 11 de noviembre de 1989.

Así mismo, la Comisión Filmica Colombiana, creada como un complemento a las políticas cinematográficas y que es liderado por Proimágenes con el propósito de promover a Colombia como destino para la realización de producciones audiovisuales. Recientemente, se suma una nueva noticia que procura incentivos tributarios a inversionistas que participen de la producción de proyectos internacionales, que garanticen la transferencia tecnológica y permita que llegue a nuestro país réditos financieros.

3.2 La dinámica del sector cinematográfico aún sin estructura empresarial

Hacia finales de 2012, en Colombia se habían registrado 397 empresas y personas naturales dedicadas a la producción cinematográfica en el Sistema de Información y Registro Cinematográfico -SIREC, de las cuales se estima que nueve productoras están en capacidad de desarrollar contenido innovador y con proyección internacional, son ellas: Dynamo, Vista Prods, Laberinto Producciones, 11:11 Films, Rhayuela Films, CMO Producciones, Fox Telecolombia, Teleset y BE Tv.

Figura 5. Competencia de empresas productoras.



Fuente. 64A Films (2011).

En este entorno, encontramos distintos niveles de desarrollo empresarial y estrategias de sostenibilidad de los procesos de producción. Con relación a estas últimas, sobresale la gestión por proyectos, en donde el crecimiento y la capitalización de la empresa está supeditada al éxito que se logre con los inversionistas que se vinculen a los proyectos cinematográficos específicos y que ello permita recibir ingresos efectivos por la tarifa de producción que corresponde al retorno que recibe el productor por la taquilla, más los honorarios de la empresa y los costos directos administrativos.

Uno de los comportamientos más comunes en las empresas de este nivel que podríamos caracterizar como medio⁷, consiste en que el esquema de gestión se basa en la intuición de los gerentes para definir qué se produce, lo cual implica variables espontáneas y esporádicas, como son la existencia de una red de alta confianza que provee de cualidades a los proyectos a través de buenas ideas y/o empatía con el recurso humano entre otras. Esta dinámica

genera alta vulnerabilidad dado que las decisiones están sometidas a variables no económicas medibles.

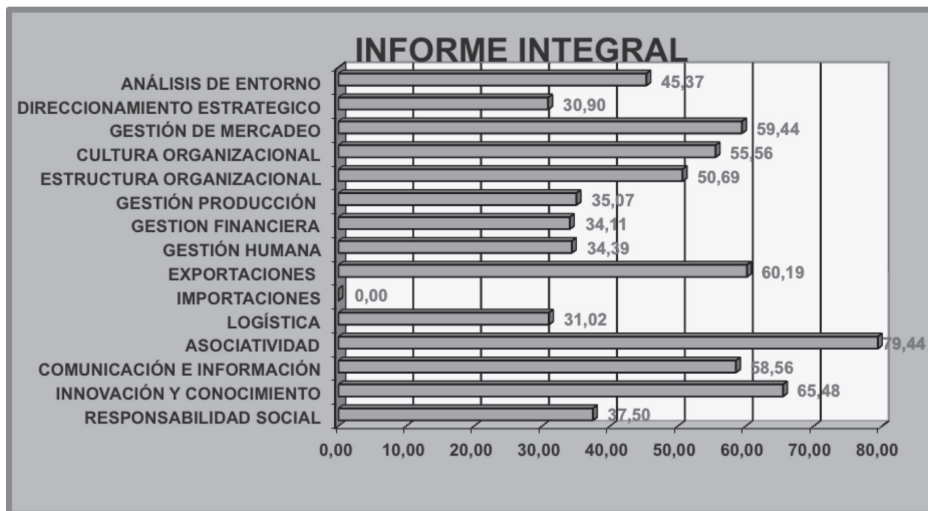
Esta lógica resulta compleja para la productividad y la competitividad empresarial, dado que se trata de un sector que aspira ser rentable, pero en la realidad de su mercado, depende del éxito con que se logre atraer la inversión del sector privado más que a la demanda propia de los públicos.

Tomando como referente una de las empresas citadas anteriormente y según el reporte final del diligenciamiento de la matriz del MMGO[®], el análisis situacional la ubica en un estadio de evolución media, es decir, entre el estadio 2 y 3 cuyos puntos fundamentales a mejorar son: el direccionamiento estratégico, la gestión de la producción y la gestión financiera, las cuales fueron priorizadas por todo lo expuesto anteriormente.

Se destacan como elementos potenciales para continuar con la mejora: la asociatividad, las exportaciones, la innovación y el conocimiento.

⁷ El nivel medio, se refiere a la capacidad de producción, al tamaño de la empresa y al desempeño en el mercado [...].

Figura 6. Informe Integral de MMGO® de una de las empresas del sector productor cinematográfico.



Fuente. Díaz y Segovia (2011).

Como ejercicio complementario, se analizaron entonces tres componentes de la empresa seleccionada para ejemplificar lo que sucede en el sector, ellos son el de gestión de producción, el de

gestión financiera y de acuerdo con el diagnóstico integral del MMGO®, asociamos la gestión de proyectos al componente de producción (Tabla 4).

Tabla 4. Resumen de factores MMGO® del componente de producción.

Resumen factores	
Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios	37,50
Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio	50,00
Relación entre ventas y plan de operaciones	25,00
Plan de operaciones y capacidad	33,33
Gestión de calidad	16,67
Plan de operaciones, fallas y errores	41,67
Programación de producción o prestación del servicio	25,00
Control de operaciones	66,67
Control de procesos	50,00
El sistema de operaciones	16,67
Conocimiento de la capacidad	33,33
Desempeño y resultado	25,00

Fuente. Díaz y Segovia (2011).

En este sentido, se hace necesario tomar acciones para diseñar una ruta de mejora dado que el proceso de producción se encuentra en un estado 2, el cual está definido en el MMGO® como: “el proceso de producción es controlado, supervisado y mejorado, sin embrago, no se cuenta con fichas técnicas o estándares aunque existe una programación que frecuentemente no coincide con la demanda, es posible medir los aciertos y desaciertos. Se controlan materiales, consumos, desperdicios y el área contable hace un esfuerzo por calcular los costos y estimar con precisión la rentabilidad de

cada producto o servicio” (Pérez, et al, 2009).

Por tanto, estas acciones de mejora deberían estar orientadas a hacer un estimado más ajustado a la demanda de los públicos, que para este caso se resuelve en cifras como la taquilla para cada película. Ello implica establecer políticas de producción fundamentadas en estudios de prefactibilidad de los proyectos más que en la intuición de los mismos y poner en práctica un modelo de gestión de portafolios más que de proyectos puntuales, para generar mayor estabilidad y lograr un balance en el flujo de producción.

Frente a la gestión financiera, la empresa se ubica en un estado 2 de organización por proceso y específicamente para la variable de rentabilidad, la más baja de toda la ponderación, se confirma entonces que los análisis sobre utilidad no incluyen elementos de suma importancia para este sector como son, el talento, el prestigio, la redes de confianza; aspectos que no logran ser monetizables.

Tabla 5. Resumen de factores MMGO® del componente de gestión financiera.

Resumen factores	
Inversión	48,33
Financiación	36,67
Rentabilidad	16,67
Información	33,33
Instrumentos	37,50
Procesos	32,14

Fuente. Díaz y Segovia (2011).

Si bien en la gestión financiera y de producción encontramos las dificultades señaladas, en contraposición tenemos un buen desempeño del diagnóstico en el componente de innovación y tecnología. Esa innovación, está sujeta al desarrollo de buenas ideas y por consiguiente de contenidos novedosos que logren impactar en el público. De esta manera, algunos de los procesos que se podrían implementar para mejorar, son los grupos focales para determinar de manera más precisa una proyección de la innovación de contenidos en el

mercado y así, estimar el retorno de la inversión. Estas prácticas de estudios previos para entender las respuestas de los públicos ante ciertos contenidos, están asociadas de manera directa a las necesidades futuras del cliente y se sugiere que estas se integren al proceso de desarrollo de cambio de la organización.

Tabla 6. Resumen de factores MMGO® del componente de innovación y conocimiento.

Resumen factores	
Gente para la innovación	75,00
Proceso de innovación	75,00
Relaciones	70,83
Organización para la innovación	91,67
Tecnologías de soporte	41,67
Medición de la innovación	29,17
Cultura innovadora	75,00

Fuente. Díaz y Segovia (2011).

Este precedente, implica comprender que no se trata sólo de la prestación de servicios y de ser competitivos en el mercado por el reconocimiento económico, sino porque el tema de la empresa trasciende la generación de contenidos propios. Por tanto, el desarrollo de propiedad intelectual es un enfoque particular de esta empresa que necesariamente implica mirar los distintos ámbitos, formatos y escenarios, por donde circularán esos contenidos.

4. Discusión

¿Qué sucede con los escenarios de recuperación de la inversión bajo la estrategia de gestión por proyectos?

Como ya lo hemos señalado, el esquema de gestión por proyectos en el que se sustentan la mayoría de empresas productoras cinematográficas en Colombia, no está supeditado a determinar de manera clara y precisa los escenarios de retorno de la inversión y por consiguiente de superávit para capitalización.

Según indica el estudio contratado por la misma Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura en el año 2009 denominado “Impacto económico del sector cinematográfico colombiano”, el mercado se comporta de manera menos optimista que la que estiman los productores de películas descrito de la siguiente manera: “En primer lugar, es fundamental analizar la viabilidad financiera de las películas producidas. De acuerdo con los datos disponibles, se estima que de los 33 proyectos de la muestra tan sólo seis han recuperado la inversión, lo que implica que alrededor de 80% de las películas realizadas desde que está vigente la Ley, no han recuperado el dinero que costó realizarlas. En segundo lugar, dado que una parte importante de la recuperación de los proyectos cinematográficos

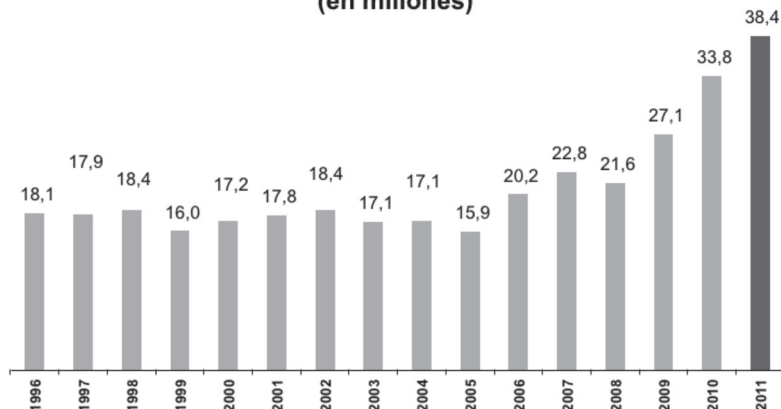
proviene de la taquilla, el tamaño del mercado colombiano se convierte en una preocupación. En tercer lugar, es posible que algunos requisitos específicos de la Ley o las convocatorias sean difíciles de aplicar o no aporten sustancialmente en la consecución de los objetivos de política” (Ministerio de Cultura, p 23).

Lo anterior, se analiza teniendo en cuenta que si bien el número de asistentes a salas de cine ha crecido, el número de películas colombianas ha aumentado y el número de espectadores de esas películas no alcanza a cubrir la tasa de retorno que se plantean de los proyectos cinematográficos, siendo esta la primera y más importante ventana de recuperación que tienen los productores para sus películas.

El mismo informe, indica que el número promedio de espectadores por película colombiana ha descendido “la recuperación potencial promedio de cada proyecto colombiano por concepto de taquilla en el país, pasó de aproximadamente de \$800 millones en 2006 (correspondientes a 401.000 espectadores por estreno) a \$341 millones en 2008 (correspondientes a 170.500 espectadores por estreno)” (Ministerio de Cultura, 2009, p 32).

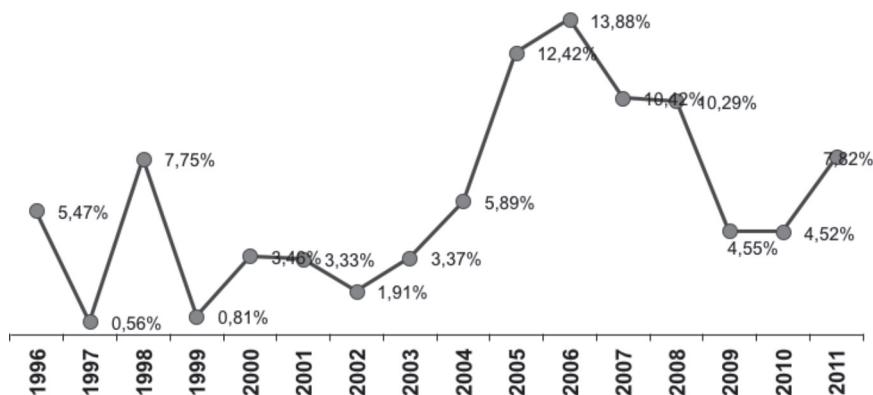
Figura 7. Consolidado de espectadores 1996-2011.

**Número total de espectadores
1996 - 2011
(en millones)**



Fuente. Ministerio de Cultura (2012).

Figura 8. Porcentaje de espectadores de películas colombianas sobre el total de espectadores.



Fuente. Ministerio de Cultura (2012).

En esta lucha por sobrevivir en el mercado, las empresas productoras hacen una gimnasia financiera que implica que sus presupuestos dependan en alta medida del tipo de negociación que se establezca con los inversionistas y que generalmente, implica elevar el valor del costo total de la película en función de aumentar las expectativas de beneficios tributarios y de las utilidades para la empresa, generando riesgos como supeditar lo estético y técnico a la disposición de los inversionistas de subir o bajar los montos; o riesgos de recuperación en la inversión cuando la empresa no cuenta con capital propio para respaldarla. En gran medida todo se supedita a estrategia de recuperación por vía de la primera ventana: la taquilla.

El problema consiste en que la mayoría de proyecciones de recuperación en taquilla de las películas que aspiran a obtener la resolución como proyecto nacional para negociar recursos con los inversionistas, están promediadas en lograr 350.000 espectadores en sala y en la realidad, según datos del Sistema de Información y Registro cinematográfico (SIREC), muy pocos llegan a alcanzar el objetivo⁹.

El impacto por esta sobreestimación, se revierte en el futuro inmediato de las empresas productoras dado que no se generan las utilidades necesarias para apalancar proyectos futuros.

⁹ El beneficio tributario que obtiene el inversionista, consiste en una disminución en los impuestos a la renta. “Estos pueden deducir de su base gravable el 125% del valor invertido o donado (en caso de donación hay un límite del 30% de la renta líquida. Las personas naturales y empresas privadas que donen e inviertan dinero en el cine deben hacerlo a través de un encargo fiduciario o patrimonio autónomo constituido a nombre de un proyecto cinematográfico de largometraje o cortometraje, el cual debe estar aprobado por una Resolución de Reconocimiento como Proyecto Nacional, expedida por la Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura. Ley de cine para inversionistas, Ministerio de Cultura, Dirección de Cinematografía. (2008). La Ley de Cine para todos. Bogotá, Colombia.

5. Conclusiones

Si bien el desempeño del sector cinematográfico en los últimos seis años, desde 2006 ha sido muy positivo, de acuerdo con las películas producidas y estrenadas cada año, el número de espectadores y específicamente la respuesta del mercado para la recuperación inicial de la inversión de proyectos, ha disminuido sustancialmente generando una preocupación sectorial por la sostenibilidad del modelo de financiación, como ya lo hemos señalado anteriormente.

Si el esquema de la mayoría de empresas productoras tiene la particularidad de depender de los beneficios tributarios que se otorgan a los inversionistas, además de garantizar la tasa de retorno de su inversión, lo cual depende del desempeño de la taquilla, el riesgo de sostenibilidad siempre va a ser muy alto.

Según los estudios adelantados por la Dirección del Cinematografía del Ministerio de Cultura, las cifras analizadas muestran que no es posible financiar una película de presupuesto medio o alto (más de 6.000 millones de pesos) sin una participación importante de inversionistas, dado que los recursos del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, son cada vez más insuficientes para atender las necesidades del sector.

La dependencia de los recursos de inversionistas para poder financiar películas, genera también cierta incertidumbre, pues la probabilidad de recuperación de la inversión depende en gran medida de los resultados que la película obtenga en taquilla, tanto en el mercado nacional principalmente como en el internacional, que aún se encuentra en un estado de desarrollo incipiente.

Es por eso que se requiere contar con la participación articulada de otros sectores de las industrias culturales como la televisión, así como ampliar los mercados internacionales y otras fuentes de financiación para los proyectos. Desarrollar contenidos de calidad de talla internacional, alianzas con otras empresas productoras de otros países como Francia, España y Alemania, que han mostrado interés en los contenidos colombianos, entre otros. Es así, como el desarrollo de coproducciones, para copar nuevos mercados internacionales contribuiría sustancialmente a generar alternativas de sostenibilidad.

También es relevante considerar el potencial que tendría abrir mercado en otros países. Las coproducciones cinematográficas implican la participación de equipos técnicos y creativos dentro de las películas, con lo cual la

nueva Ley de promoción de locaciones y servicios cinematográficos y audiovisuales, sancionada por el Congreso de la República de Colombia, generará movimientos que fortalecerán o limitarán las actividades de las empresas productoras de contenidos y oferentes de servicios, dependiendo de su posición estratégica en el mercado nacional. Esta reflexión, pasa por resaltar el potencial que tendría para las empresas atender el componente de Gestión de Mercados.

De igual manera, genera inquietud la viabilidad del componente de asociatividad entendiendo que algunas empresas tienen capacidad instalada en recurso humano pero en el ámbito técnico, requieren de otras que cuentan con mejores niveles de infraestructura.

Para finalizar, si estamos hablando de un sector productivo, la forma como se definen los procesos de producción cinematográfica, la estrategia de financiación y el riesgo para alcanzar el punto de equilibrio (ingresos vs. costos), no son fáciles de calcular, debido a que predominan las variables de la creatividad, la calidad de las ideas, la intuición, la innovación de contenidos, que afectan de manera directa en las estructuras de costos y en el comportamiento del retorno de la inversión. Algunos de esos elementos están directamente relacionados con la red de confianza que resulta fundamental para

este tipo de empresas, pues a partir de ahí surgen las “buenas ideas”.

Si bien todos los gerentes están en función de hacer cálculos del número de películas con respecto al valor en costos, para este sector no se presenta una relación decreciente (no se mide como grandes lotes: a mayor volumen, más bajo es el valor de la producción), pues a mayor producción o regularidad en la producción, no necesariamente los insumos se van reduciendo, por el contrario, a medida que van haciendo más películas el producto se puede encarecer, pues ya no se cuenta con los mismos insumos de manera exacta: los actores cambian, hay nuevas locaciones, el guionista puede haber ganado premios y se encarece. Cada película refleja un producto único.

Así mismo, en materia de ingresos, las empresas están sometidas a la competencia con otras pares del mercado. No hay tarifas diferenciales, ni un mercado del todo competitivo y existe una tarifa de ganancia por unidad vendida (boleta de taquilla). Por tanto el ingreso marginal no necesariamente es igual al costo marginal, y la utilidad se lee de otra manera dado que la estructura de costos no se comporta tan lineal como la fórmula matemática lo indica. La utilidad para este tipo de empresas cinematográficas se entiende si y sólo si, dentro de los costos marginales se incluyen temas que no son monetizables.

Como ejemplo vale mencionar el sentido de la oportunidad para generar coproducciones exitosas y conquistar otros mercados y públicos, con buenos gestores de lobby y relaciones públicas en el exterior.

Adicionalmente, el tema del reconocimiento que generan los premios a nivel nacional y más aún a nivel internacional, deberían entenderse como ingresos. El prestigio que otorgan los premios a películas o productos cine-

matográficos no son del todo cuantificables, con lo cual se reitera que los elementos que representan “ingresos” responden más a un tema matemático que no es del todo aplicable a las empresas cinematográficas.

En concreto, analizar el panorama de la producción cinematográfica, requiere una mirada integral de conceptos económicos más arriesgados que los tradicionales.

6. Referencias bibliográficas

Castellano, G. (2006). “*Los derechos de autor en la cinematografía*”, en *Cine en Colombia: siéntalo, entiéndalo y hágalo*. Bogotá -Colombia.

Ministerio de Cultura. (2008). *Dirección de Cinematografía*. La Ley de Cine para todos. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Cultura. (2009). *Dirección de Cinematografía*. Documento de política cinematográfica. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Cultura. (2009). *Dirección de Cinematografía*. Proimágenes Colombia. Impacto económico del sector cinematográfico colombiano, Bogotá, Colombia.

Pérez, et al. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.