



## **PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**

---

# **PROBLEMAS Y ERRORES EN EL EMPRENDIMIENTO EN RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
GRADO EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL**

Álvaro Moya Serrano

Tutor: Luis Benjamín Romero Landa

Sevilla

Junio 2021







**En agradecimiento a quienes me brindaron su ayuda, apoyo y conocimiento.**



## ÍNDICE

Resumen .....	9
1. Introducción, objetivos y metodología.....	11
1.1. Introducción.....	11
1.2. Objetivos.....	12
1.3. Metodología.....	12
2. Industrias Culturales y Creativas: sectores y características .....	17
3. El sector audiovisual .....	20
3.1. Estructura del mercado audiovisual.....	22
3.2. Análisis DAFO: retos del sector audiovisual .....	22
3.3. Producción audiovisual: tendencias y modelos de negocio.....	26
4. Emprendimiento audiovisual: aspectos clave .....	30
4.1. El productor audiovisual: gestión empresarial y creativa.....	31
4.2. El plan de empresa.....	33
4.2.1. Presentación del documento .....	33
4.2.2. Estructura.....	34
5. Problemas detectados en el emprendimiento audiovisual: factores clave.....	37
5.1. La financiación .....	37
5.1.1. Viabilidad en el sector audiovisual: desarrollo del producto .....	37
5.1.1.1. Viabilidad económica y financiera .....	40
5.1.2. Búsqueda de recursos financieros: formas de financiación.....	40
5.1.2.1. Inversión .....	42
5.1.2.2. Ingresos anticipados.....	44
5.1.2.3. Endeudamiento .....	45
5.1.3. Mecanismos de apoyo financiero .....	46

5.1.3.1.	Ayudas y subvenciones.....	48
5.1.3.2.	Incentivos fiscales.....	50
5.1.3.2.1.	Deducción de un inversor a través de una sociedad: caso de la AIE.....	52
5.1.3.2.2.	Deducción mediante un contrato de préstamo.....	53
5.1.3.3.	Incubadoras de proyectos.....	55
5.2.	La comercialización y la distribución.....	56
5.2.1.	Planificación desde el inicio.....	56
5.2.2.	Internacionalización: vocación universal de distribución.....	57
5.2.3.	Estudio y análisis de clientes, inversores y proveedores.....	59
5.2.4.	Conocimiento de propiedad intelectual y administración de los derechos de explotación.....	59
6.	Conclusiones.....	62
7.	Bibliografía.....	65



## **RESUMEN**

En el presente trabajo se analiza la situación del emprendimiento audiovisual en España y su relación con la planificación empresarial. Para ello, se determinan y establecen una serie de debilidades y características propias del sector de la producción audiovisual y se comprueba su relación con los principales problemas y dificultades identificadas en el proceso de emprendimiento y gestión de empresas por parte de los productores audiovisuales.

De esta forma, el documento de trabajo puede servir como acercamiento a los emprendedores audiovisuales para conocer cuáles son los factores clave a tener en cuenta para el ejercicio de su actividad, pudiendo influir en una mejora de la sostenibilidad y viabilidad de las empresas al tiempo que aumentan su competitividad, tamaño y capacidad productiva.

### **Palabras clave:**

producción, audiovisual, emprendimiento, planificación, empresa.



## **1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

La producción audiovisual está creciendo considerablemente en los últimos años, tanto en España como en el resto del mundo. La gran demanda de contenidos, fundamentalmente para ser consumidos a través de Internet, sitúa al sector audiovisual como un sector estratégico para la economía de cualquier país. Se trata de una actividad en auge, y en constante evolución, ligada a los cambios tecnológicos y las nuevas tendencias de consumo. Además, los productos audiovisuales se erigen como contenidos capaces de transmitir valores, ideas y significados, por lo que influyen en el desarrollo e identidad cultural de cada territorio.

En este sentido, la figura del productor audiovisual debe ser la de un profesional formado y polifacético, capaz de gestionar proyectos en el ámbito creativo y empresarial. Sin embargo, la situación del sector en España revela una falta de concepción industrial por parte de la mayoría de empresas. El sector audiovisual está conformado mayoritariamente por autónomos y microempresas, y muchas de ellas no tienen una actividad permanente en el mercado. Esto nos hace preguntarnos si los productores audiovisuales que emprenden en España planifican y gestionan adecuadamente sus empresas y si poseen las competencias y los conocimientos necesarios para la gestión empresarial.

Aquí nace la justificación del tema elegido para el Trabajo Final de Grado, donde queremos indagar acerca del emprendimiento audiovisual en España y queremos conocer si los emprendedores en producción audiovisual cuentan con mecanismos de apoyo al emprendimiento que tengan en cuenta las particularidades del sector audiovisual y les proporcionen las herramientas y conocimientos necesarios para evitar tener problemas y cometer errores en la planificación y gestión de sus empresas.

Son necesarios estos mecanismos, pues pueden contribuir al aumento del tamaño de las empresas, a adquirir mayor flujo de producciones y ser más competitivos en el mercado, es decir, potenciar el carácter industrial del sector audiovisual y aprovechar las ventajas

estratégicas que ofrece para la economía del conjunto del país. Por todo ello, estimamos oportuna nuestra investigación a partir de los objetivos planteados a continuación.

## **1.2. OBJETIVOS**

Los objetivos que se pretenden alcanzar en este trabajo son los siguientes:

Un primer objetivo:

Identificar, clasificar y describir una serie de problemas y dificultades en el proceso de emprendimiento y gestión de empresas audiovisuales, y señalar su relación con las debilidades, las particularidades propias del sector audiovisual y la planificación empresarial.

A partir de ello, establecemos un segundo objetivo:

Proponer recomendaciones sobre procesos y factores clave a tener en cuenta, así como fuentes de consulta complementarias, que sirvan de apoyo al emprendedor en la gestión y planificación de empresas audiovisuales.

## **1.3. METODOLOGÍA**

En cuanto al ámbito de estudio, el objeto material establecido para este trabajo es el emprendimiento audiovisual, mientras que el objeto formal son los problemas y errores en el emprendimiento audiovisual en relación con la planificación empresarial. Tomamos como premisa de partida que la atomización del sector audiovisual se debe a la mala planificación de las empresas y la ausencia de mecanismos de apoyo al emprendimiento que tengan en cuenta las particularidades del sector audiovisual tales como guías o informes. Así bien, la perspectiva o disciplina de la investigación es la de un trabajo de ámbito económico-empresarial.

En este trabajo se plantean ciertas cuestiones, relacionadas con el ámbito de estudio, que pueden ser aplicadas a otros sectores productivos. No obstante, nos centramos en el

sector audiovisual y, en concreto en la producción audiovisual, dejando al margen las empresas de servicios audiovisuales. Además, algunas cuestiones planteadas a lo largo del trabajo quedan condicionadas a las pretensiones formales y los requisitos académicos establecidos en la Normativa sobre Trabajos Fin de Grado, que establece una dedicación de 6 créditos ECTS, lo que supone 150 horas de trabajo. Esto conlleva acotar y limitar el grado de profundidad en la indagación y desarrollo de algunos apartados. Por este motivo, aunque se justifica convenientemente en cada caso, hemos tomado como referencia principal los datos del sector cinematográfico para apoyar nuestras explicaciones con ejemplos y referencias precisas, al tiempo que nos hemos centrado en los mecanismos de apoyo destinados al mismo.

La investigación se enmarca como un estudio longitudinal, pues se basa en datos acotados a un tiempo y espacio determinado. El objeto formal queda delimitado a su estudio y comportamiento dentro del ámbito geográfico de España (no obstante, se realizan observaciones de carácter comparativo con la situación del sector a nivel internacional) y se han utilizado datos circunscritos a los últimos veinte años, que nos han permitido observar y aportar relaciones de causación a partir de la evolución del sector audiovisual en relación con el objeto de estudio.

Aunque algunas de las fuentes utilizadas y datos expuestos en el trabajo tengan carácter cuantitativo, la mayoría de los datos recabados para el trabajo son de carácter cualitativo. El resultado de la observación, análisis e interpretación de los datos utilizados es difícil de cuantificar, por lo que para el diseño de este trabajo hemos utilizado el de una investigación cualitativa.

Para afrontar la investigación, hemos obtenido y analizado datos de documentos directos y de diversos autores que nos han ofrecido la posibilidad de continuar con nuestra línea de investigación, construyendo, a partir de los mismos, una explicación propia.

Dadas las particularidades del objeto formal y el diseño de estudio, se han procurado tres propósitos para abordar la investigación: uno exploratorio, otro descriptivo y otro explicativo.

De acuerdo con el propósito exploratorio, surge una pregunta de investigación (a partir de la cual se formulan las siguientes cuestiones establecidas en el propósito descriptivo y el explicativo): ¿qué estudios de investigación, informes, guías o medidas de apoyo al emprendimiento audiovisual existen, por parte de las instituciones públicas o privadas, que ayuden a mejorar la gestión y sostenibilidad de las empresas de producción audiovisual en España? Realizada una primera búsqueda y revisión bibliográfica, nos encontramos ante la ausencia de este tipo de medidas de apoyo al emprendimiento audiovisual, lo cual nos lleva a profundizar en nuestra línea de investigación.

De acuerdo con el propósito descriptivo, se han formulado las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles son las características del sector audiovisual y, en concreto, del subsector de producción audiovisual en España?, ¿qué ocurre en sector audiovisual en relación con el emprendimiento?, ¿qué causas originan la atomización del sector de la producción audiovisual en España?, ¿qué factores influyen en la sostenibilidad de las empresas audiovisuales?, ¿qué relación existe entre la planificación empresarial y las debilidades del sector audiovisual?, ¿qué conocimientos y cualidades debe poseer un productor audiovisual? y ¿cuáles son los principales problemas y errores que cometen los emprendedores audiovisuales en relación con la gestión empresarial?

Para el propósito explicativo se han formulado las siguientes preguntas: ¿cómo se relacionan la situación del sector audiovisual en España y los problemas y errores cometidos por los emprendedores audiovisuales? y ¿cómo se pueden mejorar las herramientas de apoyo al emprendimiento audiovisual?

Todas estas preguntas de investigación nos sirven para situarnos sobre el objeto de estudio y para explicar la relación existente entre las preguntas de investigación y los resultados obtenidos en el trabajo, a partir del objeto formal y los objetivos establecidos.

A continuación, explicamos la relación entre los objetivos y los contenidos desarrollados en el trabajo en conexión con la estructura establecida para el mismo.

Para alcanzar el primer objetivo, ha sido necesaria una búsqueda y revisión bibliográfica sobre la materia de estudio, que nos permitiera una aproximación al objeto formal establecido. Esto nos ha permitido elaborar un marco teórico y contextualización

sobre el sector audiovisual, el emprendimiento y la planificación empresarial, tal y como se describe en los apartados del trabajo 2, 3 y 4. A su vez, esto ha hecho posible relacionar los problemas y factores clave detectados en el emprendimiento audiovisual, descritos en el apartado 5, con los apartados anteriores.

El segundo objetivo surge, fundamentalmente, como respuesta al propósito exploratorio, desarrollado anteriormente. Dado que hemos observado la ausencia de documentos que cumplan con lo establecido en el segundo objetivo, hemos procurado que este TFG obedezca a una estructura formal y de contenido que sirva de referencia a los emprendedores del sector audiovisual, y también a las instituciones públicas y privadas para la elaboración de estudios, informes, guías y otros documentos de temática similar, como mecanismo de apoyo al emprendedor en la gestión y planificación de empresas. Por ello, para alcanzar el segundo objetivo (y en relación con el primero), hemos considerado como orden lógico, dotado de mayor comprensión, avanzar de lo general a lo particular:

En primer lugar, hemos descrito las características de las Industrias Culturales y Creativas que ha dado lugar al apartado 2. Esto nos ha permitido ubicar el sector audiovisual dentro de las mismas, dando paso al apartado 3, donde se describe la situación del sector audiovisual y se establece su evolución en los últimos años, lo cual nos permite identificar estructuras, tendencias y ciertas dificultades, que se repiten en el sector durante años y que guardan relación con los problemas detectados en el emprendimiento audiovisual, desarrollados en el apartado 5. Además, en el apartado 4 se indaga sobre la figura del productor y la planificación empresarial, lo cual nos sirve para conectar las debilidades planteadas en el apartado 3 con los problemas en el emprendimiento expuestos en el apartado 5. De esta forma, se ofrece una descripción y explicación ordenada de las diferentes cuestiones planteadas en el trabajo, logrando una mayor comprensión en su conjunto.

En la elaboración del trabajo nos hemos encontrado con varias limitaciones relacionadas con la ausencia de bibliografía o ciertos datos necesarios:

La primera de ellas se debe a la dificultad de obtener datos pormenorizados sobre las empresas de producción audiovisual en España y de los distintos subsectores (cuántas hay, qué tipos de proyectos realizan, cuántos proyectos llevan a cabo anualmente, cuántas empresas son de nueva creación y cuántas cierran cada año, cuánto facturan, cuántos

trabajadores y qué formación tienen...), pues hasta ahora no se ha realizado un seguimiento en este sentido.

La segunda se debe a la dificultad para conocer el motivo exacto del cierre de las empresas de producción audiovisual o las dificultades de los productores en relación con el emprendimiento. Por un lado, para cuantificar mejor los problemas y errores habituales de los productores en relación con el emprendimiento, es necesario recopilar datos de una muestra representativa de empresas del sector audiovisual en España. Por otro lado, existe la dificultad de acceso a conocer, pormenorizadamente, el motivo del cierre de empresas, o su no actividad permanente en el mercado, y apreciar cuántos de esos motivos guardan relación directa con la planificación empresarial. Esto resulta una tarea ardua que se aleja de las pretensiones estructurales y formales del TFG y tampoco existen estudios similares al respecto.

Para suplir estas limitaciones, hemos recogido datos de diversas fuentes directas que, en conjunto, pudieran aportarnos una visión completa sobre el problema de estudio. Entre estas fuentes directas, destacan las aportaciones sobre la experiencia emprendedora de varios profesionales del sector audiovisual, recogidas a partir de las transcripciones de ponencias y debates en seminarios y jornadas profesionales organizadas por la Fundación Audiovisual de Andalucía.

Profundizando en la búsqueda bibliográfica a partir del propósito exploratorio, hemos logrado encontrar fuentes, aunque escasas, que hacen referencia a procesos en la gestión de proyectos audiovisuales.

Como ya se ha hecho alusión, la mayor parte de los ejemplos o referencias se han acotado al sector cinematográfico, que es el subsector de producción audiovisual que más datos oficiales revela. De esta forma, se han utilizado datos cuantitativos y cualitativos que pudieran aportar la mayor precisión posible a las descripciones y explicaciones realizadas.

Sobre las fuentes de información consultadas para el trabajo, destacamos la proporcionalidad existente entre las fuentes consultadas, donde, aproximadamente, la mitad de las entradas son fuentes directas y la otra mitad son fuentes indirectas. Todas las fuentes bibliográficas utilizadas a lo largo de este trabajo figuran en el apartado de bibliografía.



## 2. INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS: SECTORES Y CARACTERÍSTICAS

El concepto de Industria Cultural fue acuñado a mediados del siglo XX por los autores de la Escuela de Frankfurt, Adorno y Horkheimer, quienes criticaron el panorama de la cultura y comunicación “de masas”... La mercantilización y la industrialización destruían la autonomía de los creadores y la capacidad subversiva de la cultura, subordinando su consumo a la dinámica capitalista (Adorno y Horkheimer, 1994). De aquel primer uso surgió, a mediados de los años 70 en Francia, el concepto de Industrias Culturales (en plural), a raíz de las primeras investigaciones sobre los principales sectores de la cultura contemporánea como la radio, la televisión o el cine (Bustamante, 2018).

Reforzando un plano económico de la industria cultural se empieza a reemplazar en algunos casos el término cultural por el de “creativo”, en la década de los 90 (Castro-Higueras, 2016, p. 5). En la actualidad, la estrecha relación de otros sectores ligados a las industrias culturales ha llevado a convenir el término Industrias Culturales y Creativas (ICC). Así pues, las ICC incluyen actividades como: publicidad, arquitectura, diseño, moda, cine, música, artes escénicas, software, televisión y radio, videojuegos, animación... Existe una interrelación entre los sectores tradicionales de las industrias culturales (editorial, audiovisual, fonografía), sectores orientados al consumo cultural (artes visuales y escénicas y turismo cultural) y el sector de las nuevas tecnologías.

Hay que matizar que no todas las industrias creativas son culturales mientras que las industrias culturales sí son, en esencia, creativas. Un hecho, por ejemplo en Europa, que se ve reflejado en las políticas de ayudas públicas a los sectores culturales y no a los exclusivamente creativos.

De acuerdo con el Reglamento 1295/2013 por el que se establece el *Programa Europa Creativa* para el periodo 2014-2020, se consideran sectores culturales y creativos:

todos los sectores cuyas actividades se basan en valores culturales o expresiones artísticas y otras expresiones creativas, independientemente de que dichas actividades estén orientadas al mercado o no y del tipo de estructura que las lleve a cabo y sin tener en cuenta el modo de financiación de dicha estructura. Entre estas actividades se

cuentan el desarrollo, la creación, la producción, la difusión y la conservación de los bienes y servicios que encarnan expresiones culturales, artísticas u otras expresiones creativas, así como otras tareas afines, como la educación o la gestión; los sectores cultural y creativo incluyen, entre otros: la arquitectura, los archivos, las bibliotecas y los museos, la artesanía artística, los audiovisuales (incluidos el cine, la televisión, los videojuegos y los multimedia), el patrimonio cultural material e inmaterial, el diseño, los festivales, la música, la literatura, las artes escénicas, la edición, la radio y las artes visuales.

Aunque a simple vista subyacen conceptos como el de identidad cultural, el papel seleccionador o *gatekeeper* de las industrias culturales y su relación con la “excepción cultural”<sup>1</sup>, esta conceptualización sobre las ICC y su origen pretende poner en contexto la importancia, desde un punto de vista económico, que posteriormente desarrollaremos, de la industria audiovisual, el emprendimiento y la gestión empresarial dentro de la misma, puntos clave desde los que se articula el desarrollo del trabajo.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (s.f.) establece las siguientes características de las ICC:

- Intersección entre la economía, la cultura y el derecho.
- Incorporan la creatividad como componente central de la producción.
- Contenido artístico, cultural o patrimonial.
- Bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual: derecho de autor y los derechos conexos.
- Doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades).
- Innovación y re-creación.
- Demanda y comportamiento de los públicos difícil de anticipar.

---

<sup>1</sup> Consiste en la no aplicación de las reglas del comercio internacional a los productos culturales.

Según la Resolución del Parlamento Europeo del 13 de diciembre de 2016 sobre una *Política de la Unión coherente para los sectores cultural y creativo*, las ICC contribuyen de forma significativa, más que cualquier otro sector, al empleo joven. Tienen un enorme potencial como motores de desarrollo económico y social, y contribuyen a mayores tasas de crecimiento y creación de empleo, así como a la promoción de la diversidad cultural. Las ICC han mostrado, igualmente, una mayor resiliencia que otros sectores tras la crisis de 2008, tal y como demostró con su capacidad de desencadenar efectos positivos en otros sectores industriales, como el turismo, el comercio al por menor y las tecnologías digitales.

Todo ello pone de manifiesto la importancia de mejorar los instrumentos de apoyo ya existentes e implementar (y difundir adecuadamente) otros, como guías y documentos de apoyo, que tengan en cuenta las particularidades de la creación de empresas en las ICC, como las pertenecientes al sector audiovisual. A través de estas “guías”, se pueden mostrar los principales problemas y debilidades de las empresas y emprendedores del sector, logrando informar a los profesionales audiovisuales y evitando que caigan en los mismos errores. Esto redundaría en una mejora de la viabilidad y sostenibilidad de las empresas y contribuiría de forma positiva a poder aprovechar las ventajas económicas de las ICC, descritas anteriormente.

El contenido de esta investigación, que pretende mostrar algunos de los problemas principales detectados en el emprendimiento audiovisual, es aún más necesario si observamos que existen pocas o ninguna fuente que aborde, a partir de casos prácticos (la experiencia de otros profesionales), los problemas a la hora de emprender en el sector audiovisual, en España, y su relación con la planificación empresarial. Tanto es así que, como podemos ver en las *Actas del VII Congreso Internacional de la AE-IC. ‘Comunicación y Diversidad’*, de octubre de 2020, los estudios de investigación sobre los problemas en el emprendimiento del sector audiovisual en España son inexistentes. De la misma forma, si tratamos de buscar entre las guías, informes y mecanismos de apoyo al emprendimiento de instituciones públicas y privadas, continúa siendo escasa la información y/o sin estar específicamente orientada al sector audiovisual. Este dato no quiere decir que no podamos encontrar estudios sobre este tema, pero sí muestra al menos la poca presencia de los mismos y la dificultad para poder acceder a trabajos, guías u otros documentos que puedan servir de apoyo al emprendedor audiovisual para tratar de formar su empresa con mejores garantías y conocimiento previo.

### 3. EL SECTOR AUDIOVISUAL

Aunque algunas de las cuestiones que se plantean a lo largo del trabajo pueden ser aplicadas a otros sectores productivos, nosotros nos centraremos en el sector audiovisual y, en concreto, en la producción audiovisual, dejando al margen las empresas de servicios audiovisuales. Entre otras fuentes, hemos recogido la experiencia de varios productores audiovisuales (sobre todo de cine) a partir de los cuales podemos determinar una serie de problemas y fallos que se repiten en el sector de la producción audiovisual a la hora de emprender y gestionar una empresa y que guardan relación directa con la falta de planificación empresarial y formación en este área.

En general, los profesionales del sector poseen una alta cualificación y capacidad creativa, pero carecen de formación para generar una estructura empresarial adecuada. La producción de contenidos audiovisuales es una combinación de elementos creativos y elementos comerciales, y ambos elementos son indispensables para el éxito de una empresa (entendido el éxito como el resultado de sostenibilidad más viabilidad, al tiempo que aumenta el tamaño de la empresa y su producción).

Esta capacidad en la gestión empresarial es aún más evidente si tenemos en cuenta que, según Ministerio de Cultura y Deporte (2020), el 67,1% de las empresas culturales son empresas sin asalariados (autónomos), y el 26,7% son empresas de pequeño tamaño, de 1 a 5 trabajadores. Si hablamos del sector de la producción de cine<sup>2</sup>, por ejemplo, como se observa en la Figura 1, en 2019 el número de productoras activas en España fue de 381, de las cuales 316 produjeron una película; 62, produjeron de dos a cuatro películas y 3 productoras produjeron cinco o más películas. Si vemos la tendencia desde 2015, vemos que hay una

---

<sup>2</sup>No abundan los datos oficiales sobre el número de empresas productoras en el sector audiovisual, su tamaño y el número de producciones anuales que realizan, entre otros. En este sentido, el sector de la producción de cine es el que más datos revela dentro del audiovisual, fundamentalmente gracias al Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA). Por este motivo lo tomamos como ejemplo para hablar de las empresas productoras. En España es necesario un estudio pormenorizado por subsectores dentro del audiovisual como es el caso francés a través del *Centre national du cinéma et de l'image animée* (CNC) (véase en: <https://bit.ly/3xcEpc1>). No obstante, a través del nuevo *Plan de impulso al sector audiovisual* anunciado por Gobierno de España (2021a), la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales elaborará anualmente “un informe del sector audiovisual español que recoja una descripción de los distintos subsectores que conforman el sector (cine, series, animación, videojuegos, eSports, publicidad cinematográfica, efectos visuales...), una evolución del mismo analizando su aportación a la generación de valor de la economía en su conjunto y perspectivas de crecimiento”.

tendencia al aumento en términos absolutos y relativos de las productoras que producen de dos a cuatro películas, mientras se reduce también en términos absolutos y relativos las que elaboran cinco o más películas. Por su parte, las productoras que realizan una película tiene un comportamiento más errático, con una tendencia al aumento en términos absolutos, pero no en términos relativos, aunque suponen la inmensa mayoría.

## Figura 1

### *Productoras por número de producciones fílmicas*

16.1. Empresas productoras de cine con actividad por número de películas producidas										
	VALORES ABSOLUTOS					DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL</b>	<b>343</b>	<b>354</b>	<b>329</b>	<b>389</b>	<b>381</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Una película	298	299	282	340	316	86,9	84,5	85,7	87,4	82,9
De dos a cuatro películas	40	51	43	45	62	11,7	14,4	13,1	11,6	16,3
Cinco o más películas	5	4	4	4	3	1,5	1,1	1,2	1,0	0,8

Fuente: MCUD. ICAA. Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento

*Nota.* Tomado de Ministerio de Cultura y Deporte (2020, p. 363).

Son datos que denotan una falta de concepción industrial por parte de la mayoría de las empresas productoras en un sector conformado por un número elevado de empresas de actividad esporádica, es decir, no tienen una estrategia de actuación permanente en el mercado. Además, el gran número de productoras se ha traducido en un gran número de películas producidas cuando lo conveniente sería un menor número de producciones de mayor presupuesto, siendo proyectos más competitivos<sup>3</sup> y en consecuencia capaces de obtener mayor beneficio.

Esto revela la necesidad de potenciar la formación y la información en la gestión de negocio a los emprendedores y pequeños empresarios del sector (teniendo en cuenta las peculiaridades del audiovisual) para lograr aumentar el tamaño de las empresas, poder

<sup>3</sup> El hecho de que un proyecto tenga mayor presupuesto no es sinónimo de éxito. No obstante, si hay una buena planificación y un enfoque del proyecto hacia lograr ser competitivo con respecto a otras grandes producciones, explotando el producto en todas las ventanas posibles y en diversos mercados internacionales, se podrá obtener mayor rentabilidad de la producción.

adquirir mayor flujo de producciones y ser más competitivos en el mercado, es decir, potenciar el carácter industrial del sector.

### **3.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO AUDIOVISUAL**

La estructura de mercado de referencia en el audiovisual es la competencia monopolística. Las empresas de producción audiovisual pueden lograr ser competitivas en costes, así bien, el carácter de prototipo del producto audiovisual les lleva a lograr la competitividad mediante la diferenciación.

El mercado tiende a estar concentrado en pocas empresas<sup>4</sup>. Esto se debe a los altos costes fijos que soportan las producciones audiovisuales y las dificultades de financiación de un servicio (o producto intangible, pues suele presentarse en soporte) audiovisual, que dificulta la confianza en la inversión de capital por el alto riesgo que supone. El resultado son importantes barreras de entrada al mercado audiovisual.

Para lograr aumentar el tamaño de las empresas primero debemos asegurar su viabilidad y sostenibilidad mediante la planificación y desarrollo del proyecto de negocio, así como la formación empresarial a los profesionales del sector audiovisual que deciden emprender. La gestión empresarial no es una ciencia exacta y tampoco lo es el hecho de que, al elaborar un plan de empresa, se consiga el éxito en el emprendimiento. Sin embargo, con la planificación empresarial se logra reducir el riesgo, que en el caso del sector audiovisual es alto. Como veremos posteriormente y trataremos de justificar en este trabajo, una mala planificación empresarial, o la ausencia de ella, está ligada al fracaso y a la no viabilidad de la empresa.

### **3.2. ANÁLISIS DAFO: RETOS DEL SECTOR AUDIOVISUAL**

---

<sup>4</sup> Que el mercado tienda a estar concentrado no quiere decir que haya un número reducido de empresas, sino que en pocas empresas se concentra la mayor parte del volumen del mercado.

Varios son los análisis del sector audiovisual en los últimos años que, en líneas generales, repiten en su análisis interno las mismas debilidades tras más de una década, al tiempo que surgen otras. Destacamos cuatro análisis:

Medina (citado en Reguera, 2007, pp. 39-42) ha realizado un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector de la producción audiovisual en España, que se recoge en la Figura 2.

**Figura 2**

*Análisis DAFO del sector de la producción en España*

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración</li> <li>- Dependencia de las audiencias</li> <li>- Estructuras débiles</li> <li>- Dificultades para vender en el exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de producción de las cadenas</li> <li>- Compra de programas y formatos</li> <li>- Pérdida de creatividad y de talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento</li> <li>- Profesionalización</li> <li>- Fusiones y alianzas</li> <li>- Integración con las TV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDT</li> <li>- Integración vertical con las TV</li> <li>- Nuevos soportes</li> <li>- Nuevos contenidos</li> </ul>

*Nota.* Tomado de Medina, por Reguera (2007, p. 39).

Del mismo modo encontramos otros reportes más actuales como el de Equipo Humano (2019) que, si bien se centra en el territorio de la Comunidad Valenciana, los datos que se extraen de su análisis DAFO coinciden, en gran medida, con los del conjunto del sector a nivel nacional, como se observa en la Figura 3.

**Figura 3**

*Análisis DAFO del sector audiovisual valenciano*

DEBILIDADES	AMENAZAS
Necesidad de mayor <b>visión empresarial</b> de negocio, así como de <b>formación</b> en gestión empresarial.	Bajada o no cumplimiento del <b>presupuesto en la radiotelevisión</b> pública valenciana destinado a la producción valenciana independiente.
Falta de <b>visión empresarial</b> de negocio, y de formación en gestión empresarial.	Competencia <b>global y sobresaturación</b> de la <b>oferta de ficción</b> .
Insuficiente dominio de <b>lengua extranjera</b> (inglés, predominantemente).	Alto nivel de <b>Intrusismo</b> en el sector.
Sector constituido en su mayor parte por <b>microempresas</b> , sin una estructura suficiente ni músculo financiero para realizar producciones grandes.	Elevada <b>sensibilidad al precio del mercado</b> , en detrimento de la calidad.
Falta de <b>notoriedad</b> e imagen de marca de las productoras valencianas.	<b>Desaceleración</b> del crecimiento económico en <b>Comunidad Valenciana</b> .
<b>Dependencia</b> del sector en la <b>radiotelevisión pública valenciana</b> .	Cambios en la <b>legislación</b> relativa a la <b>protección del sector o ayudas</b> .
Insuficiente <b>proactividad comercial</b> para salir fuera de la Comunidad Valenciana.	Poco valor otorgado al vídeo corporativo, <b>preferencia por ofertas low-cost</b> .
<b>Discontinuidad</b> en la producción.	<b>Ayudas</b> otorgadas en su mayor parte a <b>productoras grandes</b> .
Falta de <b>diferenciación en el producto</b> .	Complejidad a la hora de solicitar ayudas europeas y de <b>compaginar ayudas de distintas comunidades o países</b> .
<b>Dependencia de ayudas públicas</b> .	Posibilidad de <b>fuga de talento</b> en algunos grupos de profesionales técnicos.
<b>Baja modernización</b> de equipos y diversificación de servicios en empresas de eventos.	
Mentalidad <b>Individualista</b> , poco asociativa.	
Inexistencia de un <b>Star-system</b> con actores valencianos reconocidos.	

*Nota.* Tomado de Equipo Humano (2019, p. 41).

El tercer análisis que destacamos es el que realiza Gobierno de España (2021b), y se recoge en la Figura 4.

#### **Figura 4**

*Análisis DAFO del sector audiovisual en España*



Análisis interno		Análisis externo	
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atomización del sector de la producción audiovisual</li> <li>• Elevada competencia a nivel nacional e internacional</li> <li>• Cargas administrativas excesivas y dificultades burocráticas</li> </ul> 	<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada competencia por parte de países del entorno europeo y extraeuropeo</li> <li>• Presencia de grandes "players"</li> <li>• Fuga de talento formado en las últimas tecnologías</li> </ul> 
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de incentivos fiscales competitivo</li> <li>• Experiencia de la administración pública en el fomento y protección de la actividad audiovisual</li> <li>• Capacidad industrial demostrada, capital humano de alto valor, amplio y rico patrimonio cultural, histórico y artístico y situación geográfica y climática excelente</li> <li>• Amplia cobertura y despliegue de redes de fibra óptica y banda ancha</li> </ul> 	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganización del contexto internacional</li> <li>• Globalización de las oportunidades de distribución audiovisual</li> <li>• Mejora del marco normativo nacional para ganar en competitividad</li> <li>• España como puerta de entrada al mercado audiovisual latinoamericano ligado a la elevada demanda de contenidos en español</li> <li>• Disponibilidad de recursos a través del Fondo de Recuperación</li> </ul> 

*Nota.* Tomado de Gobierno de España (2021b, p. 49).

En él se establecen las cargas administrativas, la atomización del sector y la elevada competencia como debilidades actuales del sector. Entre las medidas propuestas de apoyo al sector por parte del Gobierno de España, existe el compromiso de simplificar los procedimientos administrativos, como: la concesión de autorizaciones, certificados y visados a los profesionales del sector, lo cual ayudaría a reducir el tiempo y los costes de producción.

En relación con los objetivos marcados en el trabajo, nos hemos centrado en este apartado en el análisis de las debilidades dentro de las matrices DAFO señaladas anteriormente, aunque también son relevantes algunas cuestiones identificadas como amenazas (por ejemplo, la fuga de talentos, indicada en las tres figuras anteriores, puede conllevar mayores costes en las producciones, pues habrá que acudir al extranjero en búsqueda de algunos perfiles específicos de trabajadores que ya no residen en España). Así pues, se puede observar que las matrices desvelan, en gran parte, los problemas identificados posteriormente en el trabajo en relación con el emprendimiento dentro del sector audiovisual.

Estas debilidades y los problemas que iremos desarrollando, están también presentes en forma de “retos” en Ministerio de Cultura y Deporte (2019). En esta memoria se hace hincapié, entre otras, sobre las siguientes debilidades:

- Sector formado fundamentalmente por microempresas y pequeñas empresas.
- Problemas de acceso a la financiación: motivado en parte por las empresas y, en parte, por los agentes financiadores.
- Baja cooperación intersectorial.
- Baja cooperación intrasectorial: la estructura empresarial de los sectores culturales y creativos continúa excesivamente atomizada; escasez de redes empresariales y ausencia de colaboración entre empresas y sectores de las ICC.
- Carencias de habilidades empresariales en los trabajadores de las ICC y dificultades para predecir y conocer el funcionamiento de los mercados.
- Incremento del riesgo de vulneración de derechos de propiedad intelectual debido al auge del modelo de negocio digital. Además, falta comprensión de los ciudadanos sobre el valor de la propiedad intelectual.
- Desconocimiento de las empresas de sus propios activos de propiedad intelectual.

Tras analizar sendas fuentes, podemos observar cómo existen debilidades o problemas que se repiten con los años, constituyendo una dependencia o mal endémico del sector. Este mal (o males) es difícilmente atajable si no existe una identificación, conocimiento y mejora en los aspectos señalados de la que participen tres figuras: el empresario, los agentes financiadores y el Estado con políticas públicas sobre el sector. Las tres comparten responsabilidad en la tarea de ponerle freno y reducir la intensidad con la que se dan estas debilidades.

En este trabajo abordaremos esa “responsabilidad”, centrándonos en los problemas que competen al productor audiovisual, en su papel de empresario, y el conocimiento que debe poseer, adquirir y tener en cuenta, desde el momento en que decide emprender, para la consecución de un proyecto empresarial con éxito que ayude a la conformación de un tejido industrial mayor y con mejor músculo financiero y que reforzaría la competitividad del sector audiovisual español en el mercado internacional.

### **3.3. PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: TENDENCIAS Y MODELOS DE NEGOCIO**

En las últimas décadas hemos visto cómo la evolución e implantación de las nuevas tecnologías, unido al proceso de globalización y el acceso a servicios a través del medio de internet han provocado cambios en los modelos de negocio a escala mundial. Una rápida y constante evolución en la forma de producir, comercializar y consumir la cultura, creatividad y conocimiento, que refuerzan la necesidad de adquirir competencias en la gestión empresarial de los profesionales de las industrias culturales y creativas.

Cuando hablamos de producción audiovisual nos encontramos con multitud de formas de negocio, pero en esencia podemos dividir las en tres: las orientadas al entretenimiento y a la cultura, a la información y a la publicidad. Estas formas de negocio no son incompatibles unas con otras, es por ello que podemos encontrarnos con productoras que ofrecen varios tipos de servicios de producción, tratando de aprovechar sinergias, reducir costes y rentabilizar el capital que poseen. Según Film Madrid (2021), podemos encontrar varios tipos de productoras audiovisuales: de animación, de cine, de documentales, de publicidad y de video y televisión. A estas categorías habría que añadirle también las productoras de videojuegos, subsector del audiovisual con fuerte presencia en el mercado y con altos índices de ingresos. De hecho, como refleja la Figura 5, sobre los ingresos del sector audiovisual en España, se espera un crecimiento en este subsector del 7,6% anual en el periodo 2019-2024 (Gobierno de España, 2021b).

**Figura 5**

*Ingresos del sector audiovisual en España*

Fuente de Ingresos	Ingresos (M€) 2019	Ingresos (M€ estimados) 2024	Crecimiento Anual 2019-2024
Televisión	2.396	2.773	3%
Vídeo OTT	323	625	14,1%
Publicidad en Televisión	2.049	2.099	0,6%
Publicidad en Internet	3.150	3.508	2,2%
Videojuegos/ eSports	1.700	2.435	7,6%
Cine	661	572	-2,8%
<b>TOTAL</b>	<b>10.279</b>	<b>12.012</b>	

*Nota.* Tomado de Gobierno de España (2021b, p. 33).

La digitalización de la producción audiovisual y su circulación online ha supuesto la entrada en los mercados de nuevos agentes que han transformado la cadena de valor de la producción, distribución y comercialización de la industria audiovisual española e internacional (Pérez-Rufí et al., 2020).

Según AIMC (2020), Internet ya es accesible para el 84,7% de la sociedad española, a menos de un punto del medio reinante hasta ahora, la televisión (85,2% de la población). Esto evidencia un nuevo escenario en el que poderosas empresas han irrumpido con fuerza en el sector de las industrias audiovisuales, liderando la industria tecnológica y la minería de datos en combinación con la creación de contenidos audiovisuales, fundamentalmente enfocados al entretenimiento. Hablamos de las plataformas OTT<sup>5</sup> (Netflix, HBO, Amazon Prime Video, Disney+, etc.), que emiten contenido a través de internet sin necesidad de recurrir a los operadores tradicionales de difusión.

Ante el surgimiento de estas plataformas, las operadoras de telecomunicaciones (AT&T, ComCast, Telefónica, Vodafone, entre otras) se han sumado a la creación de contenidos audiovisuales a nivel global, integrando en sus mismas compañías procesos de producción, distribución y comercialización, eliminando intermediarios mediante procesos de integración vertical. Estas empresas de telecomunicaciones ocupan “el liderazgo en el control del medio o de la red” (Pérez-Rufí et al., 2020), son propietarias de la infraestructura de internet y controlan el tráfico y la distribución de los contenidos digitales. Es por ello que, en los próximos años, habrá que ver cómo se desenvuelve el mercado y quiénes son los agentes que quedan en pie en un entorno tendente a la concentración y por tanto a la fusión o absorción entre estas mismas empresas.

En España, la evolución de la actividad de producción audiovisual es similar a las tendencias que en el mercado global:

---

<sup>5</sup> Sigla inglesa para *over the top*.

progresivo desplazamiento del peso de la actividad desde los formatos tradicionales a otros formatos más personalizados y digitales, como son las series en el campo de la ficción, pero también la producción publicitaria o los videojuegos. Las tendencias estimadas de crecimiento de ingresos en los próximos años que se estiman por los expertos representan una oportunidad para que las empresas productoras españolas conquisten nuevos mercados en estos segmentos a partir del capital creativo disponible en España. (Gobierno de España, 2021b, p. 32)

Como veremos más adelante, para aprovechar estos segmentos en los nuevos modelos de negocio crecientes y la tendencia a un contexto, cada vez más, de producción, distribución y comercialización internacional, es necesaria una mentalidad de coproducción entre empresas productoras para poder hacer frente a los grandes productores internacionales. Esto es aún más evidente en España con un sector atomizado y concentrado y por el riesgo alto de la actividad de producción audiovisual. Hay que tener en cuenta además que esa orientación de la producción hacia un mercado internacional debe darse desde el principio. Si queremos aprovechar las economías de red y hacer la producción más rentable, debemos orientar la producción desde la fase de desarrollo pensando más allá de los mercados regionales y nacionales (que suele ser aún bastante habitual) y tratar de elaborar un producto que tenga en cuenta las diferentes costumbres y culturas fuera de nuestras fronteras. Por supuesto, hay producciones que no están pensadas para un mercado internacional, pues están pensadas desde el principio para ser consumidas por un público más local o regional, pero esas deberían ser un porcentaje menor del total de las producciones. Por otra parte, también se observa que producciones con un sentido muy local, pueden tener un mercado mundial, en la medida que el mensaje central tenga carácter universal (posteriormente trataremos esa vocación universal en relación con la comercialización y distribución).

#### 4. EMPRENDIMIENTO AUDIOVISUAL: ASPECTOS CLAVE

Tras este repaso sobre el origen de las ICC y el contexto actual del sector audiovisual, en relación con el emprendimiento y la gestión empresarial, nos centraremos ahora en la exposición detallada de ciertos aspectos clave sobre el emprendimiento audiovisual que hemos considerado más relevantes y que pueden servir de guía o ayuda a la hora de formar una empresa de producción audiovisual para tratar de lograr viabilidad y sostenibilidad en el negocio. Hablamos de los problemas más recurrentes en el emprendimiento y la gestión de las empresas, en relación con los testimonios y la experiencia de profesionales del sector audiovisual.

Como hemos hecho alusión anteriormente, en España más del 93% de las empresas culturales están formadas por autónomos y microempresas y tan solo el 0,5% tienen 50 o más trabajadores en su plantilla (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020). Esta situación revela, por una parte, la necesidad de aumentar el tamaño de las empresas para lograr ser más competitivas y evitar la concentración del mercado en las empresas de mayor tamaño y, por otro lado, la falta de conocimiento en emprendimiento y gestión empresarial para lograr mayor éxito y aumentar, de igual forma, el tamaño de las empresas.

En el sector audiovisual existe cierta tendencia a la creación de una empresa destinada para un proyecto en concreto y, posteriormente, una vez concluida la actividad de dicho proyecto, la empresa pasa a un estado latente. Esto se debe, en la mayoría de los casos, a la ausencia de una estrategia de actuación permanente en el mercado, a no haber realizado un análisis del mercado, ni una estrategia de distribución y comercialización... En definitiva, no se plantea el futuro de la empresa más allá del proyecto originario.

Vista esta situación, la creación de una empresa debe suponer el resultado de una decisión convenientemente madurada y sopesada (e incluso, diríamos también, compartida con otros profesionales que puedan reportarnos un *feedback* constructivo), y más si hablamos de autoempleo, como es el caso del sector con un alto porcentaje, pues el empresario asume todo el riesgo, la responsabilidad y la dedicación en exclusiva (Reguera, 2004, p. 18). Zurera (2004) afirma que “un empresario en el audiovisual requiere, ante todo, ambición y capacidad de riesgo, después otras muchas cosas como talento, formación, constancia...” (p. 81). Y es que como decíamos en el apartado de *Estructura del mercado audiovisual*, el riesgo es

inherente al sector audiovisual por no saber qué hacer para que el público elija el contenido<sup>6</sup>, que unido a los altos costes fijos que suponen las producciones, ocasiona dificultades en la financiación.

Zurera añade también que, tras la formación, es necesario adquirir experiencia... Como desarrollaremos más adelante, la viabilidad de un proyecto no vendrá solo de parte de la financiación, sino que participan también cuestiones como la experiencia profesional de los promotores del proyecto empresarial; de hecho, están ligadas, pues nos será más fácil encontrar financiación ajena. Es necesario contar con profesionales que nos brinden contactos que nos puedan facilitar apoyo en cualquier ámbito de la profesión. Por eso es recomendable que, a la hora de emprender, además de una buena planificación, tengamos cierta experiencia previa, formación y contactos en el sector.

El emprendedor tiene que conocer profundamente su entorno y saber cómo funciona el mercado, desde lo más cercano a lo más general. Hay que saber dónde están los agentes que deciden en el sector y quiénes son nuestros competidores directos o indirectos. Hay que conocer si realmente hay un mercado para nuestra idea y hay que producir pensando en ese cliente potencial, porque eso nos va a condicionar probablemente la orientación de nuestra idea y nos va a decir realmente si hay posibilidades de éxito para nuestro producto. (Reguera, 2007, p. 43)

#### **4.1. EL PRODUCTOR AUDIOVISUAL: GESTIÓN EMPRESARIAL Y CREATIVA**

Decíamos que el 67,1% de las empresas culturales son empresas sin asalariados (autónomos). Esto es un dato que, a simple vista, puede justificar el fracaso de muchas empresas en el sector o su estado latente una vez producido el proyecto de origen. Es muy difícil que una sola persona cree una empresa y menos en un sector donde prevalece la

---

<sup>6</sup> Debido al carácter de “prototipo” y al de “bien de experiencia” de los productos audiovisuales, el público no sabe cómo elegir porque no conoce qué experiencia le va a producir el contenido hasta después de consumir, por lo que elige no por el contenido, sino por otros elementos (se guía por la promoción, por la presencia de ciertos participantes, por la recomendación de otros...).

capacidad y cualificación creativa de los profesionales a la vez que es necesario el talento y formación empresarial para el desarrollo de proyectos. Son dos ámbitos que hay que cubrir: gestión empresarial y creatividad. Es por ello que, generalmente, ante la carencia de formación en ambos ámbitos por parte del emprendedor audiovisual, lo ideal es unir el talento de varias personas y compartir la responsabilidad. “Necesitamos esa otra persona, o bien adquirir las cualidades que supuestamente adornan a un empresario” (Zurera, 2004, p. 81).

Es precisamente en la figura del productor audiovisual donde vemos reflejada la parte empresarial. El productor audiovisual debe tomar decisiones pensando en elaborar un contenido que interese al público. Cuenta Peláez (2007) que uno de los problemas de los productores es que se centran en los productos y se olvidan de que lo que hay que buscar es un cliente. En este sector existe tendencia a crear contenidos cuya relevancia pesa más por la parte artística que por la parte empresarial, perdiendo de vista que el productor debe representar a la demanda. El productor debe elegir, de entre los proyectos que considere que tienen valor creativo, aquellos que tengan viabilidad económica y suponga menor coste de oportunidad, ya que, si no sigue esta lógica, los proyectos no suelen tener éxito. Es por esto que la planificación de la producción debe empezar, entre otras cosas, por incluir formas de recuperar la inversión y de generar beneficio.

“El productor debe conocer todas las fases de producción, no para ejecutarlas pero sí para controlarlas” (Reguera, 2004, p. 33), para gestionarlas. La organización es, en esencia, lo que define la labor de un productor. En muchas ocasiones falta formación y aptitudes. Como ya hemos hecho mención anteriormente, esto se debe, en gran parte, a que los profesionales que deciden emprender poseen, generalmente, más y mejor formación y aptitudes por el lado de la creatividad que por el de la gestión empresarial.

A este respecto, Podesta y Hernandez (2012) incide en la importancia de dos factores: la función administrativa y la creatividad, en empresas de base cultural y creativas. De su estudio a empresas del sector, extraen que existe un potencial emprendedor en profesionales que trabajan en las industrias culturales y creativas, pero adolecen de una mentalidad empresarial, entendida desde la formación, que les permita potenciar su talento creativo.



## **4.2. EL PLAN DE EMPRESA**

Aunque podemos encontrar autores que distinguen entre un plan de empresa y un plan de negocio (sobre todo en cuanto a su extensión), dado que el objetivo, en esencia, es el mismo, de cara a este trabajo utilizaremos ambos conceptos como sinónimos. Así pues, cuando hablamos de plan de empresa nos referimos a un documento escrito que sirve para identificar, describir y concretar una idea de negocio de forma detallada. Además, a través de él se examina la viabilidad de la empresa y se planifican estrategias para el correcto funcionamiento y sostenibilidad de la empresa.

En general, el plan de empresa cumple dos objetivos: uno interno y otro externo (Peláez, 2007, p. 13):

A nivel interno, se trata de un documento variable y de reflexión. Peláez habla de ir tachando “las previsiones conforme se avanza e ir corrigiéndolas”, es decir, una vez desarrollada la idea; el plan de empresa también sirve como una especie de lista de objetivos y estrategias que hay que ir cumpliendo, y adaptando sobre la marcha, para cumplir con lo establecido. A nivel externo, la conformación de un plan nos sirve como “carta de presentación y sirve para captar nuevos clientes o proveedores, encontrar socios estratégicos o financiación, atraer personal clave...”.

### **4.2.1. Presentación del documento**

En relación con esta función externa del plan de empresa, destacamos la importancia en la estrategia de presentación del documento, que se puede dividir en tres partes: un resumen ejecutivo, el cuerpo del plan y los anexos. Para que sea eficaz, desde un punto de vista formal (por ejemplo, ante posibles inversores, clientes o proveedores), el documento

ha de ser breve, de unas 20 páginas, debe contener un índice, estar correctamente estructurado (organizado de forma simple y lógica), ser comprensible (escrito en lenguaje empresarial y conciso, y sin faltas de ortografía) y exacto (información contrastada y veraz) y, además, con números que cuadren. (Peláez, 2007, p. 23)

Obviamente, en un plan de negocio detallado, incluiremos una serie de datos e información que superan considerablemente esas 20 páginas. No obstante, la persona que va a leer el documento, generalmente posibles inversores, agradece que tenga una presentación sencilla y clara, por lo que, en esas 20 páginas, debe incluirse lo imprescindible, ubicando todo lo demás en anexos. De lo contrario, “cuando te encuentras con un Plan de Negocio de 500 páginas, todo mezclado, sólo tienes ganas de echarlo a la papelera” (Peláez, 2007, p. 30).

Zurera (2004) también enfatiza la necesidad de realizar dos partes: un dossier técnico y empresarial, y otro creativo. En el técnico, se establece la planificación empresarial y gestión, mientras que en el creativo, se desarrolla el contenido artístico en relación con el producto. Esto puede resultar útil en la estrategia de presentación y aporta profesionalidad, pues denota un trabajo bien pensado y conformado desde un punto de vista del negocio. Ambas partes deben ir de la mano y son igual de importantes. A este respecto, afirma Zurera que “no se le ocurriría invertir un euro solamente teniendo un guión, es imprescindible ver imágenes y un estudio económico de cómo puede ser desarrollado” (p. 85).

#### **4.2.2. Estructura**

La finalidad de este trabajo no radica en el desarrollo del contenido de un plan de empresa audiovisual, sino en ofrecer al emprendedor un acercamiento a ciertos problemas y aspectos destacados, que debe tener en cuenta a la hora de emprender, en relación con las características del sector, y cómo el hecho de reflejar dichos problemas en un plan de empresa ayuda al éxito empresarial, pues supone un proceso de reflexión y de análisis que reduce el riesgo de la puesta en marcha del negocio y su introducción en el mercado. Así bien, para tratar de generar una imagen completa, ofrecemos algunos apuntes y estructuras de varios autores que pueden servir de referencia para la elaboración de un plan de negocio audiovisual.

Como emprendedores, puede resultar muy útil la experiencia empresarial recogida en Montesinos y Peinado (2004). Estos productores de animación proponen un modelo de funcionamiento que trate de tener en cuenta todos aquellos imprevistos con los que se puedan

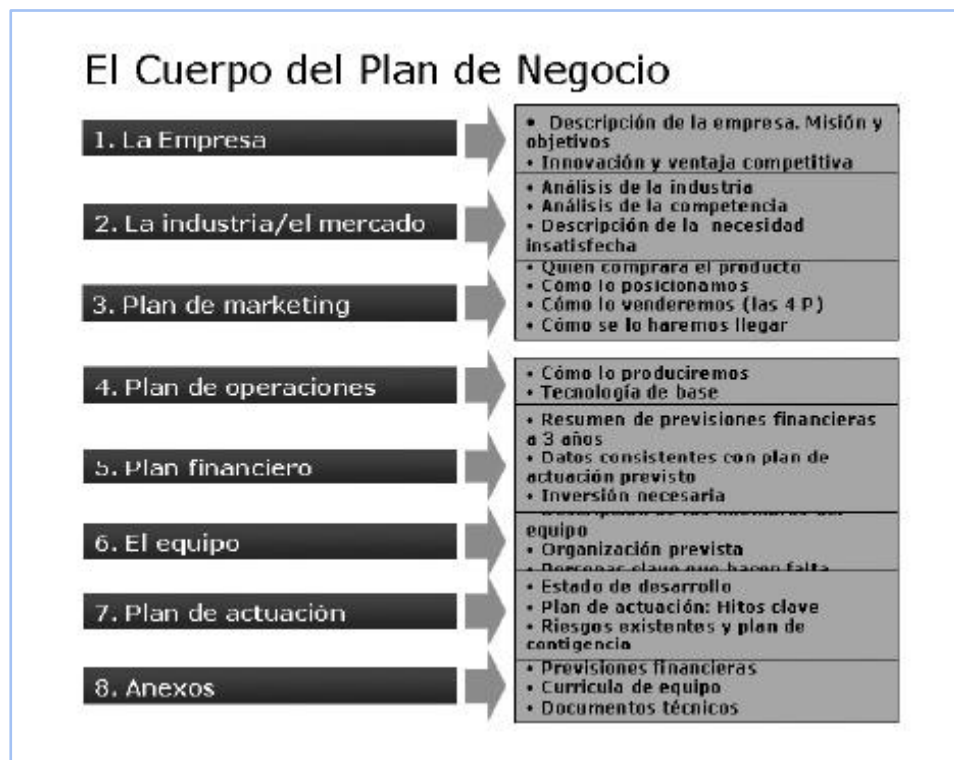
encontrar, de forma que lo tengan todo bien atado. Partiendo de esta idea, comparten la estructura clave de planificación empresarial que ellos utilizan (pp. 92-99):

- La organización en la producción
- La gestión eficaz de los recursos
- El mantenimiento de holguras
- Control de la producción
- La planificación o la previsión de la producción
- La importancia de la formación

Por su parte, Peláez (2007) propone una estructura general de plan de negocio, válida para cualquier empresa, con ocho puntos que desarrolla pormenorizadamente. Así se puede observar en la Figura 6.

**Figura 6**

*Estructura de un plan de empresa*



*Nota.* Tomado de Peláez (2007, p. 24).

Reguera (2007) dedica un apartado entero a la aplicación del plan de negocio al subsector de producción audiovisual (enfocado a la cinematografía), estableciendo hasta dieciocho partes bastante concisas y a tener en cuenta para la elaboración del mismo. Afirma Reguera que “no se gestiona lo que no se conoce desde el punto de vista cuantitativo” (p. 47), recalcando la necesidad de la creación de un plan de empresa para establecer prioridades en la producción.

Hay que tener en cuenta que la planificación en el emprendimiento audiovisual es doble: por un lado, tenemos que crear un plan de empresa destinado a la empresa en sí que creemos y, por otro lado, debemos planificar, por separado, cada proyecto al que la empresa decida destinar su actividad. Como hemos mencionado anteriormente, esta doble planificación se debe al carácter de prototipo del producto audiovisual; cada uno de ellos es único e irrepetible y, por tanto, una misma planificación no será válida para más de un proyecto audiovisual. Este carácter de prototipo, y la necesidad de crear un plan de negocio propio para cada producto audiovisual, se ve de forma muy clara si pensamos que no es fácil hacer una planificación estándar para varios productos, ya que su esquema de financiación también va a variar.

En este sentido, el productor de cine Alonso (2004, p. 51) comenta que el producto debe ir acompañado de acciones para su venta, no basta con crear un buen producto. Lo más difícil es vender el trabajo y no la producción en sí misma. En la planificación, “hay que buscar la fórmula que haga atractivo el producto como clave del negocio”. Hay que hacer un producto distinto, generar marca, “crear un sello cinematográfico diferente y original...”. Por lo tanto, podemos destinar muchos recursos y esfuerzo a la planificación del proyecto en particular, pero tiene que ir acompañado de una buena planificación de la empresa productora para lograr mejores resultados en la comercialización del producto.

En definitiva, un plan de empresa debe tener en cuenta todos los puntos mencionados en las diferentes estructuras propuestas y recoger todo el proceso de principio a fin: desde que alguien tiene la idea, hasta que llega al consumidor final, es decir, las fases de desarrollo, pre-producción, producción, post-producción, comercialización y distribución.

## **5. PROBLEMAS DETECTADOS EN EL EMPRENDIMIENTO AUDIOVISUAL: FACTORES CLAVE**

De la experiencia recogida a partir de varios autores (entre los que se incluyen algunos de los ya citados y otros a los que nos referiremos posteriormente), es necesario prestar especial atención a algunos factores clave dentro del plan de negocio, pues determinan, con mayor intensidad, el éxito empresarial. Como hemos adelantado, estos factores clave guardan relación directa con las debilidades del sector y con algunos de los problemas más habituales detectados en el emprendimiento audiovisual.

Clasificamos estos problemas en dos grandes grupos: aquellos relacionados con la formación, conocimiento y planificación en materia de financiación, y los relacionados con la comercialización y distribución.

### **5.1. LA FINANCIACIÓN**

La financiación de una empresa consiste en encontrar los medios para adquirir los factores de producción necesarios para realizar la actividad. Es, sin duda, un elemento fundamental dentro de la planificación empresarial, a partir de la cual se desarrollan y engranan otros elementos a tener en cuenta como la producción, la comercialización y la distribución. De hecho, estas partes están interconectadas. Generalmente, si una está bien planificada, y se gestiona correctamente, es porque la otra también lo está. Es en la financiación donde observamos mayor torpeza en la gestión y planificación por parte de los emprendedores, los cuales adolecen de conocimiento sobre cómo funciona, a qué fuentes de financiación pueden acudir y cuál es el comportamiento de dichos agentes financiadores.

Planificar adecuadamente la financiación resulta crucial para el buen funcionamiento de la empresa y más si tenemos en cuenta que, en la producción audiovisual, para cada producto el esquema de financiación es diferente. Por este motivo, destinamos una buena parte de este apartado, sobre factores clave y problemas detectados, a cuestiones relacionadas con la misma.

#### **5.1.1. Viabilidad en el sector audiovisual: desarrollo del producto**

Si un proyecto no es viable económicamente (se esperan beneficios), no encontrará financiación adecuada y, para que sea viable, precisa de una apropiada financiación. Son dos elementos que dependen el uno del otro y variarán en función de los recursos necesarios para la consecución del proyecto con éxito.

El plan de financiación debe tener en cuenta qué gastos conlleva el proyecto en todas sus fases productivas. En este sentido, uno de los problemas habituales es no tener en cuenta que la fase de desarrollo del proyecto, es decir, aquella que nos dice si el proyecto es viable o no, también supone costes que hay que considerar en el plan. En Alonso (2004), cuando dice que “el desarrollo del proyecto no cuesta dinero” (p. 52), podemos observar cómo infravalora el tiempo y el esfuerzo que se dedica en la fase de desarrollo, la cual debe compensarse con beneficios. Reguera (2007), en contraste con lo anterior, nos da la razón al comentar que “en la fase de desarrollo y producción es donde hay que invertir mucho esfuerzo y dinero, y eso hay que plasmarlo también en el plan de negocio” (p. 46).

Como ya hemos avanzado anteriormente, el plan de empresa es un documento que nos van a solicitar, sí o sí, a la hora de pedir, entre otras cosas, un préstamo o una ayuda. En general, para los agentes financiadores es fundamental conocer la viabilidad del proyecto y, por ello, requieren de un plan de empresa para conocerla en detalle (Reguera, 2004).

La viabilidad trata de comprobar si se pueden desarrollar los elementos necesarios para llevar a cabo un proyecto, y es mediante el plan de empresa la forma en que representamos la viabilidad. Cuenta Reguera (2007) que completar de forma superficial “un modelo de plan de negocio es relativamente fácil, y si con esos números vemos que obtenemos beneficios, podremos decir que esta empresa es viable. Pero en el sector audiovisual, el concepto de negocio viable debe ser más amplio” (p. 45).

La viabilidad de un proyecto empresarial no está solo determinada por aspectos cuantitativos como el hecho de conseguir “cuadrar las cuentas”, sino que también responde a aspectos cualitativos como la experiencia de los promotores, el contenido de la producción o el formato. Es importante rodearse de buenos profesionales que den cuerpo y viabilidad al proyecto desde el inicio.

En la fase de desarrollo, es necesario “buscar toda o casi toda la financiación antes de empezar a producir, planificar muy bien los tiempos y recursos, y asegurarse de la difusión, comercialización y distribución del proyecto antes de empezar a producir” (Pérez de Guzmán, 2004, p. 72). Es precisamente en esta búsqueda de financiación donde se ve de manera más evidente la interconexión entre unos puntos y otros de la planificación empresarial. Si logramos implicar en la financiación, desde la fase de desarrollo, a varios agentes financiadores, entre ellos, a uno o varios canales de televisión, o incluso alguna plataforma OTT u operadora de telecomunicaciones, esto proporcionará al proyecto más y mejor apoyo, y garantía de difusión, comercialización y distribución. Por eso, incluso aunque como productora podamos afrontar la financiación de una producción (con recursos propios), estratégicamente, de cara a la comercialización y distribución del producto, es mejor cofinanciar el proyecto, pues de lo contrario el valor del producto “desciende considerablemente” si se intenta vender una vez producida la obra (Pérez de Guzmán, 2004, p. 73).

Comprobar la viabilidad del proyecto es, en líneas generales, el propósito fundamental de la fase de desarrollo. Durante esta fase, ya hemos comentado que se soportan una serie de costes (costes hundidos) que deben ser tenidos en cuenta en la financiación del proyecto para compensarlos una vez que el producto genere beneficios. No obstante, si la planificación y estudio de la viabilidad de un proyecto nos desvela que no es viable, aunque hayamos soportado costes, es mejor no continuar el proyecto a producir un proyecto no viable que incurra en más costes y nos haga perder mucho más dinero, tiempo y esfuerzo.

Esto es relevante en la medida en que muchos empresarios, faltos de experiencia, tienden a continuar invirtiendo en proyectos no viables por querer recuperar los costes hundidos ya soportados. Como hemos dicho, en estas situaciones, tras el estudio de la viabilidad de un proyecto, si este resulta ser no viable, es mejor no continuar con el proyecto y comenzar otro que sí sea viable y nos pueda generar beneficios. Además, debido a la doble cualidad de los empresarios audiovisuales, en muchos casos creadores y productores, la tendencia a no querer ver de forma objetiva la viabilidad de su proyecto creativo, les conduce a continuar con proyectos que no son económicamente rentables e, incluso, les originan pérdidas.

### **5.1.1.1. Viabilidad económica y financiera**

Como ya hemos comentado, gran parte de la viabilidad de un proyecto vendrá determinada por la financiación. Así bien, distinguiremos entre viabilidad económica y viabilidad financiera.

La viabilidad económica parte de un presupuesto de producción, donde se determina el origen de los ingresos y en qué se va a gastar, teniendo en cuenta todas las fases de producción y el beneficio que esperan obtener los inversores. La elaboración del presupuesto es un proceso que se repite varias veces, tratando de ajustarlo entre las necesidades de gasto, las posibilidades de financiación y las estimaciones de ingresos, evitando que se genere una situación de pérdidas<sup>7</sup>.

La viabilidad financiera, por su parte, consiste en comprobar si se puede lograr el dinero necesario para ir haciendo frente a los gastos, que hemos presupuestado previamente, hasta que la producción empiece a generar ingresos. Por ello, el plan de financiación trata de establecer quiénes van a invertir, cuándo y cuánto, y quiénes van a prestar dinero, cuándo y cuánto, así como qué contratos se firman que puedan generar ingresos anticipados.

### **5.1.2. Búsqueda de recursos financieros: formas de financiación**

El proceso productivo del proyecto se inicia con la fase de desarrollo. Las actuaciones para la mejor gestión de una producción audiovisual y minimizar los contratiempos se realizan fundamentalmente en esta fase, por lo que es donde “tienen que estar recogidos y previstos todos los aspectos creativos, económicos, humanos e incluso hacer un plan estratégico donde se sepa todo el proceso que va a llevar esa producción hasta que realmente salga a flote” (Reguera, 2007, p. 54). En esta estrategia está integrada la financiación, pues determina el proceso, buscando los recursos necesarios para la producción.

Encontrar financiadores es una tarea ardua. Como productores audiovisuales tenemos que saber aprovechar ciertas ventajas que el propio sector de la cultura nos brinda. Cuenta

---

<sup>7</sup> Idealmente, se incrementa un 10% por gastos no previstos para evitar incurrir en pérdidas.

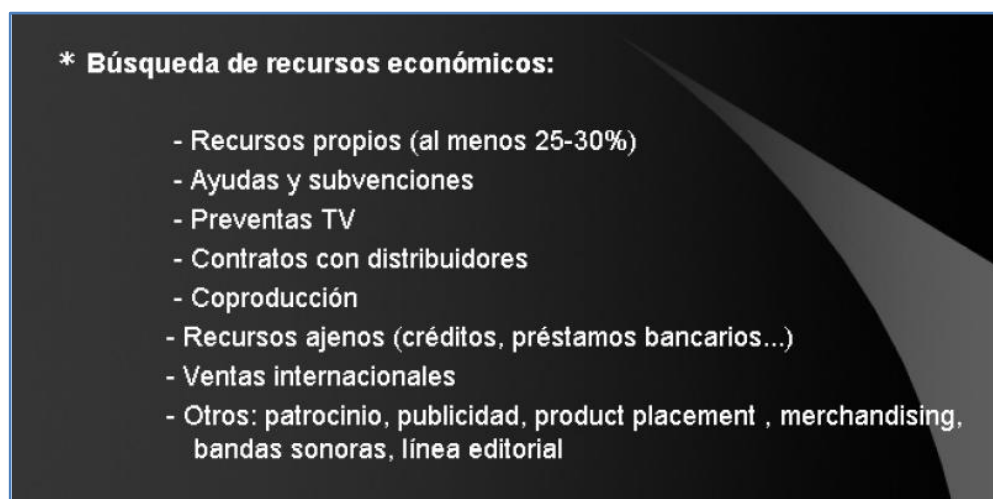


Reguera (2007, p. 54) que, en la actualidad, muchas instituciones y empresas están interesadas en invertir en arte, en cultura, en producción audiovisual..., porque les proporciona un “retorno intangible” para sus organizaciones (dejando a un lado el interés por los incentivos fiscales). Un retorno que entronca con la imagen y la responsabilidad social corporativa que muchas entidades tratan de cuidar para que repercuta de forma positiva en las mismas. Es, por ello, que hay que cuidar y saber proporcionar esos retornos intangibles a quienes invierten en nuestra producción; lo que puede facilitar una futura reinversión en posteriores proyectos.

La planificación financiera queda manifiesta mediante el establecimiento de contratos y acuerdos con diferentes agentes financiadores. Estos contratos tienen que dar lugar a la obtención de todos los fondos posibles anticipados y liquidez necesaria antes de comenzar la fase de preproducción de la obra. De esta forma, se pueden pagar directamente los gastos que se vayan ocasionando. Según Reguera (2004), la financiación “es el aspecto clave para poder terminar un proyecto audiovisual con éxito” (p. 35). En la Figura 7 se muestra un esquema sobre algunos de los recursos más habituales que pueden intervenir en la financiación de una producción cinematográfica. “No quiere decir que tengamos que obtenerlos todos, ni que a nuestra producción les hagan falta todos” (Reguera, 2007, p. 54).

### **Figura 7**

#### *Fondos financieros*



*Nota.* Tomado de Reguera (2007, p. 55).

Reguera (2007) plantea la utilización de entre un 25 y un 30 por ciento de recursos propios<sup>8</sup>, de cara a la financiación de nuestro proyecto. Resulta casi imposible no tener que recurrir, al menos parcialmente, a la financiación propia. Además, el hecho de que, como productores, asumamos una parte de la inversión económica, genera confianza a otros inversores de que existe interés en que el proyecto termine y con pretensiones de calidad en la producción y cumplimiento de la rentabilidad prevista. No obstante, asumir más porcentaje de la financiación, del que propone Reguera, puede resultar demasiado arriesgado y, habría que valorar, si merece la pena continuar con el proyecto si no somos capaces de encontrar el resto de la financiación. Además, como hemos hecho referencia anteriormente, si logramos implicar en la financiación, desde la fase de desarrollo, a varios agentes financiadores, entre ellos, a uno o varios canales de televisión, o, incluso, alguna plataforma OTT u operadora de telecomunicaciones, esto proporcionará al proyecto más y mejor apoyo, y garantía de difusión, comercialización y distribución, al tiempo que la obra adquiere más valor por el interés que genera antes de finalizar su producción. Sobre esto, y en relación con la coproducción de series, Pérez (2004, p. 109) cuenta que es mucho más fácil acudir a una emisora de televisión (o a un portal de distribución de contenido por Internet, como Netflix) si ya dispones de una parte de la financiación. Es decir, cuanto más amplia sean las fuentes de financiación planteadas desde el inicio en la búsqueda de recursos y más agentes logremos implicar en el proyecto (aunque sea para asumir porcentajes pequeños de la financiación), mayor confianza tendrán otros financiadores en participar en nuestro proyecto.

En la búsqueda de financiación, podemos encontrar tres fórmulas diversas y compatibles entre ellas: la inversión, los ingresos anticipados y el endeudamiento. En los siguientes subapartados, explicamos el funcionamiento de estas vías de financiación y destacaremos algunos ejemplos para cada una de ellas.

#### **5.1.2.1. Inversión**

Cuando hablamos de inversión, nos encontramos con la figura del inversor. El inversor aporta fondos y asume riesgo de la producción, a cambio de participar en los

---

<sup>8</sup> No obstante, esto dependerá del tipo de proyecto en cuestión, pues las cifras en porcentajes pueden significar grandes variaciones en la cantidad de recursos aportados en función del presupuesto del proyecto.

beneficios (o asumir las pérdidas) que genere la obra en la misma proporción que hayan aportado financiación a la producción.

Generalmente, el productor (o productores) es promotor e inversor de su propio proyecto, por lo que hablaríamos de autofinanciación, de tal forma que un proyecto suele iniciarse con la aportación del productor. Los inversores ajenos al productor, o a la productora (si hablamos de la empresa en sí), se convierten en socios del mismo y, según convenga, se pueden (se deben, más bien) establecer contratos que limitan la participación de estos en la toma de decisiones de la empresa, e incluso el periodo de tiempo de la relación societaria. Es la empresa productora, que constituye el productor y sus posibles socios, la que posee los derechos sobre la obra y obtiene las posibles inversiones y, a través de ella, se factura y se justifican los gastos e ingresos que obtiene la producción.

Además de la autofinanciación y los inversores ajenos, también se puede acudir a la asociación en coproducción<sup>9</sup> con otras compañías productoras (de uno o más países), compartiendo riesgo y costes, pero también recursos y conocimientos.

Sobre la inversión ajena, destacamos algunas de las entidades o agentes habituales que suelen participar en la inversión de proyectos de producción audiovisual: las emisoras de TV, portales de distribución de contenidos o los propios trabajadores (o empresas que prestan servicios) de la producción, ya sean técnicos o artísticos (p. ej. mediante la capitalización del salario o la remuneración mixta).

En la búsqueda de inversiones ajenas al promotor, resulta muy interesante también, el contenido que se aborda en DEV (2017) (aunque, más bien, enfocado a la inyección de capital para la puesta en marcha de empresas potencialmente rentables). En líneas generales, destacamos esta fuente como guía, bastante detallada, para la comprensión del funcionamiento del proceso de financiación de una empresa emergente y las posibilidades que tiene con respecto a la misma. Además, de la misma forma en que tratamos de reflejar en este trabajo, propone algunos errores comunes en el subsector de los videojuegos, pero que

---

<sup>9</sup> “La coproducción debe plasmarse en un documento contractual donde se establecen las aportaciones de los socios, y el reparto de los derechos y territorios a la hora de distribuir” (Reguera, 2007, p. 56).

bien pueden valdría conocer y aplicar en cualquier otro subsector relacionado con el sector audiovisual.

En DEV (2017) se desarrolla el proceso para poder acceder a sociedades de inversión (de capital semilla o *seed capital*, fondos de capital de riesgo, *venture capital*, *business angels*...), creadas por entidades financieras, empresas de cualquier sector, inversores institucionales y/o inversores individuales. Se trata de personas, físicas o jurídicas, especializadas en aportar dinero en forma de accionista capitalista para que un emprendedor tenga oportunidad de desarrollar su idea empresarial. Habitualmente, una vez madurado el proyecto empresarial y adquirida cierta solvencia y estabilidad económica, el emprendedor adquiere de nuevo todo el capital y el inversor se retira del proyecto (cierto es que, a veces, estos inversores, deciden mantener una parte pequeña de participación en la sociedad). Este es el comportamiento habitual de este tipo de inversores que buscan ganar dinero, al tiempo que sirven de ayuda para la conformación de empresas.

Además de financiación, estos inversores pueden aportar asesoramiento y apoyo a la gestión. No obstante, todo el procedimiento, desde su adquisición de parte del capital social, o acciones de la empresa, su responsabilidad en la empresa, hasta su retirada del proyecto, debe estar por escrito detalladamente, teniendo en cuenta cada parte para evitar que, como productores, perdamos el control sobre nuestro proyecto y la propiedad intelectual sobre los productos que genere.

#### **5.1.2.2. Ingresos anticipados**

Uno de los problemas habituales en las empresas de producción audiovisual es que la liquidez no se produce. El productor debe tener en cuenta los flujos de caja en un contexto donde “los proveedores quieren cobrar y los clientes pagan más tarde” (Reguera, 2007, p. 48). Es por ello que una de las principales tareas del productor será prestar atención a la tesorería, tener dinero disponible en metálico para hacer frente a los gastos conforme se van sucediendo durante la producción.

La liquidez vendrá determinada en la medida en que se encuentren y gestionen los recursos necesarios para obtener ingresos anticipados. Entre las fuentes de ingresos

anticipados, podemos encontrar las siguientes posibilidades: la comercialización previa al término de la producción con los derechos de explotación de la obra en diferentes ventanas (salas de exhibición de cine, televisión, plataformas de Internet...); la financiación colectiva<sup>10</sup>, o *crowdfunding*; la publicidad (el patrocinio, el *product placement*...), así como la comercialización de productos relacionados con la obra audiovisual (el *merchandising*); y la creación de bandas sonoras<sup>11</sup>. También hemos de considerar ciertas subvenciones y ayudas<sup>12</sup> que se conceden antes de completar un proyecto audiovisual. La concesión de estas subvenciones o la venta anticipada de los derechos de explotación de la obra, no necesariamente implica la entrega o el pago de dinero previo al inicio de la producción, pero se pueden convertir en líquidos a través de un descuento de contratos.

Ya hemos dicho que, como productores, debemos tratar de encontrar todos los ingresos anticipados posibles para ir haciendo frente a los gastos que genere la producción desde su fase inicial, que comienza en la fase de desarrollo. Para ello, existe un mecanismo que puede permitir convertir una subvención (una resolución de concesión, que aún no nos la han pagado) o un contrato de venta anticipada, en liquidez, es decir, nos puede permitir cobrar anticipadamente esos ingresos, acordados mediante contrato con carácter previo a la finalización de la producción. A este mecanismo, se le denomina descuento de derechos o descuento de contratos, mediante el cual, una entidad financiera anticipa el dinero (garantizado en los contratos o subvenciones que el productor ha conseguido establecer) a cambio de un porcentaje de los derechos (una tasa de descuento).

### **5.1.2.3. Endeudamiento**

---

<sup>10</sup> Entre los “retos” establecidos en Ministerio de Cultura y Deporte (2019), se detecta “el comportamiento de los consumidores” como una debilidad del sector. Esto se debe al carácter de “prototipo” y al de “bien de experiencia” de las obras audiovisuales, pues entre la oferta de obras existentes a consumir, no se puede anticipar cuál va a ser la elección del público o consumidor. La financiación colectiva, en función del número de mecenas obtenido, puede convertirse en una forma de minimizar este riesgo y estimar los ingresos que obtendrá la obra, pues, quienes realizan esas donaciones, son potencialmente consumidores futuros de la obra y ayudarán en la estrategia de promoción mediante el “boca a oído”. Al mismo tiempo, estarán contribuyendo positivamente a la comercialización de la obra y a la atracción y consecución de otras fuentes de financiación.

<sup>11</sup> La producción musical de una obra audiovisual se convierte en un producto más dentro de todos los productos que puede generar la obra audiovisual, y es una forma de ingreso que puede tener una comercialización paralela muy interesante (Reguera, 2007 p. 57).

<sup>12</sup> Destacamos las ayudas selectivas y generales a la financiación de proyectos cinematográficos que convoca periódicamente el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales.

Una forma de financiación consiste en que una persona, física o jurídica (habitualmente entidades financieras), entregue dinero en forma de préstamo<sup>13</sup> o a través de un crédito<sup>14</sup>, para la puesta en marcha del proyecto o de la empresa, sin convertirse en socio inversor. Los problemas de riesgo asociados al sector implican que en estas operaciones sean muy relevantes la utilización de avales y garantías.

Las dificultades de obtención de este tipo de financiación han hecho que, en algunos proyectos, se recurra también al propio personal técnico o artístico que trabaja en la producción, mediante el aplazamiento del cobro de sus remuneraciones hasta la generación de ingresos (con una posible compensación condicionada a ingresos o beneficios del proyecto).

Ante estas dificultades, existen diferentes actuaciones del Estado que merecen reseñarse. A través el Instituto de Crédito Oficial (ICO), el Estado<sup>15</sup> puede conceder financiación a ciertos sectores económicos que precisan de liquidez y “confianza” para poder desarrollar su actividad y lograr activar la economía. Igualmente, existen mecanismos de avales públicos al sector audiovisual y cultural a través de la Sociedad de Garantía Recíproca Crea SGR, participada por el Estado y la industria, a través de la entidad de gestión de derechos de autor de los productores audiovisuales EGEDA<sup>16</sup>. Finalmente, la nueva configuración del incentivo fiscal, que veremos a continuación, va a facilitar la obtención de esta financiación en la medida que la devolución de parte de esa financiación con sus intereses se va a instrumentar a través de la deducción fiscal.

### **5.1.3. Mecanismos de apoyo financiero**

---

<sup>13</sup> Se accede al dinero solicitado de una vez con sus respectivos intereses sobre la suma de dinero en préstamo.

<sup>14</sup> El prestamista, normalmente una entidad financiera, concede una cantidad de dinero en préstamo, que se puede ir solicitando parcialmente hasta su tope (el límite del crédito se podrá aumentar, previo acuerdo), y solo se pagarían intereses en función de la parte de dinero prestado consumida.

<sup>15</sup> A estas líneas de crédito estatales se accede a través de las entidades financieras con las que convenia el Estado.

<sup>16</sup> Concede avales, siempre y cuando cumplan con una serie de requisitos establecidos en relación con la viabilidad del proyecto. Por este motivo, es necesario contar con un plan de empresa, realizando Crea SGR asesoramiento financiero en este campo.

A la hora de plantear la financiación de una empresa o de un proyecto, tenemos que tener en consideración la existencia de ciertos mecanismos de apoyo financiero por parte del Estado y otras instituciones. Hemos mostrado, al inicio del desarrollo, la contribución y características positivas significativas del sector audiovisual, integrado dentro de las ICC, como motor de desarrollo económico y social, así como por la promoción a la diversidad cultural. Sin embargo, como hemos reflejado, el sector adolece de ciertas debilidades y particularidades, que dificultan el encuentro de financiación.

Desarrollar los diferentes mecanismos de apoyo financiero posibles, para cada uno de los diferentes tipos de producciones dentro del sector audiovisual, convendría una labor que excede las pretensiones formales y temáticas del trabajo, así como los requisitos académicos que se establecen para el mismo. Por este motivo (y porque es el sector que más datos revela, como hemos justificado en el apartado 3 sobre el sector audiovisual) para ejemplificar, tomaremos el sector cinematográfico como referencia y nos centraremos en los mecanismos de apoyo destinados al mismo.

En España, la mayor parte de las producciones cinematográficas que se producen no obtienen beneficios. En la última década, el tejido industrial de nuestro país ha mejorado, no obstante, aún sigue sin ser suficiente y, mucho menos, equiparable al de otros países como Reino Unido, Francia, Canadá o Estados Unidos, según el volumen de ingresos cinematográficos registrado en el año 2019 (Orús, 2021). Esta situación, motiva la intervención del Estado en apoyo al sector cultural cinematográfico.

Entre los instrumentos de apoyo aplicables en España, se encuentran: las ayudas y subvenciones, los incentivos fiscales y las incubadoras de proyectos<sup>17</sup>. También se incluyen otros, como los créditos públicos y avales (que ya hemos explicado con anterioridad), la cuota de financiación anticipada por parte de los operadores de televisión y otros mecanismos relacionados, como los proporcionados por la Spain Film Commission, que no son específicamente de apoyo financiero, pero supone una reducción de los costes de producción, dando apoyo relacionado con la logística y las localizaciones.

---

<sup>17</sup> Aunque no se trate de un mecanismo de apoyo exclusivamente financiero, lo incluimos en este apartado por su destacada relevancia en el asesoramiento y recursos que pueden proporcionar, otorgando una mejora en la planificación y formación financiera y la obtención de contactos con posibles inversores.

A continuación, desarrollamos los tres primeros instrumentos mencionados, que destacamos por su relevancia y por la falta de conocimiento, sobre el funcionamiento de los mismos, que observamos entre los productores emprendedores<sup>18</sup>.

### **5.1.3.1. Ayudas y subvenciones**

Según la Ley 55/2007 del Cine, el Instituto para la Cinematografía y las Artes Audiovisuales (ICAA) es la autoridad competente para establecer medidas de fomento para la producción, distribución, exhibición y promoción de películas cinematográficas y otras obras audiovisuales, medidas de fomento de la producción independiente, así como la realización de actividades de I+D+i en el ámbito de la creación cinematográfica y audiovisual. En año 2019, el ICAA concedió ayudas por un valor total de 79.260.900 euros (Gobierno de España, 2021b).

Se pueden recibir ayudas y subvenciones de distintas fuentes y por diferentes motivos (no solo por el aporte cultural de las obras al amparo de la “excepción cultural”, necesario para recibir el certificado de contribución cultural y, por tanto, la ayuda, sino también por estar dirigidas a formar industria, por ejemplo, aquellas destinadas al fomento de creación de empresas o de contratación de trabajadores), según el ámbito territorial: local, provincial, autonómico, nacional o europeo. Por ello y dependiendo de las características de nuestra producción, podremos acudir a una institución u otra, en busca de financiación pública para nuestro proyecto. Reguera (2007, p. 55) propone algunas instituciones a las que se puede acudir. Por ejemplo, a nivel del conjunto de Andalucía, es la Junta de Andalucía la institución que, a través de sus diferentes departamentos, convoca este tipo de ayudas.

A nivel nacional, destacamos dos tipos de ayudas, que ofrece el ICAA, a la financiación de proyectos, incompatibles entre sí: las ayudas selectivas (orientadas a obras de especial valor cinematográfico, cultural o social, y productores independientes) y las ayudas

---

<sup>18</sup> La cuota de financiación anticipada por parte de los operadores de televisión implica que estos operadores se conviertan en inversores, o adquieran anticipadamente derechos de explotación de la obra. Por este motivo, no consideramos desarrollar este mecanismo, pues se aplicaría lo ya señalado en relación con la inversión y los ingresos anticipados.



generales (orientadas a obras de mayor presupuesto y la pueden recibir todos los productores, pero los no independientes tienen que ir en coproducción con independientes). Para poder ser beneficiario de alguna de ellas, habrá que atender a las características y requisitos específicos de las mismas. Es reseñable también, la labor del ICAA en su labor de promoción exterior de producciones nacionales en el extranjero.

A nivel europeo, destaca el Subprograma MEDIA, integrado dentro del Programa Europa Creativa, que ofrece diversas líneas de apoyo a la industria audiovisual europea (la Oficina MEDIA España informa, orienta y asesora sobre este programa). También destacan los fondos internacionales que se conceden a través de los programas Eurimages e Ibermedia.

Cuenta Pérez de Guzmán (2004) que “el espíritu” del subprograma MEDIA “es crear industria, no producir un corto” (p. 77). Así bien, el subprograma MEDIA busca orientar sus ayudas a la continuidad en los proyectos, pero siendo consciente de que las producciones duran meses, incluso años, por lo que proporciona cierta flexibilidad en sus respectivas líneas de apoyo. Por ejemplo, el hecho de que concedan subvenciones para el desarrollo de proyectos, proporciona a la productora recursos para destinar el tiempo suficiente para la creación de un plan de empresa y comprobar la viabilidad del proyecto adecuadamente. Además, tanto Pérez de Guzmán (2004) como Reguera (2004) coinciden en la importancia de justificar la subvención como un mecanismo que “garantiza a quien lo otorga su buen uso y, de alguna manera, protege a quien la recibe” (Reguera, 2004, p. 42), se trata de un requisito. Tanto es así que, hay veces, que las subvenciones se otorgan a proyectos que al final no se llevan a cabo, no resultan rentables o no se ajustan al gasto presupuestado. En estos casos, la justificación de la subvención, con una comunicación adecuada de los cambios que se han ido produciendo con respecto a lo establecido, puede dar lugar a que, en algunos casos, “la exigencia de devolución de la subvención se aplace, o incluso, se suspenda” (Reguera, 2004, p. 42).

Es necesario tener cierta solidez como empresa para obtener subvenciones. Además, para la gran mayoría de ayudas y subvenciones, es necesario que los solicitantes sean personas jurídicas o empresas y, entre los requisitos legales y documentación necesaria, resulta imprescindible para la obtención de ciertas ayudas, el Registro en la sección de producción del Registro de Empresas Productoras del ICAA (Reguera, 2004).

De la experiencia recogida en varios autores encontramos que, en general, existe la percepción, sobre las acciones administrativas y los trámites burocráticos para obtener ciertas ayudas, de que no suele compensar, pues ralentizan el proceso productivo. Como ya hemos mencionado, las cargas administrativas excesivas y las dificultades burocráticas suponen una debilidad del sector, pues ocasiona problemas y costes para los productores. Cadaval y Zafra (2004) aconseja no montar nunca una empresa en función de las subvenciones: “El resultado de montar una empresa para este fin es mucho esfuerzo y poco recorrido empresarial” (p. 138). Considera que las subvenciones deben ser algo complementario en la búsqueda de recursos financieros, pues “son difíciles de lograr por la carga de trabajo que hay que emplear” (p. 137). Por todo ello, será necesario valorar el tipo de proyecto y los requisitos a cumplir, así como el tiempo y esfuerzo necesario en comparación con la compensación que pudiera suponer la obtención de la subvención. En ocasiones, cabe contemplar la opción de dedicar ese tiempo y esfuerzo a explorar otras vías de financiación, sobre todo en función del presupuesto del proyecto.

Una alternativa, o complemento, a la vía de las subvenciones, es la del incentivo fiscal, que explicamos a continuación.

### **5.1.3.2. Incentivos fiscales**

Los incentivos fiscales son planteados por el Estado para estimular la financiación privada en forma de deducciones en el pago de ciertas obligaciones tributarias (de las personas físicas y/o jurídicas). Las empresas tienen que pagar impuestos en función del beneficio obtenido, ya sea a través del Impuesto de Sociedades (el caso de una sociedad) o a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, IRPF (el caso de un autónomo). Los incentivos fiscales consisten en deducciones fiscales, sobre los impuestos a pagar, por la realización de ciertas actividades que el legislador establece.

Ya hemos hablado de la dependencia del sector audiovisual sobre las ayudas públicas. Es un hecho que el Estado no es mejor inversor que el sector privado (en términos generales, el Estado se rige, fundamentalmente, por un criterio de equidad, mientras que las empresas privadas se rigen, fundamentalmente, por un criterio de eficiencia y rentabilidad económica), por lo que se pretende incentivar la inversión privada en producciones audiovisuales, tratando

de aumentar la rentabilidad y potenciar el carácter de industria del sector audiovisual. De esta forma, un monto de dinero que el Estado gastaría (o “invertiría”) en forma de subvenciones, lo gasta (o lo “invierte”) en forma de deducción fiscal, dejando que sea el sector privado el que actúe de seleccionador sobre las producciones potencialmente más rentables, y ayudando a la activación de ciertos sectores que se consideran estratégicos. Al mismo tiempo, se busca orientar el incentivo como mecanismo de apoyo a las producciones de alto presupuesto y/o comerciales, dejando más “espacio” de los fondos públicos, en forma de subvención, para las producciones de bajo presupuesto y/o más artísticas<sup>19</sup> que, en general, precisan de más ayuda para desarrollarse y crecer en el mercado<sup>20</sup>.

La Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades, vigente hoy día, establece una deducción por “las inversiones en producciones españolas de largometrajes y cortometrajes cinematográficos y de series audiovisuales de ficción, animación o documental, que permitan la confección de un soporte físico previo a su producción industrial seriada”.

La deducción se practica a partir de la base de deducción, es decir, el coste total de producción más el coste de comercialización (coste de copias y publicidad), siempre que no supere este último el 40% del coste de producción. Además, habrá que descontar, a la base, lo que se reciba en forma de subvenciones públicas. El porcentaje de deducción permitido sobre esa base es igual al 30% por el primer millón que hayan invertido y un 25% por el resto de lo invertido (en Canarias y Navarra, el porcentaje es mayor; además, en Navarra el incentivo fiscal tiene particularidades propias derivadas de su regulación foral).

---

<sup>19</sup> No obstante, esto no quiere decir que no se puedan beneficiar las producciones de bajo presupuesto. Además, el uso del incentivo y el beneficio de las subvenciones no son incompatibles, pero la suma de estas ayudas públicas (incentivo y subvenciones), en el caso de producciones cinematográficas, por ejemplo, está limitada al 50% del coste de producción (para el caso general), al 80% para las producciones de nuevo realizador con presupuesto que no supere 1 millón de euros, al 85% para los cortometrajes, y al 60% si se trata de una coproducción de más de un Estado miembro de la Unión Europea, entre otros. Además, a la hora de aplicar el incentivo, como base de deducción habrá que descontar siempre las ayudas recibidas (con anterioridad o posterioridad al estreno).

<sup>20</sup> En general, debido a los altos gastos de asesoría fiscal que puede suponer el correcto uso del incentivo, no merece la pena su utilización en producciones de bajo presupuesto y/o más artísticas, al tiempo que estarán más interesadas en beneficiarse del incentivo aquellas empresas que deban pagar más impuestos, cuya base imponible superaría en muchos casos, para las producciones de bajo presupuesto, los límites cuantitativos de deducción máxima establecidos.

Destacamos dos particularidades a tener en cuenta para poder aplicar el incentivo, según se establece en la ley. Una es que, para aplicarse la deducción, es requisito conservar los derechos sobre la obra durante al menos 3 años (sí se permite la venta temporal de los derechos de explotación, siempre que el productor conserve los derechos). La otra es que el estreno de la obra debe realizarse en salas de exhibición.

Dada la escasa o nula rentabilidad de la mayoría de las producciones cinematográficas en España, en la práctica las productoras no pueden aprovechar la deducción fiscal, ya que, al no tener beneficios, no han de pagar impuestos, pero tampoco se pueden deducir. Por este motivo, en la actualidad, la legislación permite, dos formas de negociar la transferencia de la deducción fiscal: por un lado, llegar a un acuerdo con un financiador que presta dinero y lo recupera con intereses a través de la deducción fiscal y, por otro lado, la constitución de una sociedad conjunta con un inversor (normalmente, se utiliza una Agrupación de Interés Económico, o AIE).

Conocer adecuadamente esta herramienta de apoyo a las producciones audiovisuales, supone atender pormenorizadamente a cada uno de los requisitos y detalles estipulados en la Ley, y para ello es conveniente contar con profesionales en materia fiscal y jurídica que articulen correctamente la documentación necesaria.

En los dos siguientes subapartados, explicaremos el funcionamiento de las dos formas de negociar la transferencia de la deducción fiscal. No obstante, habrá que tener en cuenta, que en este trabajo nos limitamos a poner en conocimiento la existencia y el funcionamiento básico del incentivo, pues este se aplica de forma distinta según las circunstancias del productor, o la empresa productora, y el tipo de obra y presupuesto de la misma, al tiempo que está supeditado a posibles modificaciones en la ley.

#### **5.1.3.2.1. Deducción de un inversor a través de una sociedad: caso de la AIE**

Nos parece necesario remarcar que el incentivo está dirigido a los productores o empresas productoras, pues son quienes poseen los derechos sobre la producción. No obstante, la ley permite que sean otros contribuyentes, además del productor, los

beneficiarios del incentivo, en este caso, invirtiendo estos a través de una sociedad (como las AIEs).

La sociedad pasaría a ser la empresa productora, que sería la titular de los derechos sobre la obra resultante, y los contribuyentes que invierten se convierten en socios, por lo que asumen riesgo y participan en los beneficios, o pérdidas, proporcionalmente a su aportación financiera (se desarrolla posteriormente, que el riesgo y la participación en los beneficios o pérdidas se puede limitar mediante contrato). En este tipo de sociedades, los socios no tributan directamente, sino que cada uno de ellos responde fiscalmente de forma individual. En la práctica, esto les permite que puedan beneficiarse individualmente de la deducción fiscal a la que la sociedad (como productora) tiene derecho, proporcionalmente a su inversión (aunque todo esto debe quedar recogido en un contrato).

Es importante que exista algún mecanismo (como un seguro de buen fin) que garantice la elaboración de la producción, ya que en caso contrario los inversores no estarán interesados. Además, para que exista interés del contribuyente en invertir, en el contrato, además de establecer que será el inversor el que se beneficie de la deducción fiscal y no el productor/promotor, se exige al inversor de cualquier responsabilidad sobre las deudas de la AIE (ya que es una forma jurídica en la que los socios asumen responsabilidad ilimitada). Por otra parte, el acuerdo deja en poder del productor los derechos de titularidad de la obra y se debe aclarar la condición del productor como promotor del proyecto y productor ejecutivo de la producción, por lo que cobra un salario<sup>21</sup>.

#### **5.1.3.2.2. Deducción mediante un contrato de préstamo**

Como comentábamos, otra opción de financiación en base al incentivo fiscal permitido en la Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades, donde se articula una forma de

---

<sup>21</sup> Esto es importante tenerlo en consideración, pues en la práctica observamos que muchas producciones de bajo presupuesto y/o más artísticas, donde los productores no tienen apenas experiencia profesional y son, al mismo tiempo, inversores de su producción y autores de la obra (argumentistas, guionistas, directores/realizadores...), suelen olvidarse (de forma consciente o no), de atribuirse un salario (en condición de un trabajador más que participa en la producción) e incluirlo como gasto de la producción. Por un lado, el productor tiene que poder “vivir” recibiendo un salario durante los meses que dure la producción y, por otro, en caso de que la producción no obtenga beneficios suficientes, obtenga beneficio cero o, incluso, incurra en pérdidas, el productor se encontrará en una situación muy poco favorable económicamente.

traspasar la deducción fiscal a quien ha prestado, permitiendo el beneficio de la deducción fiscal al contribuyente de forma directa, mediante un contrato de préstamo con el productor, y sin necesidad de utilizar la fórmula de la AIE.

Si el productor es capaz de entender el funcionamiento y los requisitos de esta vía de financiación, podrá, de forma mucho más sencilla, económica y directa, encontrar financiadores que sufraguen

la totalidad o parte de los costes de la producción sin adquirir derechos de propiedad intelectual o de otra índole respecto de los resultados del mismo, cuya propiedad deberá ser en todo caso de la productora. Dichas aportaciones se podrán realizar en cualquier fase de la producción hasta la obtención del certificado de nacionalidad. (Ley, 27/2014, art. 39.7)

Como vemos, por esta vía, el financiador no adquiere derechos de propiedad intelectual sobre la obra, sino que siguen siendo del productor (aunque ya hemos visto que en el caso de las AIEs la adquisición de derechos de propiedad por parte de los socios inversores se puede también limitar mediante cláusula contractual). El financiador recupera su aportación a la producción audiovisual cuando se aplica la deducción fiscal, que el productor le traspara (y que él ya no podrá aplicarse). No obstante, la ley fija un máximo de deducción sobre la aportación que realiza el contribuyente (la base de deducción) multiplicado por 1,2, correspondiendo el resto al productor. Es decir, el contribuyente podrá acordar, mediante contrato, hasta un 20% de rentabilidad (de interés) sobre la cantidad prestada para la financiación de la obra.

Al igual que en el caso de las AIEs, para el financiador será importante que exista algún mecanismo (como un seguro de buen fin o un aval) que garantice, por contrato, la finalización de la producción y la obtención del certificado de nacionalidad expedido por el ICAA, pues es requisito para poder aplicarse la deducción fiscal.

El contrato de financiación deberá remitirse a la Administración tributaria, junto a los certificados de nacionalidad y contribución cultural y una copia de la producción, antes de

que finalice el período impositivo en que se genere la deducción, en los términos establecidos reglamentariamente. Para ello, es pertinente acudir a profesionales de asesoría fiscal y legal, que puedan interpretar y cumplir adecuadamente lo dispuesto en el ordenamiento jurídico para no incurrir en problemas de ningún tipo en la aplicación del incentivo fiscal.

### **5.1.3.3. Incubadoras de proyectos**

Hemos descrito los principales mecanismos de apoyo financiero públicos que ofrece el Estado a las empresas productoras. Los emprendedores también pueden acudir a las denominadas “incubadoras de proyectos” o “incubadoras de empresas”<sup>22</sup>. El apoyo que proporcionan se puede traducir en una mejor planificación de la financiación, mejor encuentro de recursos y fuentes financieras.

Estas entidades, generalmente sin ánimo de lucro, proporcionan asesoramiento técnico, formación, red de contactos e infraestructura a los emprendedores que lo requieran, de forma gratuita o a un coste reducido, y ayudan en la puesta en marcha de las empresas reduciendo ciertos costes de funcionamiento necesarios y aportando experiencia en diversas áreas. Su trabajo se enmarca, por tanto, en la fase de desarrollo de empresas y proyectos, donde establecen junto al emprendedor el modelo de negocio y las estrategias necesarias para el desarrollo empresarial (ayudan a crear un plan de empresa), pudiendo en algunos casos ayudar en la consecución de recursos financieros. Se orientan principalmente a proyectos que destacan por su originalidad y creatividad emprendedora. Esto resulta un mecanismo de apoyo bastante útil para las empresas de nueva creación en el sector audiovisual dado que, como hemos visto anteriormente, en la fase de desarrollo no se dedica el tiempo y recursos necesarios para planificar adecuadamente la empresa.

Destacamos algunas incubadoras de proyectos como ‘Promálaga’, ‘La Cultora’ o ‘La Térmica’, así como el programa ‘Proyecto Lunar’ (perteneciente a la fundación pública Andalucía Emprende), todas ellas orientadas al emprendimiento en las Industrias Culturales y Creativas.

---

<sup>22</sup> También existen las “aceleradoras de proyectos” cuya función es similar, pero suelen caracterizarse por el acompañamiento de un mentor o profesional experimentado en el sector o área en el que emerge la empresa.

## 5.2. LA COMERCIALIZACIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN

### 5.2.1. Planificación desde el inicio

El plan de comercialización es clave en la elaboración de un plan de empresa. Sirve tanto a nivel interno (para el productor) como externo (para los financiadores) para establecer y conocer, antes de empezar la producción, cuál va a ser el circuito de ventas que calculamos tenga la obra, con el fin de recuperar la inversión realizada y conseguir beneficios (Cadaval, 2004).

Es bastante habitual entre las productoras de nueva creación, que llevan poco tiempo en el mercado, su orientación de la producción hacia proyectos de bajo presupuesto y obras de “pequeño” formato (fundamentalmente cortometrajes o documentales). Debido a los problemas, comentados anteriormente, sobre el escaso conocimiento y aprovechamiento de las vías de financiación posibles, los productores suelen asumir el riesgo de toda o casi toda la financiación del proyecto con recursos propios.

Ya hemos hecho referencia a la importancia de conectar desde el principio de la producción, la búsqueda de recursos financieros con la comercialización de la obra, por ejemplo, mediante preventas a cadenas de televisión o plataformas OTT. Es cierto que, en general, la comercialización para este tipo de obras (cortometrajes y documentales) es más difícil, por su reducida demanda<sup>23</sup>. Las iniciativas de los productores suelen estar motivadas por un carácter más artístico, enfocando las obras a la participación en festivales y mercados específicos, con lo que se pretende, en caso de destacar, “crear un nombre” o reputación para, posteriormente, poder abarcar proyectos con más y mejores recursos.

Esta visión más “artística”, con obras de bajo presupuesto y de pequeño formato, es la que observamos en muchos de los profesionales que comienzan su actividad empresarial en el mercado audiovisual. Sin embargo, esta forma de iniciarse, asumiendo la financiación de

---

<sup>23</sup> No obstante, esto no quita que no existan alternativas para obtener ingresos y comercializar la obra. Una fórmula podría ser la de promocionar ciertas zonas geográficas e incluirlas como localizaciones en la narrativa de nuestra obra. A cambio, ayuntamientos, televisiones u otras instituciones o empresas locales, podrían estar interesados en invertir y comprar los derechos para emitir la película por la visibilidad y el retorno turístico que ello pudiera generar.



sus producciones, con un alto porcentaje de recursos propios, reduce las posibilidades de comercialización de la obra una vez producida. Es muy importante establecer el plan de comercialización “antes de comenzar a producir, especialmente cuando se trata de producciones propias donde el riesgo es muy alto, pues toda la inversión se ha hecho con recursos propios” (Cadaval, 2004, p. 64). Este consejo es aplicable a cualquier producción y ayudará de forma considerable a obtener una buena distribución y exhibición de la obra. Sobre esto, Reguera (2007) cuenta que,

cuando empecemos a mover una producción, (documental, cine o televisión), hay que entrar en contacto con los distribuidores, porque ya en esa fase les interesa ir moviendo el proyecto. Incluso hay distribuidoras que suelen poner dinero en algunas producciones, para luego participar en mayor grado de las posibles ventajas de la comercialización. (p. 56)

Esto evidencia esa conexión entre comercialización, financiación y distribución.

### **5.2.2. Internacionalización: vocación universal de distribución**

Comentábamos al inicio del desarrollo del trabajo cómo han ido surgiendo nuevos modelos de negocio y nuevas ventanas de explotación en los últimos años debido a la globalización, las nuevas tecnologías y el acceso a Internet.

Internet es el medio reinante y las producciones se están enfocando cada vez más a las plataformas de contenidos OTT. El gasto de copias y estreno en salas de cine está empezando a ser sustituido, en algunos casos, por la exhibición a través de estas plataformas. Además, esta forma de distribución y exhibición a través de Internet, permite llegar al público en cualquier parte del mundo<sup>24</sup>, de forma más rápida y directa.

---

<sup>24</sup> Entre los derechos de comunicación pública pertenecientes al productor, se encuentran los derechos de doblaje y subtítulo. Con estos derechos también se puede obtener rédito económico, sobre todo cuando dirigimos la comercialización al mercado extranjero.

Como empresa de producción o productores independientes tenemos que saber cuál es el recorrido que mejor se adapta a nuestra producción. No obstante, si hablamos de cine y, en algunos casos, televisión, “lo ideal es que nuestro producto nazca con vocación universal, para que la cadena de distribución y comercialización sea lo más larga en el tiempo y lo más amplia desde el punto de vista territorial” (Reguera, 2007, p. 40).

Por supuesto, manejar idiomas es un requisito para salir al exterior. No obstante, la falta de recursos y formación, así como las dificultades derivadas de no conocer el entorno en el extranjero, continúan siendo un problema para la mayoría de los productores en España. Aquí es donde entran en juego los agentes de ventas y las distribuidoras. “No es lo mismo ir solo que acompañado, y en muchas ocasiones no apostamos por profesionales externos para ahorrar costes y es un error, pues a veces hay que perder un poco para ganar después más” (Reguera, 2004, p. 44). El contacto con las distribuidoras o agentes de ventas es conveniente que se produzca cuanto antes, desde la fase de desarrollo, logrando implicarlos desde el principio, de manera que, cuando se dirijan a los mercados puedan ir avanzando información sobre la producción, lo que puede proporcionar inversores y clientes que estén interesados en el proyecto. El plan de comercialización sirve también para reflejar estas cuestiones.

Es frecuente encontrar casos donde el productor se ocupa de la labor de la distribución. El productor busca mantener el poder absoluto sobre el producto (producción, distribución y exhibición). Un todo en uno con lo que se trata de reducir costes en intermediarios, pero que puede resultar contraproducente, pues el productor no tiene la experiencia, los contactos, la infraestructura ni el conocimiento de un distribuidor especializado (Reguera, 2004).

Este tipo de figuras están cada vez más presentes entre los emprendedores audiovisuales, frente a las grandes corporaciones que controlan el mercado de las industrias culturales. Sin embargo, aunque esta “distribución DIY” (sigue la máxima “*do it yourself*”, hazlo tú mismo) está ligada al medio de internet y su carácter global, esto puede ir en contra de la generación de un tejido industrial fuerte y tendente a la internacionalización, pues no ayuda a generar empresas de gran tamaño, coproducciones con otros profesionales y empresas especializadas dentro del sector, sino que tiende al individualismo y a ocupar espacios pequeños del mercado, con audiencias reducidas y fragmentadas.

### **5.2.3. Estudio y análisis de clientes, inversores y proveedores**

La inexperiencia en el mercado conlleva que, como productores, no sepamos anticipar las consecuencias de aceptar ciertos encargos o involucrarnos en proyectos con otros agentes económicos, que finalmente resultan poco deseables por la rentabilidad nula o insuficiente que generan. En Busatori y Peinado (2004, p. 91) queda recogida una experiencia negativa con otro productor, que supuso a los autores bastante dinero hasta que consiguieron reponerse, pues, tras dos meses soportando costes en la producción, no recibieron compensación económica alguna. Los autores acordaron encargarse de una producción sin analizar a la persona o empresa con la que trataban, y esto pudo deberse, seguramente, a un contrato mal formulado o, incluso, a la ausencia del mismo.

Es importante analizar y estudiar adecuadamente a las personas y empresas con las que vayamos a trabajar. Las producciones en el sector audiovisual suelen implicar a muchas personas, por lo que es necesario conocer la reputación y el historial de todos los agentes que intervienen en la producción, en cada una de sus fases. Además, se trata de producciones donde, en general, hay que soportar costes durante un largo periodo de tiempo hasta que se empiezan a obtener ingresos suficientes para amortizar la inversión y endeudamiento que hayamos realizado. Por ello, consideramos que esta cuestión puede ser relevante, sobre todo si hablamos de empresas de nueva creación, con productores/emprendedores poco experimentados.

### **5.2.4. Conocimiento de propiedad intelectual y administración de los derechos de explotación**

Existe una constante en el sector audiovisual sobre el riesgo de que nos copien una idea para un proyecto. Cualquier tipo de proyecto, cuando se presenta a un posible inversor o cliente, puede ser copiado para dárselo a otras personas que están mucho más cercanas a ese inversor o cliente. Las obras audiovisuales, las ideas primigenias que la conforman, están muy expuestas a la copia. Aquí está presente también el carácter de prototipo de la obra audiovisual y la imposibilidad de proteger convenientemente una idea, que es inmaterial. Por ejemplo, cuando un argumentista o guionista propone una idea para generar un guion, esa

idea se puede desarrollar de múltiples formas. Bastaría con cambiar sutilmente, por ejemplo, los personajes y las localizaciones y estaríamos ante otra posible obra.

Según Peláez (2007) podemos encontrarnos con dos situaciones: una en la que estemos convencidos de que nosotros, nuestra productora y equipo son los ideales para realizar el proyecto, debido a nuestra experiencia, conocimiento y relaciones, y otra donde lo que prima es la idea y el proyecto, en realidad, lo podría elaborar cualquiera. Generalmente, en el audiovisual, si hablamos de empresas emergentes o de poco recorrido, la segunda situación va a ser el caso predominante. Ante esto, para proteger nuestra idea de los inversores u otras personas que pretendan mercadear con nuestro proyecto, lo mejor es tratar de convencer de que somos la productora con el equipo adecuado para la consecución del proyecto. Se trata de ir estableciendo contactos poco a poco que refuercen nuestra postura y la implicación de inversores en nuestro proyecto.

No obstante lo anterior, aunque una idea no se pueda proteger, sí se puede proteger legalmente la forma o la estructura que le damos a esa idea, inscribiéndola en el registro de la propiedad intelectual. Además, se puede reforzar con otras acciones como el depósito notarial. Precisamente, cuanto más planificada y desarrollada tengamos la idea, mejor protegida estará de ser copiada (Reguera, 2007).

Es habitual la creación de productoras audiovisuales integradas por varios socios que son, al mismo tiempo, productores y creadores de la idea o proyecto a desarrollar. En estos casos, es conveniente hacer un acuerdo interno por escrito donde se refleje la participación en la creación de la idea, el papel que va a tener cada uno de los integrantes del proyecto empresarial en la autoría de la obra así como en la cesión de los derechos de la misma. Así lo explica Reguera (2007, p. 44):

Hemos vivido la experiencia de buscar un comprador a una serie de Andalucía a un productor independiente y cuando hemos ido a cerrarlo no tenía la cesión de uno de los autores. Y eso paraliza físicamente la producción después de haber gastado mucho dinero y haber implicado a mucha gente. Por eso es tan importante que desde el principio tengamos claro cuál va a ser el esquema de obtención de derechos. En eso la

figura clave es el tema del contrato, y es muy importante porque podríamos decir que al final, una producción es una larga sucesión de relaciones contractuales.

El productor audiovisual suele adolecer de falta de “conocimiento suficiente sobre los derechos de explotación de su obra y cómo comercializarlos de forma eficaz” (Cadaval, 2004, p. 64). Precisamente, Podestá y Hernández (2012) pone de manifiesto en su estudio el reconocimiento, por parte de una muestra de empresas del sector, sobre las falencias que se tienen en cuanto a la protección de la propiedad intelectual.

El producto audiovisual es resultado de la combinación de una buena idea, la gestión empresarial y la gestión de derechos. Un factor clave que tiene que estar presente en la organización del plan de empresa es la organización de los derechos y todos aquellos aspectos jurídicos relacionados con la obra. Esto aporta seguridad a inversores y clientes en el proceso de comercialización de la obra.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo con el primer objetivo establecido, hemos logrado detectar y ejemplificar, mediante el testimonio de profesionales del sector audiovisual, problemas y errores comunes en relación con el emprendimiento, la planificación y la gestión empresarial. Esto nos ha permitido observar y determinar que los problemas que se cometen en el ámbito emprendedor son debidos a:

En primer lugar, la ausencia de planificación, o una mala elaboración de la misma, tanto de la empresa como del proyecto a desarrollar.

Y en segundo lugar, la carencia, en muchos casos, de cualificación y capacitación adecuada entre los productores audiovisuales, los cuales deben ser capaces de gestionar y planificar un proyecto, tanto en su ámbito creativo como en el empresarial. Esta conciencia sobre su actividad como empresarios debe ser una apuesta meditada y planificada, para la cual conviene estar en posesión de formación, conocimiento y experiencia necesarios.

Hemos constatado la importancia de la planificación empresarial, siendo la elaboración de un plan de empresa una herramienta fundamental para comprobar la viabilidad del negocio, proteger la idea de empresa (y los proyectos a desarrollar) y la consecución de una gestión del negocio viable y sostenible. Además, hemos justificado cómo la planificación del proyecto audiovisual, desde la fase de desarrollo, conlleva la obtención de mejores resultados en cada una de las fases productivas.

En el sector de la producción cinematográfica, hemos observado la relación entre el número de empresas productoras, su tamaño y el número de producciones llevadas a cabo por las mismas, donde la planificación empresarial puede contribuir a mejorar y aumentar la actuación permanente en el mercado de las empresas productoras, generando “músculo” en el tejido industrial, del cual adolece el sector según las debilidades planteadas, para acometer más producciones y con mayor presupuesto, logrando ser más competitivas tanto en el mercado nacional como internacional.

Sobre los problemas detectados e identificados, la mayor parte están relacionados con la financiación, es decir, con los conocimientos sobre la planificación y búsqueda adecuada

de los recursos necesarios para producir la obra y cómo esto se relaciona con la comercialización y distribución de la misma. Precisamente, en la configuración del plan de empresa, los apartados más problemáticos entre los emprendedores audiovisuales se dan en la financiación, la comercialización y la distribución de la obra.

Esto conecta con la atomización del sector, donde prevalecen las empresas pequeñas o microempresas, en la medida en que, si no eres capaz de planificar y obtener los recursos necesarios para una producción con un presupuesto medio o alto, difícilmente se producirá un crecimiento en el tamaño de la empresa y, a medio o largo plazo, la empresa dejará de tener cabida en el mercado, pues, como hemos explicado, el mercado tiende a estar concentrado. De igual forma, si tienden a no compartir recursos y no cooperar, estableciendo redes empresariales, no serán competitivas a nivel nacional e internacional y tendrán mayores impedimentos en la distribución y comercialización de la obra.

Así bien, entre las debilidades expuestas se puede apreciar la necesidad de mayor visión empresarial y formación en la gestión de negocio. Esto conecta con otra debilidad y problema detectado entre los emprendedores: el desconocimiento de las empresas de sus propios activos de propiedad intelectual y cómo explotarlos convenientemente.

Existe, por tanto, una relación directa entre los problemas detectados, las debilidades del sector audiovisual identificadas en el trabajo y la planificación empresarial. Consideramos necesario que, desde las instituciones públicas y privadas, se destinen y difundan recursos entre los emprendedores audiovisuales al fomento de creación de planes de empresa sólidos. Esto ayudará a comprobar la viabilidad de la empresa y los proyectos a desarrollar por la misma, teniendo en cuenta los problemas habituales, las debilidades y las particularidades del sector audiovisual.

En consonancia con el segundo objetivo, hemos detectado la limitada existencia de mecanismos de ayuda a la gestión de proyectos de empresas audiovisuales, que ofrezcan referencias y fuentes de información para su consulta, y que sirvan como complemento de apoyo en el proceso emprendedor enfocado a la producción audiovisual. No obstante, como hemos reflejado en la metodología del trabajo, destacamos las fuentes utilizadas y editadas por la Fundación Audiovisual de Andalucía, donde se pueden encontrar aportaciones sobre la experiencia emprendedora y procesos de gestión empresarial de varios profesionales del

sector audiovisual. Hay que tener en consideración que estas fuentes no ofrecen la estructura y rigor propio de un estudio, informe o guía *ad hoc* sobre el emprendimiento audiovisual, aportando fuentes y relacionándolas unas con otras con un criterio objetivo y procurando aportar información actualizada (como se busca establecer en nuestro trabajo), sino que se limita a recoger el testimonio de ponencias y debates en seminarios y jornadas profesionales celebrados hace más de una década. Sin embargo, pueden resultar útiles para complementar la información en materia de emprendimiento audiovisual.

De entre los factores clave descritos en el trabajo, consideramos destacable que los emprendedores conozcan y comprendan el funcionamiento de los incentivos fiscales y cómo pueden acceder ellos, pues esta herramienta fiscal, además de las subvenciones, puede mejorar sustancialmente la obtención de los recursos necesarios para la financiación. Además están las incubadoras de proyectos, que pueden ayudar a elaborar una adecuada planificación financiera. De la misma forma, recomendamos que los emprendedores audiovisuales presten especial atención a los procesos relacionados con la distribución y comercialización de la obra. Observamos necesario el conocimiento adecuado sobre la administración y la explotación de los derechos de propiedad intelectual, tanto para la protección de la obra frente a terceros (clientes e inversores) como para la comercialización en las diferentes ventanas, que debe ser planificada desde la fase de desarrollo de la producción y procurando que tenga orientación internacional para el beneficio de un recorrido más amplio de distribución.

Por todo ello, mediante este trabajo planteamos una herramienta o recurso que sirva de apoyo a los emprendedores, a modo de guía, para documentarse sobre procesos y factores clave a tener en cuenta en relación con la planificación y gestión de una productora audiovisual.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

Adorno, T., Horkheimer, M. (1994). *Dialéctica de la Ilustración*. Trotta.

AIMC (2021). *Encuesta general de medios 2021*, 1ª ola. AIMC. <https://bit.ly/3sBUV20>

Alonso Gómez, Á. (2004). Producción de cine. En P. García Chamorro y M.ª M. Ramírez Alvarado (Coord.), *Creando empresas en el sector audiovisual: cine, televisión, documental y animación* (pp. 49-53). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/2ygONT3>

Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (DEV) (2017). *Las 3D de la financiación del Videojuego: Detectar, Destinar, Devolver*. DEV. <https://bit.ly/3eKILjR>

Busatori Montesinos, M. y Peinado, F. A. (2004). Proyecto y creación de una empresa de animación y dibujos animados: la experiencia de Dibujos Animados S.L. En P. García Chamorro y M.ª M. Ramírez Alvarado (Coord.), *Creando empresas en el sector audiovisual: cine, televisión, documental y animación* (pp. 87-99). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/2ygONT3>

Bustamante Ramírez, E. (2018). Las industrias culturales y creativas. *Periférica Internacional. Revista Para El análisis De La Cultura Y El Territorio*, (18). <https://bit.ly/3g191Y8>

Cadaval Rivera, M.ª P. (2004). Servicios y producción audiovisual para televisión. En P. García Chamorro y M.ª M. Ramírez Alvarado (Coord.), *Creando empresas en el sector audiovisual: cine, televisión, documental y animación* (pp. 59-68). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/2ygONT3>

Cadaval, M.<sup>a</sup> P. y Zafra, J. M.<sup>a</sup> (2004). Caso práctico I: creación de Plató 800, S.L. En P. García Chamorro y M.<sup>a</sup> M. Ramírez Alvarado (Coord.), *Creando empresas en el sector audiovisual: cine, televisión, documental y animación* (pp. 131-138). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/2ygONT3>

Castro-Higueras, A. (2016). “Industrias culturales vs Industrias creativas: un análisis crítico”. Presentado en: Congreso Universitario Internacional sobre la Comunicación en la profesión y en la Universidad de Hoy: Contenidos, Investigación, Innovación y Docencia (CUICIID 2016). <https://bit.ly/3tW5zm0>

Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine. (2007). Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 2007, núm. 312 (última actualización publicada el 15/05/2015). <https://www.boe.es/eli/es/l/2007/12/28/55/con>

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. (2014). Boletín Oficial del Estado, 28 de noviembre de 2014, núm. 288 (última actualización publicada el 10/03/2021). <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/27/27/con>

Equipo Humano. (2019). *Informe diagnóstico sector audiovisual de Comunidad Valenciana*. Productors Audiovisuals Valencians (PAV). <https://bit.ly/3gjwSTh>

Film Madrid - Oficina de Promoción de Rodajes de la Comunidad de Madrid. (20 de abril de 2021). *Directorio profesional*. <https://bit.ly/2P9y1ld>

Gobierno de España (2021a). *El sector audiovisual. Plan de impulso al sector audiovisual*. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/2QDqkUy>

Gobierno de España (2021b). *España HUB Audiovisual de Europa. Plan de impulso al sector audiovisual*. [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3go1uD0>

Ministerio de Cultura y Deporte (2019). *Memoria de políticas de fomento de las industrias culturales y creativas 2019*. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Atención al Ciudadano, Documentación y Publicaciones. <https://bit.ly/3v1JmCY>

Ministerio de Cultura y Deporte (2020). *Anuario de Estadísticas Culturales 2020*. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Atención al ciudadano, Documentación y Publicaciones. <https://bit.ly/2R6Q3ow>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (s.f.). *Expresiones culturales. Sobre definiciones: ¿Qué se entiende por industrias culturales y creativas?* Consultado el 22 de abril de 2021. <https://bit.ly/3gA6p3P>

Orús, A. (23 de marzo de 2021). Países del mundo con mayores ingresos cinematográficos en 2019. *Statista*. Recuperado el 22 de mayo de 2021. <https://bit.ly/2Rw3bo8>

Peláez, J. M. (2007). Plan de negocio en la empresa. En Fundación Audiovisual de Andalucía (Fundación AVA), *Plan de Negocio en las empresas del sector audiovisual en Andalucía* (pp. 11-33). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/3lY6Y8u>

Pérez de Guzmán, D. (2004). Producción de documental y cine. En P. García Chamorro y M.<sup>a</sup> M. Ramírez Alvarado (Coord.), *Creando empresas en el sector audiovisual: cine, televisión, documental y animación* (pp. 69-78). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/2ygONT3>

Pérez Ponce, P. (2004). Desarrollo de proyectos de animación y dibujos animados: la experiencia de Zig-Zag S.L. En P. García Chamorro y M.<sup>a</sup> M. Ramírez Alvarado

(Coord.), *Creando empresas en el sector audiovisual: cine, televisión, documental y animación* (pp. 107-111). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/2ygONT3>

Pérez-Rufí, José-Patricio; Gómez-Pérez, Francisco-Javier; Castro-Higueras, Antonio (2020). Panorama de las plataformas de televisión OTT: agentes del mercado audiovisual y estrategias comerciales. En T. Baiget (Ed.), *Comunicación y diversidad. Selección de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC)* (pp. 391-403). EPI SL. <https://doi.org/10.3145/AE-IC-epi.2020.e25>

Podestá, P., y Hernández, M.<sup>a</sup> C. (2012). Empresas de Base Cultural y Creativa: Identificación y Clasificación de sus Factores Críticos de Desempeño (Culture and Creative based companies: identifying and classifying their critical performance factors). *Tec Empresarial*, 6(2), p. 17-27. <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.526>

Reglamento 1295 de 2013 (UE) [Parlamento Europeo y Consejo Europeo]. Por el cual se establece el Programa Europa Creativa (2014 a 2020) y se derogan las Decisiones no 1718/2006/CE, no 1855/2006/CE y no 1041/2009/CE. 11 de diciembre de 2013. <https://bit.ly/3epVIhI>

Reguera García, S. (2004). Introducción al desarrollo de proyectos audiovisuales. En P. García Chamorro y M.<sup>a</sup> M. Ramírez Alvarado (Coord.), *Creando empresas en el sector audiovisual: cine, televisión, documental y animación* (pp. 15-45). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/2ygONT3>

Reguera García, S. (2007). Aplicaciones del Plan de Negocio en el sector audiovisual. En Fundación Audiovisual de Andalucía (Fundación AVA), *Plan de Negocio en las empresas del sector audiovisual en Andalucía* (pp. 35-62). Fundación Audiovisual de Andalucía. <https://bit.ly/3lY6Y8u>

Resolución 2018/C 238/02 (UE) [Parlamento Europeo]. Sobre una política de la Unión coherente para los sectores cultural y creativo (2016/2072(INI)). 13 de diciembre de 2016.

Zurera, A. (2004). Producción de dibujos animados. En P. García Chamorro y M.<sup>a</sup> M. Ramírez Alvarado (Coord.), *Creando empresas en el sector audiovisual: cine, televisión, documental y animación* (pp. 79-85). Fundación Audiovisual de Andalucía.  
<https://bit.ly/2ygONT3>