



¡Derechos, cámara, acción!

**Los derechos de propiedad intelectual
y el proceso cinematográfico**

Industrias creativas – Publicación 2



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRÓLOGO	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1	10
El ojo de la aguja – Las disciplinas de la realización	10
1.i En busca del oro – la búsqueda del guión perfecto	10
1.ii Pasión y elocuencia – captar fondos para la realización	12
1.iii Comprar tiempo – cómo negociar una opción	13
1.iv El gran salto - la compra de los derechos subyacentes	16
1.v Salto al vacío – encargar un guión	19
1.vi El arte de la guerra – productores, escritores y sus representantes	22
1.vii Realización – historias basadas en hecho reales	24
CAPÍTULO 2	29
La financiación de las películas – La vorágine de la deuda, el capital y los derechos	29
2.i Triunfar o morir – las dificultades de la financiación de deudas	29
2.ii Repartir el pastel – los aspectos básicos de la financiación de capital	33
2.iii Los derechos de PI como la fuente de financiación más estratégica	36
2.iv En la jungla de los derechos – el acuerdo de distribución cinematográfica	43
2.v La jungla de los derechos se hace más espesa – una visión estratégica de los derechos de televisión	53
CAPÍTULO 3	59
El laberinto de los talentos – Derechos y condiciones de contratación	59
3.i Los derechos de los actores – un tupido entramado desigual	59
3.ii Las estrellas de Hollywood – sus representantes y los efectos inflacionarios	61
3.iii En la silla del director – autor frente a técnico contratado	66
3.iv Licencias por números – gestión colectiva y derechos de talento	69
CAPÍTULO 4	72
Gestionar el riesgo de la producción	72
CAPÍTULO 5	77
Cruzar las fronteras – El arte de la venta y la coproducción	77
5.i Unir los retales de las preventas internacionales	77
5.ii El mundo nunca es suficiente – la función de la compañía de ventas	83
5.iii El productor – El contrato del agente de ventas	85
5.iv A través de la barrera del dolor – las coproducciones internacionales	87
CONCLUSIÓN	96
¿El gran bazar cinematográfico está en el aire?	96
ANEXO	102
Glosario de términos de producción cinematográfica	102
AGRADECIMIENTOS	107

PRÓLOGO

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) tiene el placer de presentar este segundo manual de la serie industrias creativas dedicado a las complejidades legales y financieras de la industria cinematográfica, centrándose en la importancia de gestionar estratégicamente los derechos de propiedad intelectual (PI) a través de las distintas fases de la producción cinematográfica.

El proceso creativo y los modelos de negocio de la industria cinematográfica se están redefiniendo a medida que las nuevas tecnologías se utilizan para desarrollar, producir, financiar, distribuir y comercializar las producciones cinematográficas. De hecho, la opinión más extendida es que el negocio de hacer películas ha pasado a ser más importante que la propia película. Sin embargo, podría decirse que la confluencia de nociones de “arte”, “cultura” y “empresa” es común a las producciones cinematográficas de todo el mundo. Los límites entre las tres se han ido desvaneciendo cada vez más, de tal modo que se ha reforzado la posición del cineasta como creador y empresario.

Esta publicación examina las distintas fases del proceso cinematográfico: desarrollo (es decir, concepto/idea, tratar con los financieros); pre-producción (es decir, adquisiciones de derechos subyacentes, incorporación de talentos claves, tratar con los representantes); producción (es decir, la fotografía principal); post-producción (es decir, edición, añadir sonido, efectos visuales); distribución y exhibición. El proceso cinematográfico se enfrenta a circunstancias específicas aferradas al estado económico, social y cultural del sector audiovisual nacional, respaldadas por el marco jurídico que rige las obras audiovisuales del país.



Para integrar las obras culturales creativas en las políticas de desarrollo y salvaguardar una industria que es considerada como un activo cultural, los países deberían redoblar sus esfuerzos para proteger y fomentar los intereses de sus industrias cinematográficas nacionales. Junto con los asuntos relativos a la financiación del entretenimiento, la contabilidad, la comercialización y la promoción, la distribución y otras cuestiones relativas a la gestión y el funcionamiento de las productoras cinematográficas, la cuestión principal que no se debe descuidar es la necesidad de un sistema nacional de derechos de PI coherente y fiable.

El uso de las nuevas tecnologías ha animado a los cineastas independientes, especialmente a los de las naciones en vías de desarrollo, a entrar y competir en mercados regionales e internacionales. Sin embargo, estos cineastas todavía se enfrentan a enormes dificultades a medida que intentan mantenerse al corriente de la transformación del entorno jurídico y de las películas comerciales. Estas dificultades se examinan en profundidad en esta publicación de la OMPI. El manual ha sido encargado por la OMPI y ha sido redactado por Bertrand Moullier y Richard Holmes, dos experimentados profesionales de la industria cinematográfica internacional. Las opiniones expresadas en el manual son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Organización.

INTRODUCCIÓN

Este manual se ha redactado desde la perspectiva del productor y/o empresario cinematográfico de pequeño tamaño. Su éxito económico depende de la combinación de las ideas con el talento, de obtener derechos de propiedad intelectual (PI) relevantes y utilizarlos para atraer la financiación de los distribuidores de películas comerciales, y la esperanza mucho más optimista de cautivar al público, quien abandonará la sala de cine con una sonrisa sincera, con lágrimas en los ojos, o con un paso alegre.

Al elegir esta perspectiva, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) está reflejando simplemente la realidad predominante de la industria cinematográfica en todo el mundo. La mayoría de los lectores tendrán ciertos conocimientos de Hollywood y aquellos que conozcan su extraordinario modelo de negocio probablemente estarán de acuerdo en que, en vez de representar una norma mundial, se trata de un fenómeno casi totalmente excepcional, íntimamente ligado a la historia industrial específica de los Estados Unidos (EE.UU.) y que no refleja las tradiciones cinematográficas de otras partes del mundo: a comienzos del nuevo siglo, la mayoría de las películas en la mayoría de los lugares de la tierra son realizadas por empresarios culturales tenaces y dinámicos con una sólida visión creativa, apetito por las historias, que sueñan con cines llenos hasta la bandera y prácticamente sin dinero propio. Este manual se ha elaborado principalmente para instruir a los que aspiran a pertenecer a esta animada comunidad cuyos esfuerzos hacen tanto por un crecimiento económico basado en la PI y por la diversidad cultural en todo el mundo.

La decisión de adoptar la perspectiva del productor también está motivada en gran medida por el encargo que se nos ha hecho de ser lo más instructivos posibles con respecto a las complejidades de los derechos y el proceso de producción cinematográfica, con las limitaciones de una publicación breve. De todos los colaboradores en la realización de una película, el productor es quien permanece más cerca de la esencia del proceso. Al igual que un controlador de tráfico experimentado



y que trabaja demasiado, hace todo lo posible para dirigir el tráfico en el abarrotado cruce en el que se reúnen el talento, los derechos, el dinero y los sueños y, si todo va bien, termina dirigiéndolos en la misma dirección. En esta posición única, el productor tiene que comprender perfectamente cómo se utilizarán estratégicamente los derechos de PI para lograr la financiación de la producción y atraer a los mejores autores, actores y otros talentos. Su conocimiento del proceso debería ser el conocimiento de alguien verdaderamente interesado en comprender cómo se logran realizar las películas y la función dinámica que los derechos de PI desempeñan en su génesis creativo y económico.

Uno de los temas principales de este manual trata sobre los cambios profundos que actualmente afectan al valor de los diferentes derechos en la industria cinematográfica global. Nuestra presentación de los cambios actuales en la cadena de valor cinematográfica se basa principalmente en un análisis de las principales industrias cinematográficas occidentales y en la tendencia que afecta a los mercados cinematográficos occidentales. Esta perspectiva occidental, en lo que se refiere a determinados apartados del folleto, presenta en nuestra opinión dos claras ventajas para los lectores de todo el mundo:

- (i) proporciona una visión útil de las posibles expansiones futuras de la cadena de valor para los productores en los países en vías de desarrollo en los que el crecimiento de la industria cinematográfica es grande y donde las conexiones por cable, satélite y banda ancha están empezando a ofrecer a los consumidores de películas más opciones: lo que está sucediendo en EE.UU. y en Europa también se refleja en muchas partes de Asia y probablemente sucederá en un futuro próximo en la mayoría de los países en vías de desarrollo que cuentan con una industria cinematográfica.
- (ii) La experiencia demuestra que, con un determinado nivel de presupuesto, independientemente del lugar del mundo en el que viva y trabaje un productor, éste necesitará llegar a la comunidad de financieros cinematográficos internacionales y, por lo tanto, deberá familiarizarse con el mercado global de derechos cinematográficos, cuyas normas son las que actualmente se practican predominantemente en las arenas cinematográficas de Europa Occidental y Norteamérica.

Asimismo, hemos intentado ser lo más generales posibles, centrándonos casi exclusivamente en aspectos de la costumbre y la práctica cinematográfica que se pueden aplicar de manera general en distintas regiones del mundo, o cuando proceda, para resaltar las diferencias.

En la medida de lo posible, hemos intentado ilustrar muchos de nuestros análisis acerca de cómo se adquieren opciones, se compran, se venden o licencian los derechos, resumiendo estudios de casos reales. Éstos han requerido el consentimiento de los productores cinematográficos, los autores y los artistas que participaban en los acuerdos contractuales y nos gustaría expresar nuestra más profunda gratitud a todos aquellos que nos han prestado libremente su tiempo (un valioso bien, de hecho, en la vida de un productor cinematográfico) para ayudarnos a dar vida a esta publicación. En algunos casos nos dieron permiso para utilizar cifras específicas, sacadas de contratos reales. En muchos casos decidimos no utilizarlas, en parte porque no queríamos ruborizar a nuestras fuentes, pero también porque las cifras, dado que se refieren al valor de derechos específicos en momentos específicos son, en su mayor parte, el reflejo de una película en concreto y, en el mejor de los casos, indicadores poco fiables del valor medio de dichos derechos de manera general.

Esta publicación está dedicada exclusivamente a los derechos y a la interacción de los derechos en la realización de largometrajes. La omisión de otras manera de expresión audiovisual, como el amplio sector de los programas realizados para televisión, es una decisión dictada meramente por nuestro deseo de comunicar la complejidad de las transacciones basadas en los derechos en un medio audiovisual que abarca toda la diversidad de derechos, a través de toda la cadena de valor. La historia de cómo se llegan a realizar los largometrajes es lo suficientemente enriquecedora y compleja como para merecer su propia publicación independiente. Sin embargo, este exclusivo planteamiento editorial no sugiere en modo alguno una falta de interés por nuestra parte sobre el resto del sector empresarial audiovisual, y consideramos que las dificultades y oportunidades propias de sus derechos de PI merecen ser exploradas con el mismo detalle.



El cine, quizás más que cualquier otra expresión del arte, es un fenómeno de colaboración. Aunque hemos descrito la función del productor cinematográfico como esencial, sus propios esfuerzos están destinados a ser estériles a menos que pueda contratar y motivar a los talentos de la película, especialmente a sus autores y actores, en base a unas condiciones que garantizarán su entusiasmo y compromiso. Para lograr esta química creativa se necesita la habilidad intuitiva de entusiasmar a los demás. También se requiere voluntad para luchar por el equilibrio y la justicia en las negociaciones sobre los derechos de los autores y actores y su remuneración. Esperamos que este manual, de manera modesta, sirva como guía útil para los productores noveles que deseen seguir este camino ético.

Bertrand Moullier

con Richard Holmes

Mayo de 2007

Bertrand Moullier es un consultor independiente de la industria audiovisual que reside en Londres. Desde 2002 hasta 2005 fue Director General de la Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos (FIAPF).

Richard Holmes es un productor cinematográfico independiente, también residente en Londres. Entre sus películas de mayor éxito figuran las comedias *Despertando a Ned* y *Como pez en el agua*.

CAPÍTULO 1

El ojo de la aguja – Las disciplinas de la realización

1.i En busca del oro – la búsqueda del guión perfecto

En la producción cinematográfica, “realización” se refiere al tiempo y las acciones necesarios para pasar de una idea a un guión completo (o guión técnico) listo para ser rodado y a un denominado “paquete” formado por elementos tales como las expresiones de interés de uno o más actores principales y el compromiso de un director con el proyecto.

El guión es la parte más esencial del proceso de realización. Son muy pocas las películas que se ruedan cada año sin un guión completo. Una película del célebre director británico Mike Leigh, *Indefenso (Naked)*, quien obtuvo el premio al mejor director en el prestigioso Festival de Cannes en 1993, se realizó utilizando un elemento de improvisación: los actores llegaban al rodaje por la mañana, se les daba tiempo para ensayar y, mientras siguieran la estructura de la historia creada por el director, en gran parte improvisaban sus líneas de manera espontánea. Estas películas son, sin embargo, extremadamente poco frecuentes y la mayoría de los críticos están de acuerdo en que únicamente un director magistral como Leigh sería capaz de realizar una película tan reveladora utilizando la improvisación.

La mayoría de las películas cuentan, por lo tanto, con un guión detallado. Si carecen de guión, no tienen la más mínima posibilidad de atraer el dinero de los financieros para realizar la película. Un guión puede ser una historia original, o puede estar basado en una novela, en un libro basado en hechos reales, una obra de teatro, un artículo de una revista, o sacado de la vida real de alguna persona, etc. El guión en sí es siempre una creación original a la que van unidos derechos de propiedad intelectual. Sin embargo, si no se trata de un historia original sino de una adaptación



de una creación existente entrarán en juego otros derechos de propiedad intelectual. Estas otras creaciones normalmente se denominan la *obra subyacente* o el *material subyacente*.

Un gran parte del proceso de realización, por lo tanto, consiste en que el productor se asegure de que se adquieren o de que se obtiene debidamente la licencia de todos los derechos sobre el material subyacente utilizado para crear un guión completo así como los derechos del escritor o de los escritores contratados para escribir el guión de la película. El productor también necesita poder presentar pruebas por escrito de que tiene el control de todos esos derechos. En el negocio cinematográfico angloamericano, la terminología para todo este papeleo es *cadena de título*. ¿Por qué es importante la cadena de título? Porque ningún banco ni ninguna otra fuente de financiación en Europa o en EE.UU. aportarán dinero a una película a menos que tengan la certeza de que la producción no se verá obligada a pararse a medias a causa de un autor contrariado o por otro titular de derechos cuya obra se haya utilizado sin el debido permiso y la debida compensación financiera.

Tal y como se indica en la introducción, en otras partes del mundo la realización puede ser menos formal y legalista y el proceso puede variar. Por ejemplo, mientras que el productor británico o norteamericano a menudo inicia la idea original, contrata a un guionista profesional y luego se dedica a atraer a un director al proyecto, en Francia o en Italia es más normal que sea el propio director quien escriba el guión y luego busque un productor para obtener la financiación. En India, hasta hace poco, el guión simplemente no tenía el mismo estatus que en el contexto europeo/norteamericano: las estrellas y la promesa de escenas impactantes espectaculares hábilmente coreografiadas y dirigidas por artistas experimentados, se consideran más importantes. Con frecuencia, el director vende los proyectos a las estrellas y para ello literalmente representa e imita cada escena, no siempre con referencia a un guión escrito.

A pesar de las diferencias en el planteamiento de la elaboración del guión, existen características y normas comunes que son las adoptadas cada vez con más frecuencia por el sector cinematográfico independiente en todo el mundo. Este capítulo se centra principalmente en ellas, puesto que es probable que sean las más útiles para los cineastas noveles en una industria que se está interrelacionando rápidamente a nivel global.

1.ii Pasión y elocuencia – captar fondos para la realización

A primera vista, es posible que la pasión y la elocuencia no parezcan especialmente relevantes para las películas y los derechos de propiedad intelectual que son el tema de este manual.

¡Pero sí lo son! La negociación para adquirir o para obtener la licencia de derechos subyacentes y obtener la mejor calidad de trabajo posible de un guionista contratado exige poner tanto énfasis en las habilidades de relación humanas como en un buen dominio de los principios esenciales de las transacciones de PI. Con frecuencia, los autores de las obras querrán ver pruebas de su pasión por el proyecto y de su conexión con su obra antes de considerar un trato.

La realización también requiere dinero, normalmente una cantidad bastante considerable. La mayoría de las productoras, de todo el mundo, simplemente no generan suficientes ingresos para mantener su propia realización. Por consiguiente, los productores dedican gran parte de su tiempo a convencer a terceros (bancos, emisoras de televisión, distribuidoras más grandes, inversores privados, fondos públicos) para que financien los costes de realización de sus proyectos. Aquí, de nuevo, la pasión y la elocuencia son un requisito previo imprescindible.

En Europa y en EE.UU. existen múltiples fuentes para la financiación de la realización. Existen préstamos al sector público que se pueden obtener con unas condiciones razonablemente favorables de fondos públicos nacionales constituidos especialmente para sostener la realización cinematográfico local. La Comisión Europea de Bruselas, capital de Europa, ofrece ayuda a las productoras para un grupo (o una *lista*) de proyectos cinematográficos, financiando hasta el 50 por ciento de los costes de realización presupuestados. Esto lo hace a través de su Programa MEDIA.

Para la mayoría de productores de todo el mundo, la financiación pública es una opción limitada o inexistente. Es más probable conseguir préstamos al desarrollo del sector privado y las condiciones suelen girar en torno a principios comparables independientemente del lugar donde se encuentre:

- (i) Reembolso – los fondos se prestan generalmente en base a la presentación de un presupuesto de realización desglosado, es decir, un presupuesto en



el que se detalle cada partida importante de gasto planificado. El reembolso se requiere normalmente si la película llega a producción, en el primer día de rodaje, también denominada como *fotografía principal*;

- (ii) Prima y participación en los beneficios – el financiero normalmente cobrará una prima sobre el dinero prestado, también cobrable al inicio de la producción. Los porcentajes varían de acuerdo a la naturaleza del riesgo, el presupuesto de la película y el plazo del préstamo. Muchos prestamistas negociarán adicionalmente por un porcentaje de los beneficios netos de la explotación de la película terminada, normalmente el 25-50 por ciento. En un capítulo posterior de este manual se ofrece una definición de la noción de beneficio neto;
- (iii) Recuperación – se refiere a los términos del contrato en virtud de los cuales un financiero puede tener derecho a publicar un proyecto, bien a petición propia o a petición del productor. Normalmente, el financiero habrá negociado un trato que garantice que si un tercero asume la realización del proyecto tendría que reembolsar el gasto de realización hasta la fecha, generalmente con una prima y/o un cargo por intereses, si la película se hiciera finalmente;
- (iv) Garantía – para minimizar su riesgo, el financiero puede aceptar la cesión de todos los derechos garantizados por el productor en el proyecto a lo largo del tiempo e impedir que los venda a un tercero sin su consentimiento.

1.iii Comprar tiempo – cómo negociar una opción

En una “opción”, el productor paga dinero al titular de un derecho para obtener un periodo de tiempo exclusivo durante el cual él será la única persona/empresa con derecho a realizar arreglos para convertir la obra en una nueva película potencial. La opción saca la propiedad, es decir, el libro, guión u otro material original, fuera del mercado y proporciona al productor una ventaja competitiva sobre cualquier otra persona que pudiera estar interesada en ella. El objeto de la opción puede ser cualquier tipo de obra subyacente, un libro, por ejemplo, o un guión preexistente. La opción también ofrece al productor la posibilidad exclusiva de elegir entre comprar los derechos de la obra subyacente, o no, en una fase posterior.

Pagar dinero es mucho más barato que tener que comprar los derechos de la obra inmediatamente. Por consiguiente, la opción limita el riesgo inicial de realización del productor. Como media, únicamente cerca del 30 por ciento de los proyectos de películas realizados en Hollywood lograron llegar a producción. Por lo tanto, las cantidades de dinero dedicadas a la realización están completamente en riesgo, ya que la mayoría de los proyectos simplemente se paran y nunca llegan a convertirse en películas. Cada año, por lo tanto, se pierden millones de dólares en todo el mundo. Considerando el riesgo, la opción ofrece al productor tiempo para obtener fondos adicionales y para atraer talentos claves y financieros al proyecto sin tener que gastar demasiado en una primera etapa.

No existe una duración considerada normal para un acuerdo de opción. En Hollywood, tienden a ser por un año y medio en principio, renovable posteriormente por el mismo periodo, ya que se tarda mucho tiempo en crear un guión y las negociaciones con los representantes de talentos normalmente llevan mucho tiempo. Los acuerdos de opción europeos suelen ser más cortos, en torno a un año en principio con la posibilidad de renovarlo por un periodo adicional de seis meses o un año (o bien por dos periodos adicionales de seis meses). Antes de conceder una renovación, el titular del derecho a veces puede pedir que le muestren pruebas de que el productor ha realizado progresos durante el periodo de opción anterior. En estos casos, es importante asegurarse de que el acuerdo de opción no otorgue al titular del derecho, en calidad de autor de la obra subyacente, la facultad para decidir arbitrariamente lo que supone progreso. Definir unos objetivos específicos y realistas puede ayudar a evitar malentendidos sobre este aspecto de la negociación.

El pago del primer periodo de opción se trata generalmente como un anticipo de lo que será el pago de la adquisición de los derechos, si el productor finalmente decide ejercer esta opción. Esta comisión no será devuelta por el titular del derecho si el productor decide no ejercer la opción. En las industrias cinematográficas anglosajonas en las que se habla inglés, la comisión oscila normalmente entre el 5-10 por ciento del precio de la compra de los derechos y esta cifra es comparable en cualquier otra parte del mundo donde se utilizan las opciones. El segundo pago de opción no se trata como un anticipo sobre el valor de la adquisición de los derechos, sino como un pago único no reembolsable y no deducible.



Algunos acuerdos de opción incluyen una cláusula para garantizar que se pagará una parte del beneficio neto al titular del derecho sobre la obra subyacente si la película se produce (y si tiene el éxito suficiente como para obtener un beneficio neto). Este porcentaje oscilará entre el 2 y el 5 por ciento dependiendo de si la obra es un libro o un guión y, en caso de que sea un guión, dependiendo de si hay un único escritor o varios escritores. En la industria cinematográfica, el beneficio neto se define generalmente como el beneficio que obtiene el productor de la explotación comercial de la película. Está formado por el dinero que queda una vez que el banco ha recuperado sus préstamos e intereses; después de que la empresa comercializadora internacional haya cobrado su comisión y deducido sus gastos de comercialización; después de que los financieros hayan recuperado su inversión y todos los honorarios diferidos que no se pagaron por completo al reparto, equipo, director o productor durante la producción. Sin embargo, la mayoría de las películas de todo el mundo no logran tener el éxito suficiente como para recuperar todos sus costes de producción y pagar los salarios diferidos, y mucho menos para obtener un beneficio neto.

Algunos titulares de derechos pueden optar también por eliminar las comisiones de opción o bien reducirlas considerablemente, a cambio del compromiso por parte del productor de garantizar su participación activa en la producción, en caso de que el proyecto logre obtener con éxito la financiación. Este planteamiento es algo que todos los productores cinematográficos, salvo los más experimentados y establecidos, intentarán evitar normalmente: los financieros no verán con buenos ojos que el titular del derecho subyacente aparezca en los créditos de la película por otra cosa salvo por la autoría de la obra subyacente, especialmente si el autor cuenta con poca o ninguna experiencia previa de trabajo en una película, o si la intención es únicamente que la película se base de forma muy superficial en la obra subyacente.

En ningún lugar existen tarifas de mercado establecidas para las opciones.

Dependiendo de la fama del titular del derecho y de la obra a la que se opta, de la experiencia de la productora o del calibre de la estrella que ha expresado interés en el proyecto, éstas pueden oscilar entre 1.000 y 35.000 dólares estadounidenses.

En la industria cinematográfica angloamericana, algunos productores logran obtener el compromiso inicial del autor de una obra subyacente sin necesidad de firmar un acuerdo de opción. El productor expresa por escrito su interés en la obra y se compromete a estudiarla con más detenimiento para decidir si puede o no

convertirse en una película con éxito. Este tipo de acuerdo de pre-opción se basa principalmente en la confianza y es más adecuado para los productores establecidos que tengan contactos previos en el entorno del autor.

Una de las tareas más importantes del productor antes de firmar una opción es comprobar minuciosamente el estado de todos los derechos que intervienen y obtener las garantías legales (*garantías*) por parte del autor de que no existen obstáculos conocidos que le impidan vender los derechos al productor en una etapa posterior. Un abogado especializado en entretenimiento podría ser de utilidad al productor independiente en esta etapa. En su defecto, existen empresas especializadas que ofrecen un servicio de comprobación y seguimiento y que elaboran informes sobre obras individuales sujetas a derechos de autor.

1.iv El gran salto - la compra de los derechos subyacentes

Una vez que la tinta del acuerdo de opción está seca, el productor se enfrenta a la posibilidad de contratar a un escritor y encargarle que escriba un buen guión para atraer el interés de los financieros cinematográficos en el proyecto.

Mientras el guión pasa por sus distintos *borradores*, el productor también necesitará empezar a realizar estimaciones de lo que podría costar la película. Este ejercicio de evaluación presupuestaria será útil si el productor finalmente decide ejercer la opción y adquirir los derechos sobre la obra subyacente.

Una vez que el productor ha dado por finalizadas estas etapas está preparado para ejercer la opción, lo que significa que realizará una oferta para comprar los derechos subyacentes. En muchos casos, el precio de adquisición de los derechos se expresa como un porcentaje del presupuesto estimado de la película que se realizará a partir de la obra y, normalmente, se sitúa entre el 1 y el 3,5 por ciento para las películas más pequeñas. En la mayoría de los casos, el precio de compra se establece en el momento en el que se negocia la opción, ya que la opción se expresa como un porcentaje del precio de compra. Normalmente existen “mínimos” y “máximos” preestablecidos.

Los acuerdos de compra de derechos requieren gran cantidad de detalles si el productor quiere evitar que queden cuestiones sin resolver y que surjan problemas



legales en una etapa posterior del proceso de realización y producción. Estos son algunos de los puntos estratégicos que se deben tratar:

- (i) Derechos adquiridos – con el crecimiento de los nuevos medios digitales, incluido el vídeo a la carta en Internet, el abanico de derechos está cambiando y ampliándose constantemente. Por lo tanto, muchos titulares de derechos sobre material subyacente no aceptarán una cláusula general que cubra “todos los derechos del universo, etc.”. Es importante ser específico y exhaustivo sobre el conjunto de derechos que protege el acuerdo para evitar conflictos de interpretación posteriormente. En algunos casos, el productor tan sólo querrá adquirir un conjunto de derechos o puede que algunos ya hayan sido adquiridos por otra persona o empresa;

- (ii) ¿Cesión o licencia? – La ventaja de una cesión en contraposición a una licencia está muy clara desde el punto de vista del productor: una licencia tan sólo concede derechos durante un periodo de tiempo limitado mientras que una cesión es, en la mayoría de los casos, durante el periodo completo de vigencia de los derechos de autor, siempre que esté legalmente permitido. Las opciones de las que dispone el productor en esta parte de la negociación pueden variar dependiendo de cuáles sean sus necesidades (una licencia limitada puede ser más barata que una cesión) y del régimen jurídico en virtud del cual se realice la negociación. En los tres principales países en los que rige el derecho consuetudinario, a saber EE.UU., Reino Unido e Irlanda, la *presunción legal* es favorable a una transferencia completa de la propiedad, por ejemplo, del autor publicado al productor como persona o empresa. La presunción legal simplemente significa que, a menos que el contrato individual disponga en contrario, se presumirá que los derechos se han cedido. Este no es el caso en los denominados países de *derechos de autor* (a saber, la mayor parte de Europa, África francoparlante y Latinoamérica), en los que la autoría de la obra se confiere al individuo y puede ser más difícil negociar una cesión a perpetuidad. Los escritores franceses, por ejemplo, utilizan esta presunción para imponer acuerdos basados en licencias por periodos de tiempo más limitados;

- (iii) Derechos morales – los derechos morales son los derechos que permiten a un autor proteger la *integridad* de su obra y reivindicar la *paternidad* de la misma. La integridad se refiere al derecho de un autor a proteger la obra tal y como la realizó y a oponerse por medios legales a cualquier intento de cambiarla sin su consentimiento previo, de tal manera que ésta fuera irreconocible o que se alterara radicalmente su estilo, contenido o mensaje. La paternidad se refiere al derecho del autor a reivindicar que él es en efecto el autor de la obra. Es imprescindible que exista una claridad absoluta sobre la aplicación de los derechos morales en cualquier acuerdo de compra de derechos. También en este caso, el margen de maniobra variará dependiendo del régimen jurídico. En los países de *derechos de autor*, los derechos morales se asimilan a los derechos humanos y no se pueden ceder al productor ni a cualquier otra persona, ni tampoco se puede renunciar a los mismos a favor del productor o de cualquier otra persona. En EE.UU. se da la posición filosófica contraria: una vez que se han reivindicado, se puede renunciar a los derechos morales. Una renuncia es un compromiso por escrito por parte del autor de no impedir en modo alguno la explotación comercial de la obra derivada de la fuente subyacente (libro, guión, obra de teatro, etc.) cuyos derechos son objeto de la compra. En Europa, el Reino Unido e Irlanda adoptaron los derechos morales en sus leyes sobre derechos de autor en 1996 y 1998, para adaptarse al derecho europeo. Sin embargo, estos dos países también permiten renunciar a los derechos morales. En esta etapa, los productores de estos países consideran que las renunciaciones son imprescindibles para evitar crear una sensación de inseguridad en los financieros de la película quienes pueden percibir un mayor riesgo por la posibilidad de que un autor reivindique sus derechos morales ya que puede presentar objeciones a la adaptación para la pantalla de la misma (o a versiones reeditadas posteriores). No obstante, no puede afirmarse que el planteamiento sin concesiones hacia los derechos morales en los países de *derechos de autor* se haya traducido en un clima de incertidumbre para la explotación de las películas: en estos países los contratos de los autores especifican con detalle el contexto en el que se pueden reivindicar los derechos morales y garantizan que esto tan sólo se produzca en los casos en los que la integridad de la obra se haya violado descaradamente



o cuando el productor haya decidido ignorar la reivindicación del autor de su paternidad en un crédito final de la película. En cambio, aunque no se describe como una reivindicación del derecho de paternidad, la mayoría de los autores de obras subyacentes que tratan con productores cinematográficos en EE.UU. comprobarán que existen cláusulas tipo para garantizar que se les concede un crédito en la pantalla.

- (iv) Derechos reservados – normalmente, los autores de obras subyacentes querrán excluir algunos derechos del acuerdo de compra. El más evidente es la publicación de libros, especialmente si, tal y como suele ser el caso, el libro en el que se va a basar la película ya está en las librerías. Las versiones para radio y teatro de la obra también son una exclusión típica. Los derechos reservados no son simplemente derechos que el autor de la obra subyacente pueda explotar sin restricciones: la mayoría de los acuerdos cuentan con el acuerdo por parte del autor de no explotar dichos derechos durante un periodo de tiempo determinado (retención) para permitir la explotación completa de los derechos adquiridos por el productor sin amenazas competitivas. En general, el productor insistirá en un *derecho de primera negociación* por medio del cual antes de cualquier venta de los derechos reservados que el autor desee realizar, los derechos se tendrán que ofrecer al productor contratante en primer lugar. Del mismo modo, al productor se le puede conceder un derecho preferente de compra por medio del cual el autor está obligado a ofrecerle la venta de sus derechos reservados en unas condiciones iguales a las ofrecidas por otro oferente.

1.v Salto al vacío – encargar un guión

Una vez que el productor haya ejercido su opción y comprado o licenciado los derechos a las obras subyacentes, el guión del proyecto debería estar en pleno desarrollo, o incluso terminado y listo para el rodaje.

Los escritores de guiones son autores. Los guiones que escriben pueden ser considerados por los cineastas como una plantilla que un director utilizará para convertirla en una narrativa audiovisual, pero la mayoría de las leyes sobre propiedad

intelectual nacionales también reconocen que se trata de un trabajo de autoría por su propio derecho.

Por consiguiente, el acuerdo entre un productor y un escritor es generalmente tanto un contrato de trabajo como un acuerdo de adquisición de derechos. El productor normalmente contrata al escritor del guión para que cree un *tratamiento* (un breve lienzo narrativo para la película) y un primer borrador del guión; el acuerdo también puede especificar los borradores, reescrituras o *pulidos* adicionales que se esperan por los honorarios acordados.

El estado legal del contrato del escritor varía dependiendo del derecho de autor predominante y de la legislación de los derechos conexos.

En EE.UU., a menos que el guión sea escrito y enviado de manera espontánea por un escritor (denominado un *guión especulativo*), el productor contratante es considerado como el único autor de la obra y, por lo tanto, será el titular de los derechos de autor y de todos los derechos sobre el guión que haya encargado. Bajo esta doctrina de *obra por contrato* con cesión de derechos (*work-for-hire*), el escritor tan sólo cumple un contrato de servicio y tiene la categoría de empleado. No será titular de ninguna propiedad intelectual sobre la obra.

En el Reino Unido, el escritor de cualquier guión, ya sea contratado o espontáneo, es considerado el autor, no de la película resultante sino del propio guión. El contrato de un escritor británico será, por lo tanto, tanto un contrato de trabajo como un contrato de adquisición de derechos: se especifica la remuneración para las distintas fases (tratamiento, primer borrador, reescritura del primer borrador, segundo borrador, reescritura del segundo borrador, etc.). Los derechos que ostenta el escritor sobre su guión se enumeran y se ceden al productor de forma independiente. Los distintos honorarios pagados constituyen tanto la remuneración por un servicio como la adquisición de los derechos sobre el material generado por el escritor. Normalmente, cuando se adquieren los derechos sobre un guión de un largometraje para ser utilizado en televisión, la remuneración inicial del guionista se limitará únicamente a un número limitado de retransmisiones en la televisión *en abierto*. Las retransmisiones adicionales posteriores se tratarán en una negociación colectiva entre el sindicato local del escritor y el organismo comercial del productor, con



pagos *residuales* específicos que corresponderán a formas de explotación específicas después de un número determinado de pases, para su uso posterior. El derecho del guionista a la autoría puede parecer poco sólido a primera vista, ya que sus derechos casi siempre se suelen ceder al productor. Sin embargo, la facultad para reivindicar sus derechos resulta útil al menos en dos ocasiones:

- (i) si existen problemas sobre pagos atrasados (o impagos) por parte del productor de los honorarios acordados, el escritor puede retener la cesión de sus derechos al productor, y comunicarlo a las demás partes encargadas de la financiación de la película, hasta que se haya recibido el dinero;
- (ii) Algunos escritores establecidos pueden utilizar su status de autor para negociar una licencia limitada de determinados derechos sobre su obra, en vez de una cesión directa, y conservar o retener determinados derechos.

Del mismo modo, aunque el sistema norteamericano de obra por contrato con cesión de derechos sugiere que el guionista no conserva ningún derecho, los escritores influyentes pueden negociar con éxito la conservación algunos derechos. Estos *derechos separados* se otorgan únicamente cuando el guión es una obra original en su totalidad, no basada en obras previas. También se otorgan únicamente a los escritores que no comparten un crédito en pantalla con otros escritores que puedan haber sido contratados por el productor para *pulir* o *arreglar* el guión. Los derechos conseguidos por estos escritores más poderosos pueden incluir el derecho a publicar un libro a partir del guión, o a producir una obra de teatro. Otro derecho importante es el que permite al escritor volver a comprar el guión a la productora después de un tiempo (normalmente tres o cinco años), si no se ha iniciado la producción de la película. A diferencia de las disposiciones de recuperación más limitadas que pueden permitir a un escritor intentar que la película se realice una vez que el productor la haya abandonado, este derecho no tiene limitación de tiempo: se trata de una recompra por completo que permite al escritor disfrutar plena y continuamente de la propiedad de lo que ha escrito.

En los países europeos de *derechos de autor*, el escritor del guión, ya sea un guión

original o una adaptación para la pantalla basada en un material subyacente, tiene la presunción de la autoría del guión como una obra independiente. Curiosamente, también es considerado como uno de los autores de la película terminada, independientemente de qué partes del guión fueron finalmente rodadas por el director. Como tal, todas las transacciones con el productor conllevan una negociación para la cesión parcial o completa de dichos derechos de autor. La remuneración anticipada del escritor por escribir el guión también se trata legalmente como un anticipo debido a que el escritor se considera como el autor de la obra. El anticipo es a cambio de una parte de todos los ingresos netos de la explotación comercial de la película en todos los medios.

En la práctica, el anticipo representará la mayor parte de la remuneración del escritor, ya que la mayoría de las películas no logran alcanzar los suficientes ingresos netos y estos ingresos deben repartirse proporcionalmente con otros colaboradores creativos que comparten la autoría de la obra. En Francia, por ejemplo, existe un status de autor independiente para el guionista, para el escritor de los diálogos de la película (el *dialoguista* a veces es distinto al escritor del guión completo), para el escritor de la adaptación de una obra subyacente, para el director de la película y para el compositor de la banda sonora de la película.

1.vi El arte de la guerra – productores, escritores y sus representantes

Al igual que los actores, directores, compositores y otras personas creativas, muchos guionistas cuentan con un representante de talentos para que les representen ante el productor y consigan las mejores condiciones posibles para su contratación y/o cesión de derechos.

Los representantes (también conocidos humorísticamente en Hollywood como "*los del diez por ciento*", en referencia a su comisión) tienen cada vez más presencia en la industria cinematográfica de todo el mundo. En Hollywood, los estudios cinematográficos suelen quejarse de que los representantes, en su calidad de guardianes de los mejores talentos, cuentan con demasiado poder. Según algunos ejecutivos cinematográficos contrariados, las grandes agencias están contribuyendo de manera significativa a aumentar los precios de producción al negociar honorarios y participaciones en los ingresos altos para las estrellas, los directores y los escritores.



La representación por medio de un representante es un importante activo para que un guionista acceda a la industria cinematográfica. En general, los escritores son vulnerables puesto que su obra (a pesar de ser fundamental para el éxito de una película) a menudo es tratada por los productores y los financieros de la película como desechable durante el proceso de realización. Actuando por su propia necesidad, los productores frecuentemente decidirán sustituir al escritor o incluir a uno nuevo para que el *guión final de rodaje* satisfaga sus expectativas y las del director. La función del representante, por lo tanto, no se limita a asegurarse de que su cliente esté bien pagado, sino también a hacer cuanto esté en sus manos para asegurarse de que el productor hará participar creativamente al escritor durante toda la vida del proyecto, desde el concepto al rodaje.

Esto no siempre es fácil de conseguir: históricamente, los escritores de las industrias cinematográficas maduras como la norteamericana y la europea no siempre han disfrutado de la seguridad de unos pagos garantizados. Con el tiempo, sus sindicatos han negociado cláusulas tipo por medio de las cuales un productor no puede retener el pago de un guión encargado si no está contento con su contenido. A su vez, los productores han abordado los contratos de los escritores de tal manera que se limita su riesgo una vez superada la fase del primer borrador: a veces insistirán en que el contrato sea lo suficientemente flexible como para permitirles no seguir adelante y encargar al escritor reescrituras o un borrador adicional. En este sistema denominado "acuerdo por etapas", el escritor puede contar con una "comisión única" garantizada por el trabajo inicial, independientemente de cuáles sean las intenciones posteriores del productor, aunque el productor cuenta con la facultad para no ejercer su opción contractual de utilizar los servicios del escritor para reescrituras y/o borradores adicionales. Normalmente, el siguiente paso del acuerdo consistiría en negociar unos honorarios fijos pagaderos íntegramente al escritor si la película pasa a producción. La comisión única original (por el primer borrador del guión) y cualquier pago adicional realizado al escritor por los borradores adicionales se tratarán como un anticipo sobre esta comisión de producción y se deducirán de la cantidad pagadera cuando la película se esté rodando finalmente.

Sin embargo, este acuerdo tan sólo funciona bien si el escritor no tiene que compartir los créditos con otro escritor que pueda haber sido contratado por el productor después de la etapa del primer borrador. Un escritor establecido con un buen representante puede insistir en que no se pueda contratar a un segundo escritor para reescribir su primer borrador o en que, si se contrata a uno, primero se tenga que desechar el borrador inicial.

En el siguiente apartado analizamos tres estudios de caso tomados de situaciones de realización reales. Cada uno tipifica un conjunto específico de cuestiones de realización y las formas de estructurar la realización en respuesta a las mismas.

1.vii Realización – historias basadas en hecho reales

Escenario uno – obras basadas en hechos como fuente de una película de ficción

The Farmer Wants a Wife (El granjero busca una esposa) será la “historia real” de cómo la vida de una periodista cambia al investigar y escribir una serie de artículos para una revista sobre un agente matrimonial que se dedica a ayudar a los granjeros solitarios de las zonas rurales de Inglaterra a buscar una esposa.

Este proyecto de comedia agridulce, realizado por una compañía cinematográfica británica, estaba basado en una serie documental para televisión basada, a su vez, en una serie de reportajes especiales escritos por una periodista y publicados por una revista de tendencias británica. Los cineastas convirtieron a la periodista, un personaje real, en el centro de la historia, enfrentando fuertemente su sofisticación urbana con la escena más inocente de la Inglaterra rural.

La empresa que había producido la serie documental se puso en contacto inicialmente con los productores de la película. Esta empresa consideraba que la historia tenía un enorme potencial como largometraje y que, por sus trabajos anteriores, los productores eran los más idóneos para llevar a cabo la adaptación.

El proceso de realización siguiente obligó a los productores a recopilar una compleja *cadena de título* sobre un material subyacente poco habitual:

1. publicaciones basadas en hechos (artículos de una revista);
2. un documental;
3. la historia real de una persona viva.

Los derechos que poseía la empresa que produjo el documental fueron los más fáciles de conseguir. Se habían puesto en contacto con los cineastas y, por lo tanto, estaban totalmente dispuestos a transferir los derechos, los cuales finalmente pasaron a los productores de la película por una pequeña cantidad de dinero.



Sin embargo, antes de que esto se pudiera llevar a cabo, los productores de la película tuvieron que ponerse en contacto con la editorial que estaba detrás de la revista que había encargado y publicado los artículos. Esto era necesario ya que, aunque la editorial ya había cedido por escrito a la empresa documental los *derechos para un nuevo formato*, no estaba totalmente claro si estos derechos incluían o no una versión para el cine. Una conversación ayudó a aclarar este punto y dejó claro este eslabón vital en la cadena de título, a falta de recibir la documentación necesaria.

Finalmente, dado que los cineastas habían decidido convertirla en el personaje central del guión, tuvieron que ponerse en contacto con la propia periodista para obtener su consentimiento para llevar a cabo la adaptación. Si no se hubieran preocupado de esto, los productores se podrían haber visto expuestos a una acción judicial potencialmente dañina puesto que la periodista habría estado en su derecho de demandarlos por tratamiento difamatorio, invasión de su privacidad o difamación, una vez que la película estuviera en producción o se hubiera estrenado en las salas de cine. Al igual que la mayoría de países europeos (y en la mayoría de estados en EE.UU.), el Reino Unido cuenta con leyes contra la difamación y para la protección de la privacidad. Éstas a veces son ambiguas y difíciles de interpretar, especialmente cuando se trata de personajes públicos y famosos cuyas carreras completas dependen de estar bajo el ojo público. Los cineastas de cualquier parte del mundo siempre deben ser conscientes de lo que pueden suponer estas leyes antes de lanzarse a realizar una película basada en la vida real de una persona, incluso si el nombre del personaje se cambia en el guión y se alteran algunos de los hechos. El precio de no hacerlo puede ser tan alto en algunos casos como que se dicten medidas cautelares con respecto a la explotación de la película terminada. En caso de que se dicten *medidas cautelares*, el tribunal podría otorgar al demandante el derecho a parar la explotación y/o la puesta en circulación de la película terminada. Para evitarlo, es imprescindible contar con el consentimiento de la persona interesada a través de un acuerdo de *derechos de vida*. Quizás el caso más famoso de una película que entrañaba una historia real y que se vio envuelta en problemas legales por ello es *Ciudadano Kane*, la eterna obra maestra del cine de Orson Welles. La película estaba basada en la vida del magnate de la prensa William Randolph Hearst y las similitudes entre él y el personaje de ficción de Charles Foster Kane fueron lo suficientemente llamativas como para que el Sr. Hearst intentará utilizar medios legales para impedir que la película se estrenara.

En el caso de *The Farmer wants a Wife* (*El granjero busca una esposa*), la periodista en cuya vida se iba a basar la película acordó firmar un acuerdo que otorgaba a los cineastas derechos exclusivos para caracterizarla, representarla o hacerse pasar por ella en la película. Aunque generalmente es mucho más sencillo, los acuerdos de *derechos de vida* funcionan de manera muy similar a cualquier otro tipo de cesión o licencia de derechos por los que el productor se compromete a realizar un pago por la cesión de los derechos. En algunos casos, la persona en cuya vida se va a basar la película también puede negociar otras ventajas no financieras. En este caso concreto, a la periodista se le ofreció una comisión única como consultora pero también se le garantizó un crédito en la pantalla en caso de que la película se produjera. Asimismo, la periodista no cedió sus derechos de vida perpetuamente y optó, en cambio, por licenciarlos a los cineastas por un periodo de tiempo limitado. Este sistema garantizaba que pudiera mantener el control sobre esos derechos y volver a licenciarlos a otro productor en caso de que este proyecto no llegara a producción.

Escenario dos – adaptar un libro con gran éxito de ventas

La misma empresa realizó una película titulada *Dead Babies*, un misterio estrafalario y de humor negro. El material subyacente de la película era la novela *Dead Babies* (*Niños muertos*) del célebre escritor británico Martin Amis.

Un intento anterior de adaptar uno de sus libros anteriores *The Rachel Papers* (*El libro de Rachel*) para una película resultó en un fracaso comercial y de crítica. Por consiguiente, en ese momento existía la percepción generalizada en la industria cinematográfica de que adaptar sus libros para películas constituía una difícil tarea. Como consecuencia de ello, el precio de la licencia de los derechos del libro no reflejaba en modo alguno el gran estatus de Amis como figura literaria de éxito y los productores pudieron obtenerlos por una módica cantidad. Este es un buen ejemplo genérico de cómo el valor de los derechos subyacentes de un novelista establecido se basan generalmente en los resultados de las adaptaciones anteriores para la pantalla y no en los resultados del libro original en las librerías.

Como es habitual, el representante del novelista también negoció un pago adicional que sería realizado por el productor al comienzo de la producción si la película llegaba a producirse en algún momento (la “prima de producción”) así como una



participación del 5 por ciento en los beneficios netos del productor. Sin embargo, este 5 por ciento nunca llegó a pagarse ya que la película terminada no produjo beneficios. Lamentablemente, muy pocas lo logran.

Escenario tres – el guión original

En este estudio de caso, una directora de cine francesa tenía una idea original propia y se puso en contacto con un productor. La película *Oh là là!* (Titulada en francés: *Seconde Chance*) producida en 2006, se iba a basar en un guión original inspirado en la correspondencia privada de Madame Du Défant, una influyente aristócrata del siglo XVIII quien regentaba un salón literario de moda en el que se reunían algunos de los filósofos franceses más eminentes de la época. La película cuenta la relación de Madame Du Défant con Julie l'Espinasse, una pobre huérfana adoptada por la aristócrata que, a medida que se transforma en una mujer, se convierte en su rival, abriendo su propio salón de alta sociedad. Las cartas, al ser un archivo histórico, eran de dominio público y, consecuentemente, no fue necesaria la autorización de la obra subyacente.

El planteamiento de la realización requirió contratar a la directora y a un co-guionista al mismo tiempo, para que escribieran juntos el guión. Ambos escritores cedieron todos los derechos de la explotación comercial al productor. Aunque cada escritor fue contratado de manera independiente, todos los acuerdos reconocían que la escritura del guión iba a ser un trabajo de colaboración entre los dos.

El contrato de la directora y el de su co-guionista también reconocían que ella sería la directora de la película que se iba a rodar.

En los regímenes de *derechos de autor*, como Francia, tanto el guionista como el director son considerados como los autores de la película resultante. (Con mucha frecuencia, y a diferencia de este ejemplo, el director es también el único autor del guión.) En este sistema, la forma en la que la autoría se traslada a términos financieros es que todos los pagos realizados por el productor a los autores antes y durante la producción, en concepto de remuneración por escribir y/o dirigir, se tratan como un anticipo a cambio de una parte de todos los derechos comerciales de la película, a los que tienen derecho por ley. Parte de las cantidades pagadas como anticipo también pueden tratarse como un salario.

De este modo, en el caso de *Oh là là!*, los contratos firmados con cada uno de los dos escritores especificaban una enumeración detallada de los derechos adquiridos mediante el contrato y establecían meticulosamente el porcentaje que recibirían de los ingresos obtenidos por la explotación comercial de la película (cine, video, ingresos del extranjero, televisión gratuita, televisión de pago por visión, etc.).

Otra forma en la que se expresa la presunción de la autoría original reside en el hecho de que la adquisición de los derechos constituye una licencia limitada y no una cesión completa. En este caso concreto, ambos escritores acordaron una licencia durante un periodo de 32 años, el plazo habitual en la industria francesa. Sin embargo, una subcláusula garantizaba que los derechos volverían automáticamente a los escritores una vez transcurridos cuatro años a partir de la firma del contrato si el productor no lograba realizar la película en ese plazo. Este tipo de cláusula, conocida como *recuperación* es una moneda de cambio habitual en la industria cinematográfica.

Mientras se lleva a cabo la realización, el productor ya está inmerso en la difícil tarea de comprobar el interés de los talentos claves (directores, actores principales) en el concepto de la película (o en el borrador del guión) y de ponerse en contacto con posibles financieros. En el próximo capítulo veremos los medios que existen para financiar un largometraje en la actualidad y estudiaremos con cierto detalle la noción de la *cadena de valor*, que todo productor debe comprender si desea embarcarse con éxito en el incierto viaje de negociar con los derechos de propiedad intelectual a cambio de la financiación de la película.



CAPÍTULO 2

La financiación de las películas – La vorágine de la deuda, el capital y los derechos

Si destilamos la financiación de una película hasta su sustancia más básica, siempre estará presente una combinación de algunos, o todos, de estos tres ingredientes: deuda, capital y derechos.

Este apartado está dedicado principalmente al uso de los derechos de propiedad intelectual en la medida en que están relacionados con la disciplina de crear y financiar películas desde la idea original hasta que llegan a la pantalla. No obstante, es importante que todos los recién llegados a esta arriesgada aventura de la producción cinematográfica comprendan los amplios principios de las formas de financiación de una película en las que no participan los derechos para saber cómo se pueden relacionar con las transacciones basadas en derechos. Esperamos que esto ayude a los lectores a elaborar un planteamiento estratégico para combinar las fuentes de financiación de modo que siempre procuren mantener el control de los ingresos y/o de los derechos en la mayor medida posible.

2.i Triunfar o morir – las dificultades de la financiación de deudas

El término *financiación de deudas* es un término general que comprende un complejo conjunto de diferentes realidades. En su forma más cruda, la financiación de deudas se diferencia del capital o de los derechos en que el prestamista no tiene derecho a una parte de los ingresos por la explotación de la película terminada ni tampoco a una participación en su beneficio, ni a ninguna parte de la propiedad intelectual de la película. El financiero de la deuda normalmente proporciona un préstamo pagadero antes de que la película se haya terminado y/o *en primera posición* en los ingresos de explotación de la película, es decir, antes de que

cualquier inversor de capital empiece a recuperar su dinero. Este tipo de préstamo no es distinto a un préstamo normal de un banco y la intención del prestamista será simplemente sacar dinero de los intereses y comisiones cobrados por el préstamo.

En la práctica, la financiación de deudas para una película suele ser más compleja. A continuación se incluyen tres ejemplos típicos tomados de diferentes prácticas en todo el mundo:

- (i) Préstamos a la preproducción – estos préstamos se ofrecen a los productores que ya han cubierto todo su presupuesto de producción a través de contratos con inversores pero que no pueden empezar la producción puesto que no pueden obtener dinero en efectivo de dichos inversores hasta después de que se haya iniciado la *fotografía principal* de la película, es decir, el comienzo del rodaje (normalmente porque el papeleo solicitado por los inversores todavía no se ha cumplimentado). Los préstamos a la pre-producción son considerados por las instituciones financieras y los bancos como de alto riesgo, ya que, en el momento en el que se solicita el préstamo, el productor normalmente no tiene manera de garantizar si la película efectivamente iniciará la producción o si se terminará. Por lo tanto, los prestamistas a menudo insisten en imponer un gravamen sobre parte, o todo, el valor de activo constituido por la propiedad intelectual de la película, como aval por su riesgo. Un aval es cualquier cosa de valor que el banco pueda tener derecho a vender en caso de que el prestatario no pueda pagar el préstamo.

- (ii) Financiación del déficit – algunas instituciones occidentales se especializan en lo que a veces se conoce como financiación del déficit. A diferencia de la financiación de deuda ordinaria, o los préstamos a la pre-producción, el préstamo se realiza por el “déficit” del presupuesto que todavía debe ser cubierto por los financieros. En el mercado actual, el déficit cubierto por estos prestamistas normalmente no superará el 10-15 por ciento del presupuesto total. Los financieros de déficit también insisten en que el valor del déficit debe haber sido valorado por un exportador cinematográfico internacional digno de crédito con reputación en la industria como agente de ventas. En este ejercicio analítico, la empresa comercializadora estimará el



valor de venta que considera que la película podría alcanzar en los países en los que los derechos todavía se tienen que vender y realizará varias preventas para demostrar el atractivo de la película. El prestamista rara vez consentirá cubrir el déficit si las estimaciones del agente de ventas no cubren entre el 150 y el 200 por ciento del valor del déficit. Por ejemplo, supongamos que el presupuesto de la película son 4 millones de dólares estadounidenses (una media típica para una película independiente americana o europea de bajo presupuesto y sin estrellas) y el déficit que el productor necesita cubrir es de 600.000 dólares estadounidenses. El agente de ventas que gestiona la película todavía tiene que realizar una preventa o vender en la mayor parte de Europa del Este, así como en territorios valiosos tales como Japón, Alemania, Corea, Rusia y España. Sus cifras totales de venta estimadas para esos territorios ascienden a 920.000 dólares estadounidenses. A menos que el prestamista del déficit no esté de acuerdo con la estimación, las cifras cumplen su requisito de garantía del préstamo y podrá decidir seguir adelante con la transacción, cubriendo los 600.000 dólares estadounidenses.

- (iii) Deuda de laboratorio – deuda de laboratorio se refiere a la práctica por medio de la cual el productor pide al laboratorio responsable de procesar la película fotográfica y/o de producir material como negativos maestros, interpositivos, intermedios digitales (másters digitales), etc. que aplacen su factura hasta que la película esté prácticamente terminada y lista para ser entregada a las distribuidoras. El trato también puede incluir otros recursos como el suministro de negativos de película fotográfica y llevar a cabo trabajos de post-producción como edición, doblaje, graduación del color y gráficos generados por ordenador (CGI). Esta práctica todavía sigue vigente entre algunos cineastas occidentales de bajo presupuesto. Sin embargo, es infinitamente mucho más habitual en otras partes del mundo: hasta hace unos años, la mayoría de las películas indias de bajo presupuesto se financiaban en parte utilizando esta facilidad de pago aplazado. Los laboratorios cinematográficos de India suelen ser poderosas empresas monopolistas (una única empresa presta en la actualidad servicios a más del 75 por ciento de las películas realizadas en el idioma hindi). También son empresas con un sólido efectivo que dependen de un gran volumen de

trabajo de poco valor, y no al revés. Realizar préstamos a los productores mediante servicios aplazados no representa una amenaza para su sólido flujo de tesorería y es una manera de obtener una venta competitiva. Por consiguiente, los cineastas con bajo presupuesto de toda la India todavía pueden esperar aplazar entre el 20 y el 25 por ciento del coste de la película a través de esta forma de deuda.

¿Existe algún inconveniente para la deuda de laboratorio, desde el punto de vista del productor? Sin lugar a dudas, sí. En India, los laboratorios esperan el reembolso completo antes de que esté terminada la post-producción de la película. Dado que el laboratorio normalmente tiene en su poder el negativo de la película y el productor debe acordar un gravamen sobre el mismo hasta el reembolso, el laboratorio podría fácilmente secuestrar el negativo hasta que el pago sea inminente, paralizando con ello toda posibilidad de que la película sea estrenada. Desgraciadamente, este tipo de resultado indeseable todavía es frecuente y las cámaras acorazadas de la mayoría de los principales estudios y laboratorios de India están llenas de películas (terminadas o sin terminar) pendientes de liquidación.

Estos tres ejemplos de financiación de deuda ilustran un importante aspecto de la relación entre la deuda y la PI. En los tres casos, el prestamista adquiere derechos sobre los proyectos como aval. Al acceder a ello, el productor acepta el riesgo de que la imposibilidad de reembolsar conforme a las condiciones del prestamista pueda resultar en un cambio en el control de los activos de PI de la película. Por lo tanto, la financiación de deudas no sólo resulta muy onerosa para el productor (las tasas son siempre muy altas debido a que la película se percibe como una empresa de alto riesgo) sino potencialmente desastrosa al permitir la confiscación de los derechos por un tercero con ningún interés en que la película llegue al público. No obstante, sería poco serio sugerir que los productores deberían apartarse de la financiación de deudas: es posible que no exista otra opción, tal y como sucede con tanta frecuencia con el uso de la deuda de laboratorio en la industria de bajo presupuesto de la India. Tan sólo esperamos que esta publicación haya ayudado a algunos lectores a emprender esa acción con pleno conocimiento de los riesgos que conlleva.



2.ii Repartir el pastel – los aspectos básicos de la financiación de capital

A diferencia de la financiación de deudas, la financiación de capital consiste en realizar una inversión con la expectativa de obtener beneficios a través de una participación continua en los ingresos generados por la película o películas.

Un cineasta novel necesita empezar por la comprensión básica de que la inversión de capital se divide en dos amplias categorías: la inversión individual en una película y la inversión en las actividades cinematográficas de una empresa.

La segunda categoría, la inversión de capital en empresas, sigue siendo un caso relativamente poco frecuente en el sector cinematográfico prácticamente en todas partes.

Los autores de este manual consultaron recientemente a varios financieros corporativos de la India para resumir los factores claves que, en su opinión, mantienen a los inversores de capital lejos de las empresas cinematográficas. Estas son las cuatro observaciones principales en las que todos estuvieron de acuerdo:

- (i) Un mal historial de resultados financieros – en 2001 comenzó una oleada de ofertas públicas iniciales (empresas que buscan financiación en los mercados de capital a través de la emisión de acciones) en el sector cinematográfico y de los medios de comunicación que atrajo cifras récord al principio. Sin embargo, desde entonces la mayoría de estas empresas ha tenido malos resultados financieros.
- (ii) La falta de ingresos en efectivo estables – el modelo de empresa predominante en la industria cinematográfica sigue siendo el de la industria casera, un único productor con una pequeña empresa que tan sólo puede desarrollar y realizar una película a la vez y, por lo tanto, no puede distribuir su riesgo en una serie de películas distintas.
- (iii) La falta de empresas cinematográficas integradas – los ingresos de las películas se dividen entre un gran número de empresas más pequeñas en vez de concentrarse en un número menor de empresas capaces de integrar la realización, la producción, la distribución y la exhibición bajo un mismo techo.

- (iv) Las deficiencias en la gestión – los inversores de capital consideran que gran parte de la cultura de gestión de una compañía cinematográfica carece de habilidades claves y que su capacidad para hacer realidad los planes de negocio está limitada.

Lo que resulta sorprendente en esta encuesta a los inversores de capital de India es lo increíblemente convergente que es su análisis de los principales puntos débiles de la industria cinematográfica con los realizados por expertos similares en las industrias cinematográficas de Europa o América del Norte. En todo el mundo, con pocas excepciones, las compañías cinematográficas son consideradas demasiado pequeñas, demasiado mal gestionadas e incapaces de concentrar suficientes ingresos durante un periodo de tiempo como para atraer a la mayoría de los inversores.

Cualquiera que busque a un inversor de capital para respaldar el plan de negocio de su compañía cinematográfica primero necesita ser consciente de esta percepción universal ya que supone una barrera considerable. Los empresarios cinematográficos quizás puedan sostener que la renuencia de la comunidad de inversión a respaldarles deja al sector en un doble apuro: por una parte, necesitan capital para respaldar un paso hacia la consolidación, para ser capaces de realizar encargos de películas completas y para controlar la PI y los ingresos; por otra parte, los mercados de capital están esperando a que aparezcan empresas de mayor tamaño y más estables antes de asumir el riesgo de apoyar al sector.

Es importante que el empresario/cineasta que tiene esperanzas de obtener capital para respaldar la estrategia a medio o largo plazo de su empresa sea realista sobre las posibilidades de inversión: cuánto más nueva sea la empresa cinematográfica, menos oportunidades tendrá de obtener este tipo de financiación. El plan de negocio necesitará ser de una calidad superior, con considerable claridad sobre los objetivos de la compañía, los géneros de las películas que desea realizar y una estrategia detallada para la distribución y el reparto de beneficios.

En términos generales, se puede afirmar que cuánto más capaz sea la industria cinematográfica de atraer a una masa crítica de inversión de capital, mayor será su capacidad para la negociación de los derechos con las distribuidoras, las emisoras de televisión, los licenciantes de vídeo, las operadoras de telecomunicaciones y otras



categorías de compradores de películas. En cambio, la falta crónica de capacidad de autofinanciación hace que el productor independiente sea menos capaz de retener los derechos sobre una película una vez que la película se ha realizado. La mayoría de productores se deshacen de los derechos muy pronto, cuando el proyecto es susceptible de ser rechazado. De esta manera, el valor de la PI se diluye entre los diversos compradores y el productor se queda con muy poco, dejando de este modo a su compañía sin activos.

La inversión de capital también está presente en películas individuales. En muchos casos en la industria cinematográfica independiente, los poderosos compradores de derechos como las emisoras de televisión no sólo compran derechos, como televisión en abierto, sino también una participación en el capital del proyecto.

En este caso, el comprador puede realizar una oferta por un precio global y negociar con el productor (o distribuidor) qué proporción representan los derechos adquiridos y qué proporción representa la inversión de capital. Los objetivos de la negociación del productor pueden variar dependiendo de su propia percepción de la posibilidad de éxito de la película. Si tiene la convicción de que la película será un éxito total tanto en el país como en el extranjero, querrá hacer todo lo que sea posible dentro de su (limitado) poder para proteger su parte de los *beneficios*, es decir, los ingresos netos generados por la explotación de la película, intentando convencer al comprador de que ceda más de su aportación propuesta a los derechos adquiridos y que reduzca su inversión de capital. Por otra parte, el productor puede considerar que los derechos a los que ha renunciado son muy estratégicos, en cuyo caso puede que se centre más en intentar reducir el periodo de tiempo (plazo) del acuerdo de licencia, para recuperar esos valiosos derechos cuando todavía tengan algún valor comercial residual. Sin embargo, si el plazo de la licencia es corto, es posible que el precio pagado por los compradores sea inferior y que el productor necesite una inversión de capital adicional para cerrar su presupuesto.

Por regla general, los inversores de capital (puede haber varios para una misma película) recuperan su inversión con una prima, esto es una cantidad de dinero adicional a la cantidad invertida inicialmente y/o una participación prorrateada en los beneficios netos. Prorrateada significa que por cada dólar estadounidense de los ingresos obtenidos por la película, después de las deducciones de los préstamos

bancarios, las comisiones de distribución y venta y los costes, etc., el inversor recibirá una parte proporcional a la parte del presupuesto de la película que represente su inversión.

En la práctica, sin embargo, la fórmula de recuperación de la inversión rara vez es tan directa: por razones que son específicas a la historia de cada acuerdo: un inversor puede negociar un primer *margen* de ingresos antes que otros titulares de capital, hasta que haya recuperado una cantidad preacordada. Posteriormente, el porcentaje de recuperación puede cambiar de nuevo a favor de otros socios capitalistas de la película. Este tratamiento de preferencia siempre se negocia y está justificado por una serie de factores: el inversor puede haber intervenido desde el comienzo del proyecto y haber asumido un mayor riesgo en proporción a los demás; puede que haya concedido por separado un *préstamo puente*, que es un préstamo que ayuda al productor a proteger sus desembolsos de efectivo hasta que se ingrese más dinero, en un momento crítico de la vida del proyecto, etc. Se pueden negociar acuerdos similares para repartir los beneficios netos de la película.

2.iii Los derechos de PI como la fuente de financiación más estratégica

Los derechos de PI son con mucho los activos más valiosos que un productor puede tener en sus manos cuando aborda la financiación del proyecto de una película. Los que poseen información privilegiada sobre la industria cinematográfica describen el proceso de obtención de financiación como si tuvieran que pedir limosna. En realidad, el productor está lejos de parecerse a un mendigo proverbial; en el capítulo dedicado a la realización, los lectores han podido vislumbrar los riesgos que el productor ha asumido para adquirir los derechos subyacentes de todas las obras utilizadas para producir el guión, un libro o cualquier otra cosa que tenga que ver con el concepto de la película. Asimismo, el productor puede haber incluido en el proyecto a un director y/o actor con una sólida reputación, haciéndolo más atractivo para los posibles inversores; los productores nunca deberían subestimar su capacidad para reforzar su capacidad de negociación de esta manera.

En esta etapa, el productor, independientemente de la parte del mundo en la que viva y trabaje, necesita conocer perfectamente cómo interactúan entre sí los distintos conjuntos de derechos dentro de un proceso de la explotación también denominado como la *cadena de valor*. De no ser así, no tendría la menor idea de



cómo plantear las negociaciones sobre la licencia/cesión de los derechos a cambio de la financiación de la producción.

¿Qué es la cadena de valor? En la mayoría de los países, existe un orden preestablecido en el que se comercializará un largometraje. Tradicionalmente, cada forma de explotación se produce en secuencia, teniendo cada mercado (cine, televisión, vídeo, etc.) su propia *ventana* de tiempo exclusiva durante la cual la película no se puede explotar en un medio diferente. En todas las partes del mundo, donde la industria cinematográfica haya alcanzado un determinado nivel de madurez y masa crítica y donde se cultive una televisión de difusión, la cadena de valor tradicional tiende a estructurarse de la siguiente manera:

Forma de explotación	"ventana"
Salas comerciales (estreno en salas de cine)	De 6 a 24 meses. Ahora se ha reducido a 2-3 meses en algunos países
Vídeo y DVD (o VCD)	6 a 24 meses después de su estreno en salas de cine
Televisión de pago	12 a 36 meses después de su estreno en salas de cine
Televisión gratuita	12 a 46 meses después de su estreno en salas de cine

Las ventanas son una convención adoptada por la industria cinematográfica (que se especifican en los contratos de licencia/adquisición y que a veces son impuestas por una ley o normativa en determinados países) cuyo objetivo es garantizar que se obtenga el máximo valor de cada ciclo secuencial de explotación de la película. Parece lógico que si la película estuviera disponible en los videoclubes y en la televisión gratuita al mismo tiempo que se estrena en las salas de cine, cada una de estas formas de explotación se vería dañada por tener que competir simultáneamente con las demás. Los compradores de los derechos de cada uno de estos usos habrán pagado una cantidad considerable por la película y querrán proteger su inversión maximizando los resultados comerciales. No querrán que sus ingresos sean *fagocitados* por otros medios que se están explotando al mismo tiempo.

Pero la industria cinematográfica está en un estado de constante cambio. La tecnología, en concreto, a menudo fuerza al mercado a cambiar independientemente de que le guste o no a la comunidad cinematográfica. Con mucha frecuencia no le gusta: cuando se introdujo la televisión por primera vez, la industria cinematográfica

occidental intentó resistir todo lo que pudo contra ella. ¡Una destacada figura de la industria cinematográfica vaticinó que el recién llegado reproductor de cintas de vídeo de Sony tendría el mismo impacto terminal sobre la industria cinematográfica que el infame estrangulador de Boston tuvo sobre sus víctimas femeninas! En el mundo de hoy, la rápida expansión de los medios digitales y de la banda ancha de Internet está forzando a la industria hacia lo que quizás sea la reevaluación más radical de su historia desde que se introdujo por primera vez el sonido sincronizado. La cadena de valor existente (y las siempre importantes ventanas de explotación) se está cuestionando de distintas maneras.

La calidad sin precedentes de la imagen y el sonido del DVD, que se introdujo en el mercado justo hace una década, ha revolucionado el mundo del mercado del vídeo. Durante los días del VHS, el vídeo era predominantemente un mercado de alquiler. Con el DVD, millones de consumidores de todo el mundo han decidido comprar. Este cambio ha hecho que el DVD (hasta hace poco) fuera el medio más rentable de la historia del cine.

Las copias digitales, a diferencia de las analógicas (VHS o Betamax) son una réplica exacta del original y su calidad no se reduce con el tiempo. Este factor es el desencadenante del triunfo comercial del formato DVD en occidente y del VCD en muchas partes del mundo en vías de desarrollo. Sin embargo, lo que beneficia a la copia legítima también beneficia a la ilegal: la llegada del DVD ha tenido como consecuencia el aumento masivo de la piratería del vídeo. India, Egipto, Nigeria y Kenia son cuatro ejemplos de industrias cinematográficas dinámicas del mundo en vías desarrollo donde la piratería de DVD y VCD representa más del 90 por ciento del mercado, dejando a los distribuidores legítimos luchando por las migajas.

Lo que es cierto para las copias digitales físicas también es cierto para las copias descargadas de Internet o de redes digitales: se puede realizar una copia perfecta de películas que circulan ilegalmente en la web. Una vez que una película se sube a la web sin el consentimiento de los titulares de los derechos, existen pocos obstáculos para que las personas conectadas a través de la banda ancha puedan descargarla y verla sin necesidad de alquilarla o comprarla. En los países con un alto nivel de conexiones de banda ancha, el control de los derechos sobre las películas en Internet supone una difícil tarea para los cineastas y para todos los participantes en la cadena de valor de la película.



Los servicios legítimos de cine online que permiten a los usuarios alquilar o comprar películas en Internet y bien descargarlas o verlas online, han aparecido con éxito en Occidente durante los últimos años, especialmente en América del Norte, Francia, Alemania, Italia y España. En India, Tata Sky también ofrece ahora un servicio de vídeo a la carta en Internet. Sin embargo, estos servicios todavía representan una pequeña proporción del mercado.

A medida que la repercusión de estos cambios basados en la tecnología es cada vez más evidente, el mercado más tradicional de las películas, las salas de cine, ha experimentado su propia profunda transformación. Estrenar una película en una sala de cine es el episodio más costoso de su carrera comercial. Según la Motion Picture Association (MPA), la organización que representa a los principales estudios cinematográficos de EE.UU., la cantidad media que se gastó en el estreno de una película de Hollywood en 2005 fue de 32 millones de dólares estadounidenses. Hollywood puede ser diferente a otras industrias cinematográficas pero el hecho sigue siendo que el estreno en salas de cine de incluso las películas más pequeñas requiere cantidades sustanciales de efectivo. En Occidente, poca repercusión se puede lograr a menos que la distribuidora de un país grande esté preparada para gastar, como mínimo, 150.000 dólares estadounidenses en una película. Asimismo, cada vez más películas compiten por un número limitado de pantallas. Por consiguiente, las distribuidoras tienen más dificultades para garantizar largas permanencias en cartel (periodos de estreno) de sus películas porque demasiadas películas esperan entre bastidores una fecha de estreno.

Esta falta de tiempo en la pantalla es especialmente perjudicial para la carrera de las películas especializadas más pequeñas (las que carecen de estrellas o efectos especiales o espectaculares escenas de acción) puesto que dependen más de una lenta propaganda positiva boca a boca para atraer al público y no pueden esperar lograrlo si el periodo máximo de estreno disponible es de dos o tres semanas como máximo: en esta industria *impulsada por los éxitos*, parece que existe una expectativa cada vez mayor de que todas las películas, ya sean grandes o pequeñas, se deben estrenar con el mayor número posible de copias desde el principio y que deberían atraer a la mayor parte de su público durante las primeras semanas de estreno. Mientras que esta lógica funciona bien para los éxitos de taquilla, es decir, las películas de gran presupuesto con estrellas, penaliza a las distribuidoras que no

cuentan con los recursos para inundar el mercado con copias y esperar rápidos rendimientos de su inversión.

Para cualquiera que se adentre por primera vez en el laberinto de los derechos de producción de una película, embarcarse en esta aventura sin ser consciente de estos cambios en la cadena de valor sería equivalente al capitán que realiza la vuelta al mundo en un velero sin una brújula. Conocer el valor de cada forma de explotación en relación con las otras de la cadena hace posible que el productor no iniciado pueda establecer una estrategia para su planteamiento de la financiación a través de los derechos, que pueda tener expectativas realistas sobre los resultados que cada mercado de derechos puede dar y que pueda determinar cuál sería un presupuesto de producción realista para la película. Una crítica que los financieros suelen hacer a los productores cinematográficos es que tienden a establecer sus presupuestos de acuerdo con su propio deseo (o capricho) creativo (y el del director), sin preguntarse a sí mismos que podría ofrecer el mercado teniendo en cuenta el género, el argumento, los actores previstos, el estado actual del mercado de películas, etc.

Debido al hecho de que estos cambios todavía están implantándose, el siguiente inventario no pretende ser completamente preciso ni exhaustivo. Es meramente un indicador de lo que puede estar sucediendo y los autores esperan que sea útil para guiar a los recién llegados a la producción de una película.

Tal y como se ha comentado anteriormente, el mercado de exhibición de películas es cada vez más difícil y más caro para todos, excepto para las películas comerciales más grandes que cuentan con estrellas. Incluso en países como India o China, donde muchas nuevas cadenas modernas de multicines están sustituyendo a las viejas y obsoletas salas de cine con una sola pantalla, la nueva infraestructura beneficia, en su mayor parte, a un pequeño número de éxitos de taquilla. En la mayoría de los países, la inflación de los costes de las copias y de la publicidad está muy por encima del aumento normal del coste de vida, mientras que cada vez resulta más difícil para las distribuidoras mantener durante mucho tiempo en las salas de cine incluso una película con un éxito moderado. Las salas de cine siguen siendo consideradas en la mayoría de las industrias cinematográficas como el mercado de lanzamiento obligatorio, cuyos resultados determinan el éxito o el fracaso de la película en los siguientes segmentos de la cadena de valor. Sin



embargo, el precio de entrada en ese mercado aumenta mientras que su flexibilidad se reduce. Para muchos, parece que ha dejado de ser obligatorio iniciar la carrera de una película en una sala de cine.

Las exhibiciones en salas de cine también sufren por el rápido crecimiento del mercado de las películas que se ven en casa. Factores como la disponibilidad de pantallas planas de alta definición, múltiples canales audiovisuales y servicios a través de satélite o banda ancha por fibra óptica y la introducción inminente del DVD de alta definición (en estos momentos dos sistemas competidores están intentando atraer el interés del público) están contribuyendo a que la calidad de las películas que se ven en casa pueda competir con la de los cines.

El valor de las películas de cine en la emisión tradicional por televisión (televisión en abierto y de pago) está disminuyendo a un ritmo constante en Occidente. Las emisoras de televisión tienden a pagar menos por las películas puesto que ven cómo los recién llegados a la cadena de valor, como la banda ancha de pago por visión y los operadores de vídeo a la carta, se saltan la cola y añaden nuevas oportunidades para que los consumidores vean la película antes de que ésta llegue a la programación de la televisión tradicional.

La piratería digital destruye el mercado, ya sea profesional o amateur: los que duplican y distribuyen las películas como copias físicas o en redes de banda ancha se benefician del lento y secuencial patrón de explotación de la vieja cadena de valor. Mientras la película todavía está en las salas de cine, las copias ilegales ya están circulando por las redes P2P de Internet de banda ancha e inundando las calles en forma de copias ilegales en DVD o VCD. Para cuando la película alcance el siguiente segmento de la cadena de valor legítima, ya se habrán producido fuertes pérdidas comerciales.

Todos estos factores combinados están haciendo que la industria esté comprimiendo lentamente las ventanas tradicionales.

Esta tendencia se inició en EE.UU. con la extraordinaria explosión del mercado de venta directa al público de DVDs a mediados de la década de 1990. Los principales estudios estaban ansiosos por sacar pronto las películas de los cines para poder satisfacer la demanda de los consumidores de nuevos lanzamientos en DVD y por reducir el tiempo necesario para realizar por completo el valor de dichos derechos.

Hoy en día, en una respuesta que aborda tanto la piratería como la demanda de los consumidores, algunas películas han empezado a estrenarse *simultáneamente en varios medios*. En 2005-06, una compañía cinematográfica pionera en EE.UU. probó una fórmula por medio de la cual una serie de películas de bajo presupuesto que iban a ser dirigidas en formato digital por el reputado director de Hollywood Steven Soderbergh se iban a poner a disposición del público el mismo día en las salas de cine, en la red de televisión de pago de la compañía y en DVD.

El cine online (películas a través de Internet), ya sea alquiler de pago por visión, compra de descarga o suscripción, está empezando a competir con los lanzamientos tradicionales de DVD; la predicción más fiable es que estas ventanas se unan en un único conjunto de derechos de *entretenimiento*, racionalizando este segmento de la cadena de valor.

En el futuro, es muy probable que una mayor proporción de películas se estrenen simultáneamente en varios medios. De manera alternativa, entrarán en la cadena de valor de los derechos en diferentes puntos, a veces saltándose por completo las salas de cine para ser ofrecidas directamente a los hogares a través de servicios de cine online, televisión de pago y DVDs. En los viejos tiempos, eran en su mayor parte las películas consideradas como un fracaso las que las distribuidoras sacaban directamente en DVD, evitando con ello los altos costes del estreno en las salas de cine; en el futuro, este planteamiento podría pasar a ser parte de una estrategia positiva para estrenar películas de buena calidad destinadas a un público específico.

Nadie puede predecir con precisión lo que va a suceder en la cadena de valor y cómo se verá afectado cada conjunto de derechos por el surgimiento de modelos de negocio radicalmente nuevos para la explotación comercial de las películas. En la industria cinematográfica angloamericana, que todavía sigue dominando económicamente, prevalece el nerviosismo y la incertidumbre, y se están realizando negociaciones sobre los derechos que a menudo resultan impredecibles: El valor de los vídeos/DVD ha dejado de aumentar y puede que experimente un lento descenso histórico durante los próximos años. Mientras tanto, el cine online todavía no se ha probado en gran parte, tanto en términos de la tecnología como de los modelos de negocio y no se ha convertido en un obvio mercado sustitutivo para el DVD. Y, tal y como hemos comentado antes, los precios que se pagan por las películas en Internet están descendiendo a un ritmo constante. El resultado es un clima de



inseguridad y de críticas a posteriori que hace que los compradores estén más nerviosos y menos dispuestos a licenciar y adquirir nada excepto las películas más buscadas. Las distribuidoras son también más agresivas a la hora de adquirir todos los derechos disponibles para proteger su riesgo.

En esta época de cambios, resulta difícil ofrecer al nuevo productor una fórmula clara de actuación: lo primero que un recién llegado al negocio de la producción necesita hacer es convertirse en un ávido consumidor de información sobre la industria cinematográfica de todo el mundo y sobre cómo están evolucionando los mercados de derechos.

Las realizaciones presentadas y comentadas anteriormente están en su fase más activa en las industrias cinematográficas de Occidente, en Europa y en América del Norte. Sin lugar a dudas, otras industrias cinematográficas de diferentes regiones del mundo a menudo se enfrentan a dificultades diferentes. En África Occidental y Oriental, donde muchos largometrajes se realizan con unos presupuestos muy bajos utilizando el vídeo digital, el mercado sigue siendo predominantemente el vídeo: los productores venden la película (a veces de manera no exclusiva) a los agentes de comercialización o bien la auto distribuyen a través de su propia red física. En cualquiera de estos dos casos, prácticamente la única posibilidad de comercialización es mediante copias físicas en formato VHS y VCD. La infraestructura de exhibición en salas de cines sigue siendo inexistente o bien demasiado limitada para poder soportar la financiación de las películas. La televisión, mientras tanto, se enfrenta a recortes de presupuestos, lo que a menudo lleva a esperar que los productores paguen por el privilegio de que sus películas se emitan en una red de televisión. Existen algunos canales de satélite panafricanos con mayor presupuesto, pero tienden a seleccionar en su mayor parte películas no africanas para emitirlos a los consumidores africanos de clase media que cuentan con los medios para instalar antenas parabólicas en sus hogares.

Hemos trazado el mapa básico, ahora ha llegado el momento de navegar por el complejo territorio de las transacciones de derechos.

2.iv En la jungla de los derechos – el acuerdo de distribución cinematográfica

El acuerdo de distribución define los términos comerciales acordados entre una distribuidora cinematográfica y el productor. En este proceso, el productor licenciará

o cederá los derechos que ha adquirido en la fase de realización, a cambio de una remuneración y de la posibilidad de que la película se explote en mercados claves.

Es una convención establecida que los derechos se dividen básicamente en *derechos primarios* y *derechos secundarios*, estos últimos también denominados como *derechos complementarios*. Para hacer las cosas más complicadas de lo que realmente son, la definición de estos dos grupos de derechos varía de un país a otro: en EE.UU., los derechos primarios suelen definirse simplemente como los que están relacionados con el mercado principal de las películas, es decir, el cine. Los derechos secundarios (es decir, complementarios) son los que corresponden a las cuatro principales ventanas que siguen al estreno en las salas de cine, a saber vídeo/DVD, televisión de pago, televisión de la red nacional y los denominados canales de *sindicación*, que son emisoras de televisión locales.

En Europa, por norma se incluye generalmente el cine y la emisión en televisión en la definición de derechos primarios, mientras que los derechos secundarios abarcarían desde el vídeo/DVD, la televisión de pago, el vídeo a la carta hasta el merchandising, las obras de teatro derivadas, las adaptaciones de libros, etc. Esta diferencia de planteamiento también revela la importancia histórica de la televisión como un medio cinematográfico en el mercado europeo.

No existe una negociación ni un acuerdo tipo con una distribuidora. Un productor puede estar negociando con una compañía integrada que sea capaz estrenar la película en salas de cine, lanzarla en VCD/DVD, licenciarla a cadenas de televisión locales, venderla a compradores extranjeros en mercados y festivales, etc. Por otra parte, puede estar negociando con diferentes distribuidoras, cada una activa en uno o dos segmentos de mercado (por ejemplo, cine o vídeo) y puede necesitar licenciar los derechos por separado. Independientemente de cuál sea el formato, a continuación se incluyen algunos de los puntos clave que es probable que se traten en una negociación.



1. Tipo y alcance de los derechos vendidos o licenciados

Normalmente, la mayoría de las distribuidoras presionarán al productor para que ceda o licencie todos los derechos disponibles. En esta cuestión, puede que el productor no tenga otra salida ya que es probable que carezca de poder de negociación, bien porque necesita desesperadamente que la distribuidora proporcione un anticipo que le ayudará a que el guión pase a producción, o bien porque cuenta con una película terminada cuyos inversores están presionando al productor para ver un rendimiento de su inversión.

Por principio, sin embargo, el productor puede intentar todo lo posible conservar para él (*reservarse*) los derechos que son menos importantes para el negocio de la distribuidora y/o sobre cuya explotación la distribuidora carezca de experiencia sólida, pero que pueden constituir una diferencia para los ingresos de la productora con el tiempo. Entre estos se incluyen los derechos de emisión en las pantallas de las líneas aéreas (que actualmente constituye un conjunto de derechos lucrativo debido al aumento en todo el mundo del tráfico aéreo) y se extiende a los denominados derechos *distintos a los de las salas de cine* que incluyen representaciones públicas de naturaleza no comercial (instituciones educativas, conferencias, etc.) y que pueden ayudar a añadir mayor proyección mediática a la película a largo plazo.

2. Los derechos estratégicos claves que la distribuidora cinematográfica generalmente insistirá en obtener son:

Salas comerciales – se refiere a los derechos relativos a la explotación de la película en salas de cine comerciales. Las salas de cine siguen siendo consideradas como el mercado estratégico para el estreno de la mayoría de las películas, teniendo el éxito o el fracaso de la película en los cines una importante reacción en cadena sobre el rendimiento (y, por lo tanto, sobre el precio) en las siguientes ventanas de los derechos de explotación; sin embargo, tal y como se indica en la siguiente tabla, el mercado de las salas comerciales es casi siempre un artículo de gancho para el productor, que crea toda la presión para recuperar su inversión en los siguientes segmentos de la cadena de valor.

Desglose de ingresos – Estreno en salas de cine en el Reino Unido de una película británica de bajo presupuesto (1997)	Ingresos (£)
Ingresos totales brutos de taquilla durante el periodo de estreno en las salas de cine	4 000 000
Participación del exhibidor de la sala de cine + IVA	(-) 2 840 000
Ingresos brutos de la distribuidora	1 160 000
Recuperación de los gastos de copias y publicidad de la distribuidora	(-) 1 400 000
Comisión de la distribuidora (30%)	(-) 232 000
Neto de la exhibición en salas de cine de la película	(-) 472 000

Derechos de vídeo (o derechos de *videograma*) – se refiere a todos los derechos de duplicación (y posterior explotación) de la película en cintas de vídeo analógicas y en discos ópticos incluidos los discos compactos, el VCD y el DVD;

Televisión de pago (también denominada *cable premium* en EE.UU.) – se refiere a la televisión que se ofrece al público mediante el pago de una suscripción y que requiere el uso de un descodificador que protege la señal contra usos no autorizados. La televisión de pago, que surgió antes de la explosión del DVD en los mercados occidentales, ha sido una fuerza considerable en la explotación y la financiación de películas durante los últimos veinte años.

Televisión por satélite – se refiere a los servicios de televisión que están a disposición del público directamente en sus hogares y que requieren la instalación de una antena parabólica. Estos derechos a veces pueden sustituir o ampliar los de la televisión en abierto en los países en los que la emisión en abierto está limitada debido a factores geográficos y/o económicos.

La televisión en abierto (o televisión gratuita) – se refiere a los servicios de televisión recibidos por el público sin costes de suscripción y que normalmente no requieren un descodificador para ser vistos. Estos servicios normalmente se respaldan a través de fuentes de ingresos como la publicidad, el patrocinio y las ayudas estatales o un impuesto anual específico para cada hogar que cuente con capacidad para recibir esos servicios.



Los acuerdos con las distribuidoras generalmente incluirán cláusulas que garanticen que éstas tendrán el derecho legal a realizar determinados cambios a la película con objeto de su distribución. Estos cambios pueden ser cambios en el título, cortes destinados a cumplir los requisitos de clasificación/censura de las películas, doblaje y subtitulación, etc. El productor, por lo tanto debería asegurarse de que se han obtenido todos los consentimientos relevantes de los autores/colaboradores creativos de la obra ya que un malentendido podría exponer la película a acciones judiciales por parte de un titular de un derecho cuyo consentimiento no se haya obtenido, por violación de los derechos exclusivos o de los derechos morales.

3. Anticipos y garantías mínimas

En un mundo ideal, las industrias cinematográficas maduras deberían caracterizarse por la capacidad de las distribuidoras cinematográficas locales para participar plenamente en la financiación de las películas invirtiendo en ellas a cambio de pronósticos de ingresos futuros. Hoy en día, generalmente se considera a Hollywood como el modelo más logrado para la financiación liderada por las distribuidoras y la gran mayoría de las películas estadounidenses de gran presupuesto se financian a través de un acuerdo de distribución con un estudio que cubre entre el 40 y el 100% del coste de producción. Un estudio de Hollywood es esencialmente una gran entidad de distribución y comercialización global capaz de adquirir una masa crítica de derechos de propiedad intelectual y de explotarlos en todo el mundo y este modelo está muy bien considerado en otras industrias cinematográficas (incluso si existe un sano debate sobre su impacto cultural en todo el mundo), puesto que garantiza que los proyectos de las películas son seleccionados por compañías cuyo trabajo consiste casi totalmente en intentar comprender lo que el público quiere ver.

En el resto del mundo, sin embargo, las distribuidoras cinematográficas son normalmente más pequeñas, están peor financiadas y, por lo tanto, son mucho menos capaces de poder aportar fondos para la producción de las películas en forma de anticipos o garantías mínimas. El Reino Unido y la India son dos claros ejemplos de industrias cinematográficas maduras en las que las distribuidoras están fragmentadas y en contadas ocasiones participan en la financiación de las películas. En India, las denominadas películas de héroes, es decir, las que cuentan con las estrellas masculinas más eminentes, a veces pueden atraer unos anticipos de las distribuidoras iguales, o superiores, al coste de producción. En este último caso, la

producción puede tener beneficios incluso desde el principio. Sin embargo, la gran mayoría de las 1.000 películas realizadas al año en la India comienza la producción sin que una distribuidora participe en la financiación. Esto significa que empiezan a rodar sin haber vendido un único derecho de propiedad intelectual para garantizar la explotación comercial de la película. Las películas que sí reciben la financiación de las distribuidoras suelen ser las que cuentan con productores establecidos y actores conocidos. Incluso en este caso, a menos que se haya contratado a un héroe muy rentable, el anticipo de la distribuidora estará normalmente muy por debajo de la mitad del presupuesto y el productor tendrá que arreglárselas para cubrir el déficit a través de otras fuentes.

En la siguiente tabla se muestra la estructura típica de financiación de una película del sur de la India sin estrellas.

Fuentes de financiación para una película en idioma telugú o tamil de bajo presupuesto (India)

Fondos propios del productor	15 -20%	Pueden incluir los honorarios aplazados del productor y del director o del reparto principal (los honorarios figuran en el presupuesto pero no se han pagado – se deben obtener de la futura explotación de la película).
Capital o deuda	25%	Normalmente proporcionado por individuos locales con gran patrimonio o por compañías cinematográficas más grandes (por ejemplo, Adlabs).
Anticipo de la distribuidora cinematográfica	25%	33% pagado antes de la entrega de la película terminada. El resto, después.
Financiación de deuda de laboratorio	25%	Instalación de laboratorio y de post-producción que incluye el alquiler de la cámara.
TOTAL	95-100%	



En el Reino Unido, al igual que en la mayor parte de Europa, las principales distribuidoras cinematográficas locales mantienen sus empresas comprando los derechos de distribución de películas estadounidenses, a través de *output deals* (*contratos de producción*) con las principales compañías de Hollywood. Las películas locales normalmente se consideran como un riesgo mayor ya que suelen tener presupuestos más pequeños y un reparto compuesto por actores que pueden ser estrellas de la televisión pero cuya capacidad para atraer al público en el cine es considerada incierta en el mejor de los casos.

Como norma general, la mayoría de cineastas independientes de bajo presupuesto, independientemente de en qué parte del mundo vivan y trabajen, encontrarán muy difícil atraer a una distribuidora a su plan de financiación antes del inicio de la producción. La mayoría de las películas con éxito de esta sección del mercado cinematográfico mundial son adquiridas por las distribuidoras una vez se han terminado (festivales, mercados de películas o pases previos al estreno organizados por la productora o la empresa comercializadora) o hacia el final de la producción, cuando se pueda presentar a los compradores potenciales un corte preliminar de la película. Un corte preliminar es una versión de la película en la que la mayoría de las escenas están en el orden correcto, donde se han sincronizado los diálogos pero que carece de elementos de postproducción como efectos ópticos o digitales, banda sonora, etc.

Si usted es uno de los pocos afortunados que ha logrado atraer a una distribuidora para que financie parcialmente su película, le resultará de ayuda comprender la diferencia entre un anticipo y una garantía mínima cuando tenga que ceder los derechos de distribución.

- (i) Garantía mínima – en este tipo de estructura de acuerdo, la distribuidora garantiza al productor que la película obtendrá una cantidad determinada de ingresos o que ella pagará al productor la cantidad garantizada prevista, independientemente de que se obtengan o no suficientes ingresos de la explotación de la película para cubrir esta cantidad. La distribuidora, por lo tanto, corre un riesgo. En algunos casos, puede acordar anticipar el valor de la garantía mínima para ayudar al productor a realizar la película; de manera alternativa, el productor puede *descontar* el valor del contrato de garantía mínima con un banco, el cual exigirá una *carta de crédito* como condición. En un acuerdo de descuento, el banco

acuerda hacer efectivo el valor del contrato de la garantía mínima. Se descuenta en el hecho de que el dinero anticipado por el banco rara vez cubre el 100 por cien del valor del contrato.

- (ii) Anticipo – según esta fórmula, la distribuidora anticipa al productor una cantidad de dinero a cambio de ingresos futuros. El anticipo se puede hacer en efectivo, ya sea en parte o por completo, y puede ser recuperado por la distribuidora de los primeros ingresos procedentes de la explotación comercial de la película, a veces cobrándose intereses, antes de que el productor pueda repartir los ingresos. El anticipo también supone un riesgo para la distribuidora ya que los ingresos generados por la explotación de la película pueden no alcanzar el importe del anticipo, aunque normalmente obtendrá una mayor participación en los beneficios si la película tiene éxito.

4. Reparto de los ingresos de distribución

El planteamiento normal en todo el mundo es que el productor reciba una parte de los ingresos netos que la distribuidora obtenga por las ventas y/o la explotación directa. El productor recibe esta cantidad después de que la distribuidora haya recuperado sus comisiones de distribución (entre el 20 y el 35 por ciento es la norma en la industria cinematográfica de todo el mundo aunque los porcentajes varían dependiendo de los derechos explotados), los *gastos de distribución* y, si procede, el valor del anticipo. La recuperación del anticipo también puede ser con intereses y la distribuidora puede insistir además en una parte del beneficio neto si el anticipo era considerable.

Desde la explotación de la película en el mercado de las salas de cine, la distribuidora recibe un porcentaje que varía en todo el mundo en una media entre el 25 y el 50 por ciento del bruto del exhibidor de la película. El saldo restante se lo queda la sala de cine para recuperar sus *gastos generales*, es decir, los gastos de funcionamiento de la sala de cine. Francia cuenta con un estatuto específico que obliga a las distribuidoras y a los exhibidores a compartir los ingresos al 50 por ciento; el Reino Unido, EE.UU. y la India se guían por negociaciones de mercado individuales al igual que en la mayor parte del resto del mundo. En EE.UU. la proporción varía dependiendo del valor que los exhibidores perciben que tiene la



película, pero como media se sitúa en el 50 por ciento. En el Reino Unido, la mayoría de las películas independientes tan sólo pueden esperar que la distribuidora obtenga entre el 27 y el 30 por ciento de los ingresos brutos de la sala de cine.

Posteriormente, el reparto entre el productor y la distribuidora variará según cada acuerdo. En EE.UU., los productores que están directamente vinculados a un gran estudio normalmente obtienen el 50 por ciento del neto de la distribuidora, después de deducir los anticipos, los costes de las copias y de la publicidad y los gastos generales del estudio. De hecho, dado que el productor tiene que pagar *participaciones*, es decir porcentajes de los ingresos netos a los talentos claves de la película, el porcentaje que obtiene realmente puede ser mucho menor que el 50 por ciento. Este es el reparto predominante del beneficio neto en el resto del mundo.

En cuanto a los ingresos de vídeo, los acuerdos varían enormemente de un país a otro y, dentro de un mismo país, entre las distintas empresas, por lo tanto no resulta posible informar con el nivel de detalle adecuado dentro del alcance de esta publicación introductoria. Los recién llegados a la producción cinematográfica deberían empezar por comprender que el vídeo/DVD es un modelo de negocio totalmente distinto al del estreno en las salas de cine: mientras que los ingresos generados por las salas de cine vienen y van durante unos pocos meses, la explotación de vídeo puede continuar generando ingresos durante más de diez años. Sin embargo, mientras que las películas que se estrenan en salas de cine tienen que competir con otras 10 ó 15 películas en una semana, las películas del mercado del vídeo compiten con miles de otros títulos en cualquier momento. En este contexto, la gestión de un catálogo de vídeo por la empresa que publica el vídeo se convierte en el principal factor que hace que una película sea visible y competitiva. Si resulta posible, la productora siempre debería tener mucho cuidado de elegir una empresa para la publicación del vídeo que cuente con una sólida trayectoria en la gestión de catálogos durante un largo periodo de tiempo, para asegurarse de que su película obtiene el respaldo de marketing y el perfil de mercado que se merece.

5. Cesión de los derechos de autor de la película

Con mucha frecuencia, la distribuidora de la película intentará negociar una transferencia o cesión completa de los derechos de autor de la película. El razonamiento de la distribuidora puede ser que el control de los derechos de autor le

permitirá explotar la película por completo en todos los mercados (si ha obtenido los derechos de explotación para todo el mundo) sin impedimentos e iniciar acciones judiciales directamente en caso de que la película sea copiada y distribuida ilegalmente por terceros.

6. Tamaño y reparto de los gastos de la distribuidora

Todas las distribuidoras contraerán gastos por el marketing y las copias físicas para dar a la película la mejor oportunidad posible en el mercado. Generalmente, al negociar el acuerdo de distribución el productor intentará garantizar que existe un compromiso suficiente por parte de la distribuidora para gastar en copias y publicidad (de lo contrario es más probable que la película fracase) y de que estos gastos tengan un tope, es decir, que la distribuidora no supere el presupuesto acordado sin el consentimiento del productor (cuanto mayor sea el gasto, menos probabilidades tiene el productor de recuperar ningún ingreso del beneficio neto, por lo tanto querrá asegurarse de que todo gasto adicional esté justificado).

El productor también hará todo lo posible por negociar derechos de consulta sobre la forma y la dirección de la campaña de marketing que respaldará el estreno de la película.

7. Plazo de la cesión o licencia

Dado que el mercado de los derechos es cada vez más elaborado y más prolífico con la introducción del pago por visión, el vídeo a la carta y otros medios digitales, este aspecto de la negociación entre el productor y la distribuidora ha pasado a ser más tirante. Esto se debe a que ambas partes consideran que los derechos son estratégicos para su interés comercial a largo plazo. No existe una norma general específica para el plazo de una cesión o licencia, las distribuidoras luchan por largos plazos (entre 15 años y la perpetuidad) y los productores normalmente intentan negociar periodos más cortos.

Salvo en contadas ocasiones, las distribuidoras se encuentran en una sólida posición para imponer plazos y la insistencia del productor en un número limitado de años conlleva el riesgo de que la distribuidora reduzca su oferta financiera proporcionalmente.



En algunos casos, los plazos pueden ser variables y estar vinculados a determinadas expectativas de resultados. En su aspecto más básico, esto significa que los acuerdos protegen al productor en caso de que la distribuidora no haga ningún esfuerzo por estrenar o explotar la película en otros medios y garantiza que los derechos volverán a él después de un periodo de tiempo durante el cual no se haya realizado una explotación de los derechos. El acuerdo también puede prever un planteamiento más sofisticado. Encontramos un ejemplo de esto en los contratos franceses de distribución de películas: si después de un plazo inicial de 10 años, la distribuidora ha recuperado el anticipo pagado al productor más los costes de marketing acordados, tendrá derecho a una serie de ampliaciones por periodos de 3 años. No obstante, el productor tendrá la facultad de revocar esta cláusula y asegurarse de que los derechos vuelven a él.

8. Garantías del productor

A insistencia de la distribuidora, el acuerdo contendrá invariablemente cláusulas que estipulen que todos los derechos de PI implicados en la realización de la película tendrán que haber sido autorizados y que la distribuidora no asumirá los costes de autorización pendientes ni responsabilidad alguna por el material subyacente cuyos derechos el productor no haya adquirido o licenciado.

2.v La jungla de los derechos se hace más espesa – una visión estratégica de los derechos de televisión

Tal y como se indica al comienzo de este capítulo, para los productores noveles en la aventura de la realización de una película y que desconocen las complejidades de las transacciones basadas en la PI, es imprescindible comprender los cambios en la cadena de valor para determinar su éxito. Los derechos no son neutros ni abstractos: están vivos; son estratégicos y su valor respectivo cambia constantemente en relación con los demás derechos.

Al comienzo de este capítulo evocamos la complejidad de los cambios que afectan a la cadena de valor de los derechos. En el mercado principal de las películas, los costes de las salas de cine, de las copias y de la publicidad han aumentado varias veces a lo largo de los últimos 10 años, mientras que el número de películas que pretenden ser estrenadas en las salas de cine aumenta. Por consiguiente, el

mercado está desbordado, las películas más grandes tienden a ocupar la mayoría de las pantallas disponibles y existen menos oportunidades de proporcionar a las películas especializadas, que no son éxitos de taquilla, una oportunidad para buscar un público. Los resultados comerciales de la mayoría de las películas en las salas de cine no son suficientes para garantizar que se recuperarán los costes de las copias y de la publicidad, y no digamos el coste de la producción de la película.

Esta es la realidad a la que se enfrentan la mayoría de las distribuidoras cinematográficas del mundo. Allí donde los mercados y la tecnología son maduros y donde la piratería no ha alcanzado niveles de pandemia, las distribuidoras intentan recuperar las pérdidas de la exhibición en las salas de cine depositando sus esperanzas en el mercado del vídeo/VCD/DVD. Sin embargo, en este caso también, se trata de una ardua tarea: en los países occidentales más grandes el mercado del vídeo está inundado con más de 100 nuevos títulos lanzados cada semana. Los comerciantes, por otra parte, tienen un espacio de almacenamiento limitado y el resultado, un dilema similar al del mercado de las salas de cine, es que únicamente se muestran los pocos títulos comerciales de alta calidad, que son los que atraen la atención de los consumidores. En cualquier otra parte del mundo, los mercados cinematográficos maduros como la India o China están viendo cómo el valor del mercado de vídeo está siendo destruido en su mayor parte por la piratería.

En este contexto adverso, la televisión surge como el componente más sólido de la cadena de valor. A pesar de enfrentarse a la amenaza de la llegada de los nuevos medios (pago por visión, streaming de vídeo por Internet, cine online, etc.), con una dispersión de los ingresos de publicidad y un descenso relativo de la cuota de audiencia, tanto la televisión de pago como la televisión gratuita continúan representando lugares fiables para la explotación de los derechos. En los países con un sector televisivo comercial emergente, las nuevas emisoras que emiten a través de satélite como Sony TV, Zee TV y Sahara en la India, compiten cada vez más de frente por los derechos de las películas más atractivas comercialmente.

En Europa, muchos países (Francia, Alemania, Dinamarca, el Reino Unido y Holanda son claros ejemplos) cuentan con emisoras de televisión que colaboran desde siempre con las compañías de producción y coproductoras de películas. En algunos casos, este es el resultado de una inteligente política de participar en proyectos de calidad para exhibirlos al público de la televisión nacional. BBC Films (la división de



largometrajes del sistema público de radiodifusión del Reino Unido) con el tiempo se ha convertido en una entidad respetada en la comunidad cinematográfica independiente, invirtiendo dinero en proyectos de terceros y elaborando internamente sus propios proyectos. En Francia, todas las emisoras de televisión están obligadas por ley a adquirir licencias para largometrajes en francés; de manera independiente, todos los canales cuentan con filiales de co-producción que invierten con riesgo en proyectos de terceros. En Dinamarca, las emisoras de televisión ahora también tienen determinadas obligaciones de inversión y licencia con respecto a las películas producidas por los cineastas en danés.

En EE.UU., los principales canales de televisión de pago (cable premium) se han convertido en hábiles patrocinadores comerciales de las películas independientes estadounidenses: los líderes del mercado HBO y Showtime cuentan con sus propias divisiones de marca dedicadas exclusivamente a películas de bajo presupuesto.

Habiendo dicho esto, podría ser tentador concluir que el panorama es, de hecho, muy optimista para los productores que esperan atraer la financiación de las emisoras a cambio de los derechos de retransmisión. En realidad, los derechos de emisión son una sugerente propuesta para los productores debido a una serie de factores del mercado.

Los estudios de Hollywood tienen *output deals* (*acuerdos de producción*) con las principales televisiones de pago y/o emisoras de televisión gratuitas en muchos países de todo el mundo. Estos acuerdos consisten en que un estudio promete una serie de películas al año a la emisora. Cada película tiene un precio básico relacionado con sus resultados en las salas de cine estadounidenses (casi siempre el principal mercado de la película) y/o en las salas de cine locales del país en el que retransmita la emisora. El precio básico las películas puede incrementarse si la exhibición en salas de cine supera una cifra de taquilla bruta preestablecida (esta práctica se denomina *reajuste*). Los *output deals* son sensatos desde el punto de vista comercial: los estudios pueden planificar los ingresos de una manera más segura y precisa; las emisoras obtienen el suministro en exclusiva, lo que es sensato desde un punto de vista competitivo. Sin embargo, la reacción en cadena de estos acuerdos para los productores que no pertenecen a un estudio es rara vez positiva: por una parte, deja menos espacios disponibles para otras películas en una programación finita; por otra

parte, los derechos de las películas ofertadas a la emisora fuera de un *output deal* suelen ser adquiridos por mucho menos, si no gratuitamente.

Las distribuidoras cinematográficas del país del productor rara vez adquirirán una película para estrenarla en las salas de cine si no pueden obtener también los derechos de televisión. Esto es totalmente lógico ya que, como hemos visto, la mayoría de las películas pierden dinero en el cine y la distribuidora espera recuperar su inversión posteriormente en los siguientes segmentos de la cadena de valor de la PI. En los países en los que las emisoras de televisión participan activamente en la financiación de las películas, esto supone un dilema para el productor: por una parte, necesita una distribuidora para “lanzar” la película en las salas de cine y obtener ingresos de otros derechos complementarios; por otra parte, si una emisora se ofrece a licenciar los derechos de retransmisión por adelantado (a cambio de un anticipo de producción) sabe que aceptar este acuerdo tendrá como resultado una oferta mucho menor de una distribuidora local, o incluso, ninguna oferta.

Como cofinancieras de largometrajes, las emisoras generalmente tienen mucho poder de negociación en las negociaciones con el productor; normalmente intentarán adquirir todos los derechos de emisión más allá de los derechos de retransmisión principales que se ajusten a su actividad principal. En algunos casos, la emisora que negocia la adquisición o la licencia puede encargarse de varios servicios, incluida la televisión de pago, la televisión gratuita e incluso el pago por visión y el vídeo a la carta y estará justificado que intente agregar todos estos derechos juntos para sustentar sus actividades. En otros casos, la emisora puede ser activa únicamente en un segmento de la cadena de valor de difusión pero aún así es posible que quiera adquirir los derechos de los demás segmentos puesto que, con razón, no ve bien que sus rivales comerciales obtengan la misma película tarde o temprano. El productor generalmente querrá negociar una licencia limitada en vez de una cesión de los derechos de emisión. Si la emisora quiere incluir diferentes tipos de derechos de retransmisión en el mismo precio de licencia, el productor también puede insistir en que cada uso se evalúe por separado y que se negocie una tarifa de mercado para cada uno, para evitar agrupar el valor de los derechos de PI en una única cuota para todos. Si la emisora insiste en adquirir los derechos de retransmisión para servicios de difusión que no posee ni explota por sí misma, el productor podrá negociar una obligación para que la emisora licencie de manera preventiva esos



derechos de emisión adicionales a otras emisoras y para compartir con el productor los ingresos de la licencia de dichos derechos. Asimismo, el acuerdo puede estipular que, en caso de que la emisora adquiriente no pueda licenciar o vender satisfactoriamente los derechos a un tercero, dichos derechos no vendidos o no licenciados podrían regresar al productor una vez transcurrido un periodo de tiempo acordado. Esta última cláusula puede ser muy estratégica ya que ayuda a impedir el *almacenamiento* de los derechos asegurándose de que existen incentivos para que se logre el valor completo a través de los diversos derechos de PI de difusión.

En algunos países europeos los gobiernos han intervenido en la negociación de los derechos entre los productores y las emisoras, para igualar las condiciones y garantizar oportunidades para que los derechos secundarios se exploten completamente a su debido tiempo. Francia cuenta con cláusulas específicas en los acuerdos entre los productores y las emisoras a tal efecto.

La licencia inicial de la emisora está limitada a dos retransmisiones durante un periodo de dos años; posteriormente, los derechos volverán al productor aunque la emisora cuenta con el derecho a la primera negociación si desea continuar explotando los derechos.

Es posible que las emisoras de televisión no realicen una inversión de capital (o coproducción) en la película a través de su departamento de adquisiciones. Estas inversiones únicamente se realizan a través de una filial propia de producción cinematográfica, con una plantilla de empleados, unas cuentas y una dirección distintas. Esta medida se ha diseñado para impedir una concentración o una licencia de derechos e inversión bajo un mismo techo, ya que los legisladores franceses consideran que esto podría concentrar poder de negociación y dar a la emisora la oportunidad de asumir el control de todos los beneficios de la película. Además, las inversiones individuales realizadas por la filial cinematográfica de una emisora no deben superar el 50 por ciento del presupuesto de producción.

La emisora tan sólo tendrá un interés financiero en un mercado complementario para la película. Por ejemplo, si la emisora adquiere el control de los derechos de vídeo/DVD, no podrá tener ninguna participación en los derechos de distribución en el extranjero, o viceversa.

En este capítulo, esperamos haber facilitado algunas pistas claves acerca de cómo los productores pueden abrirse camino en la jungla de los derechos cinematográficos y lograr que sus películas sean financiadas a la vez que conservan un buen grado de control, o interés financiero, sobre la explotación. El panorama que hemos reflejado es el de una cadena de valor en continuo cambio en la que los valores de los derechos están cambiando a lo largo de las fisuras que dejan los avances tecnológicos y los cambios en las expectativas de los consumidores.

En el próximo apartado, veremos cómo los productores buscan una salida a través del complejo laberinto de las relaciones con los talentos claves que participan en la realización de una película.

La costumbre y la práctica y las condiciones económicas pueden variar de un país a otro y no hay dos industrias cinematográficas que sean exactamente iguales. Sin embargo, todas las películas de éxito tienen una cosa en común: actores, directores y otros artistas que hacen todo lo posible para que la película funcione. Para que esta fórmula funcione, el productor necesita ser el líder inspirado de una banda, debe saber escuchar y ser un negociador justo.



CAPÍTULO 3

El laberinto de los talentos – Derechos y condiciones de contratación

Un largometraje con éxito es una unión única y singular de talentos individuales, orientados y coordinados hacia la misma visión creativa. Existen colaboradores creativos prácticamente en todos los departamentos de una unidad de producción de una película. En una película contemporánea, estos van desde los maquilladores, los diseñadores de vestuario, los coreógrafos y los dibujantes del guión gráfico, a los encargados de diseñar los efectos especiales, los directores de arte y los directores de fotografía. Y la lista continúa.

Muchos de estos colaboradores artísticos requieren un consentimiento básico para el uso de su obra como parte de la película terminada como una obra independiente sujeta a derechos de autor. En este capítulo, sin embargo, nos centraremos exclusivamente en dos categorías de talentos cuya colaboración puede hacer de manera más espectacular que la película triunfe o fracase: el director y el actor. Por una parte, son casi invariablemente los talentos más destacados en cualquier plató; por otra parte, las autorizaciones de PI necesarias para vincularlos a una película son las más complejas y delicadas, confiriéndoles un valor didáctico para el productor en su planteamiento de todos los demás talentos.

3.i Los derechos de los actores – un tupido entramado desigual

En todo el mundo, la situación legal del actor varía considerablemente de una jurisdicción a otra. Algunos países conceden a los actores un conjunto integral de *derechos conexos*, que incluyen el derecho de grabación (*fijación*) de su actuación en la película, derechos de reproducción, derecho de comunicación al público (*difusión*) y el derecho de “puesta a disposición del público” (pago por visión, vídeo a la carta, etc.).

Muchos países siguen sin otorgar prácticamente ningún derecho a los actores y artistas, quienes son contratados para trabajar en la película meramente como empleados de la producción, sin que se negocie ninguna cesión o licencia. En algunos países, EE.UU. es el ejemplo más destacado, aunque los actores no son considerados como titulares de derechos conexos, se benefician de una poderosa representación por parte de los sindicatos, que garantiza que la escala salarial de las no estrellas sea suficiente y que se obtengan pagos adicionales vinculados a la explotación de la película: los actores de cine de EE.UU., aunque formen parte de la producción como empleados de una obra por contrato con cesión de derechos, pueden esperar recibir un salario mínimo y una compleja escala de pagos residuales administrados a través de los estudios cinematográficos (u otros signatarios de los acuerdos con los sindicatos) y rigurosamente vigilados por su sindicato, el poderoso Screen Actors Guild.

En muchos otros países, sin embargo, la falta de derechos conexos, combinada con una débil representación por parte de los sindicatos ha dejado a los actores de cine en una posición vulnerable en términos contractuales y económicos. La Federación Internacional de Actores ha hecho una campaña a favor de rectificar este desequilibrio introduciendo derechos conexos por ley en el derecho primario de todo el mundo.

La Unión Europea ha adoptado una legislación armonizante que obliga a todos sus estados miembros a reconocer los derechos conexos de los actores y los intérpretes en la legislación nacional y a asegurarse de que se cumplen consecuentemente.

En muchas jurisdicciones europeas, la legislación también incorpora la presunción de que estos derechos conexos son plenamente transferibles al productor de la película cuando el actor firma un contrato de trabajo. Esta presunción puede ser cualificada o no: por ejemplo, puede ser *refutable*, esto quiere decir que la presunción se aplica a menos que el intérprete especifique de manera proactiva que no desea dejar marchar sus derechos. Incluso si se trata de una presunción puramente legal y no refutable, la mayoría de los sistemas jurídicos europeos estipularán que la condición para la transferencia completa es la remuneración.

En el código francés de propiedad intelectual (L 121-4), la condición para la presunción de la transferencia es que la remuneración se debe ofrecer por contrato y que toda remuneración por adelantado se debe tratar como una garantía mínima a



cambio de una participación en los ingresos de explotación de la película terminada. Por consiguiente, los contratos de los actores franceses, aunque especifican una remuneración a cambio de la adquisición de todos los derechos conexos durante todo su periodo legal (50 años desde el momento del estreno), también estipulan una *remuneración adicional* generalmente expresada como una cantidad fija por cada admisión en las salas de cine por encima de un determinado umbral.

Los derechos morales son también un problema para los actores de todo el mundo, ya que las legislaciones varían en la medida en la que otorgan estos derechos a colaboradores creativos distintos a los autores de la película y de las obras subyacentes. Sin embargo, aún cuando trabaje en una jurisdicción que no le otorga derecho moral, el actor puede ser capaz de garantizar la protección de su propia imagen y un grado de aprobación del uso de la misma como parte de la promoción de la película.

3.ii Las estrellas de Hollywood – sus representantes y los efectos inflacionarios

Para los productores cinematográficos que viven y trabajan en el mundo anglosajón, la habilidad para atraer a las estrellas de cine a un proyecto tiene una repercusión significativa en la valoración de los derechos de PI de la película por parte de compradores potenciales. Se trata, por lo tanto, de un punto esencial en el despliegue estratégico del productor que busca financiación para su proyecto.

Sin embargo, la dificultad de atraer a una estrella rentable a un proyecto de bajo presupuesto es considerable y cada año que pasa es más desalentadora.

Una de las razones es que muchas de las estrellas de países como Inglaterra, Canadá o Australia también buscan una carrera en Hollywood. Algunos ejemplos de estrellas de Hollywood con pasaportes anglosajones no estadounidenses son: Christopher Plummer (Canadá), Anthony Hopkins (Reino Unido), Russell Crowe (Australia), Naomi Watts (Australia). Independientemente de que sean conocidos o no, cada vez más actores de estos países tienen también representantes en Los Ángeles y son miembros del poderoso Screen Actors Guild, un sindicato estadounidense que insiste en ampliar la jurisdicción sobre sus miembros incluso para las producciones cuyas contrataciones se realizan fuera de los EE.UU.

Esta relativa “Hollywoodización” de los actores anglosajones fuera de EE.UU. crea obstáculos considerables para los cineastas de bajo presupuesto que aspiran a contar con un reparto de actores principales. Por una parte, las estrellas que desean aparecer en una película de bajo presupuesto pueden aportar una gran diferencia al valor percibido del proyecto. Su compromiso con la película a menudo será el factor más significativo para ayudar a obtener financiación para reunir el presupuesto previsto. Por otra parte, los actores populares que han aparecido en películas de Hollywood tienen lo que los representantes denominan un “caché”, que quiere decir una tarifa estándar para las películas en las que desean aparecer, en base al atractivo percibido para el público. Sin embargo las películas con presupuestos inferiores a los 5 millones de dólares estadounidenses rara vez pueden permitirse este “caché”.

Los dos principales activos de un productor para convencer a una estrella de que trabaje por un precio muy por debajo de su caché son:

- (i) la cautivadora calidad de la historia y del guión;
- (ii) los cambios en la forma en la que los actores principales tienden a gestionar sus carreras: hubo un tiempo en el que las estrellas asumían pocos riesgos que pudieran empañar su imagen heroica ante el público y mostrar su verdadera “categoría” como actores. Hoy en día, sin embargo, asumir este tipo de riesgos forma parte de las estrategias de la mayoría de los actores principales para adquirir credibilidad con públicos nuevos, más jóvenes y exigentes aceptando papeles que no se ajustan necesariamente al tipo de personajes que suelen interpretar. Es el caso, por ejemplo, de Tom Cruise que interpretó a un trastornado gurú del sexo en *Magnolia*, la saga sobre LA de Paul Thomas Anderson, o Bruce Willis que interpretó a un boxeador venido a menos en *Pulp Fiction* de Quentin Tarrantino. Dos películas claramente fuera de lo convencional, dirigidas por jóvenes cineastas y con presupuestos muy por debajo del precio de mercado normal de las dos estrellas. En estos ejemplos, las dos estrellas cosecharon sustanciales dividendos de carrera por las buenas críticas que recibieron sus trabajos si bien lo que cobraron no tenía nada que ver con su caché habitual.



Por lo tanto, una vez que los productores se las han ingeniado para atraer a las estrellas a un proyecto de bajo presupuesto, ¿cómo negocian con ellas un paquete viable?

Vamos a ver el caso de una película que se estrenó en 2003, aplaudida por la crítica de todo el mundo y que obtuvo unos resultados comerciales muy respetables en la mayoría de los países en los que se distribuyó.

La película es *La joven de la perla*. Basada en la aclamada novela de Tracy Chevallier, narra un relato a fuego lento de tensión erótica, aderezado con tensión por las diferencias entre las clases sociales, inspirado en la pintura del retrato epónimo de Vermeer de Delft, quizás el más célebre de los pintores holandeses del siglo XVII.

La película fue una obra de amor para el productor británico Andy Patterson y para su socia Olivia Hetreed, quien adaptó el guión. El proyecto de 11 millones de dólares estadounidenses estuvo muchos años realizándose hasta que por fin empezó a rodarse. Al igual que muchos proyectos de películas independientes ambiciosas exigió una enorme visión y tenacidad por parte de todos los que participaron en el mismo. Sin embargo, para Patterson y su equipo, el resultado mereció la espera: cuando la película finalmente estuvo preparada, tuvieron la suerte de poder contar con la estrella británica Colin Firth (*Bridget Jones, Love Actually*) y la nueva sensación femenina Scarlett Johansson (*Lost in Translation, Match Point*).

En aquel momento, los dos actores disfrutaban del éxito de las películas que habían rodado recientemente. Ambos contaban con representantes en EE.UU. y sus cachés estaban muy por encima de lo que se podía permitir este modesto presupuesto.

Los dos actores aceptaron la oferta del productor de ser remunerados por sus respectivas actuaciones en base a un anticipo que ascendía únicamente a una parte de su caché. Sin embargo, al haber aceptado una oferta tan significativamente baja, los actores también hicieron dos importantes peticiones:

- (i) Que pudieran obtener la diferencia entre su remuneración anticipada y su caché a partir del momento en el que empezaran a surgir los primeros ingresos por la explotación comercial de la película. En el lenguaje de la industria cinematográfica, esta práctica se denomina “aplazamientos”.

- (ii) Que una vez que los ingresos hubieran cubierto todos los costes de la producción de la película, tendrían derecho a una participación significativa en los beneficios.

Este tipo de acuerdo es ahora normal en las transacciones entre los productores y los actores principales en toda la comunidad del cine independiente en el mundo anglosajón. Al insistir en estas condiciones, los actores y sus agentes se están adecuando a la práctica de Hollywood, aunque con unas cifras inferiores. En esencia, a cambio de comprometerse a obtener unos anticipos de honorarios modestos para facilitar la realización de la película de bajo presupuesto, insistirán en convertirse en inversores de la película.

Este planteamiento tiene sus ambigüedades:

- Por una parte, permite a los proyectos pequeños superar sus expectativas y garantiza un sólido estreno de la película en las salas de cine, gracias a la presencia de actores populares en el reparto. Este es un factor competitivo esencial para muchas películas independientes que se enfrentan a cuestiones más difíciles a la vez que compiten por un público acostumbrado a huir de los éxitos de taquilla de Hollywood.
- Por otra parte, los representantes insisten ahora en que el “margen” de ingresos que volverá a los actores como parte del acuerdo de aplazamiento, se debería calcular desde el primer dólar de los ingresos procedentes de la explotación comercial. En la jerga de la industria, estos tipos de acuerdos se denominan *acuerdos brutos* ya que el actor recibirá su participación a partir del primer dólar en vez de tener que esperar a que se hayan recuperado todos los costes de producción.

La dificultad para los productores independientes de bajo presupuesto es que dependen de las exportadoras cinematográficas internacionales (conocidas en el negocio como “agentes de ventas”), para que den previsiones realistas del valor total de las ventas del derecho de distribución de la película en los distintos países. Para que el productor pueda obtener el presupuesto de producción, necesita poder persuadirles de que los valores acumulados de las ventas superarán al coste de la



realización de la película. La solicitud de los actores principales de una participación en los ingresos basada en los ingresos brutos, deduce una cantidad significativa por adelantado del valor de dichas ventas, haciendo que sea más difícil ajustarlas al presupuesto de la película y, con ello, haciendo que los financieros consideren que el riesgo es mayor.

La manera de salir de este dilema es ofrecer a los actores un acuerdo intermedio por medio del cual tengan derecho a un margen de los ingresos, no desde el primer dólar bruto obtenido sino desde el primer dólar una vez que la distribuidora haya deducido los costes de las copias de la película y de la publicidad, y antes de su comisión. En el negocio, esto se denomina a menudo "bruto ajustado". Aunque esto mejora la posibilidad de que el presupuesto se ajuste a los valores estimados de las ventas, generalmente todavía sigue estando lejos de ser óptimo desde el punto de vista del productor.

Con los actores que no son estrellas, los productores tienden a acordar acuerdos compuestos por adelantos (o salarios), basados en las tarifas publicadas por los sindicatos, combinados con pagos residuales calculados bien en calidad de cantidades fijas por cada venta de los derechos de la película en una serie de medios y territorios, o en calidad de regalías basadas en un pequeño porcentaje del valor de la venta. Los acuerdos tipo con los sindicatos de actores varían en los países anglosajones a este respecto. Existen también algunas diferencias en el reparto del beneficio neto. En algunos acuerdos, no existe una cláusula específica que estipule el reparto de los beneficios netos de una película a favor de los actores; la negociación sobre este aspecto de la remuneración del actor se deja en poder de negociación de los representantes, que a su vez se basa en el valor percibido de sus clientes para el proyecto. En la práctica, esto significa que si un acuerdo tipo no incorpora cláusulas relativas al reparto de beneficios, únicamente los actores principales suelen imponer estas condiciones a los productores a causa de su valor percibido en el mercado.

Otros acuerdos de los sindicatos garantizan que todos sus miembros que sean contratados para una producción pueden optar por reclamar una participación en los beneficios: en el Reino Unido, el acuerdo de Actor's Equity con los productores independientes permite al actor elegir entre una participación en los beneficios (2 por

ciento del beneficio neto que se repartirá entre todos), o una regalía basada en el valor de todas las ventas de los derechos de la película, una vez que los ingresos procedentes de las ventas hayan superado el 50 por ciento del coste de producción de la película.

3.iii En la silla del director – autor frente a técnico contratado

El director es generalmente reconocido como el artista creativo y el técnico más fundamental en la realización de un largometraje. La mística que rodea al trabajo de los directores de primera clase pone de manifiesto la poderosa influencia de una visión personal constante en el éxito de muchas películas. Durante muchas décadas y a través de muchas películas memorables, los grandes directores a menudo han dotado a una obra de un estilo, unos temas recurrentes y unos recursos narrativos reconocibles al instante.

En algunos regímenes jurídicos, se presume que el director tiene la autoría inicial de la película y su contrato con el productor se estructurará en torno a la transferencia o la licencia de todos los derechos de explotación, a cambio de una remuneración negociada y una participación en los flujos de ingresos. El contrato también definirá las respectivas facultades del productor y del director, especialmente con respecto a la cuestión estratégica de quién posee el *corte final*.

En Francia, el productor contrata al director en virtud de dos contratos distintos e interrelacionados: un contrato de técnico para dirigir la película y un contrato de autor por el que se transfieren todos los derechos de explotación de la obra y se establecen los acuerdos específicos para el reparto de beneficios.

En esta configuración, la remuneración anticipada del director normalmente se divide en dos, asignándose una cantidad como pago único por los servicios técnicos y la otra como garantía mínima deducible por el productor a cambio de ingresos futuros.

El *corte final* se refiere a la facultad para decidir sobre la forma final de la película. En un régimen jurídico de derechos de autor, sería contrario a la PI el establecer que esta facultad pudiera ser arrebatada al director; éste la considerará como una expresión importante de su derecho moral, en tanto que el derecho moral en sí no puede ser renunciado, transferido ni cedido.



En la práctica y la costumbre habituales, sin embargo, siempre prevalece el pragmatismo: suele ser normal que los contratos tipo de los directores franceses estipulen que el corte final sea efectivamente una decisión conjunta entre el productor y el director. El acuerdo también prevé normalmente que *"el director tendrá la posibilidad de supervisar las versiones extranjeras [de la película]"*. Este es otro ejemplo de cómo el ejercicio del derecho moral tiene cabida a través de la práctica contractual, ya que no se menciona que el director tenga que autorizar dichas versiones extranjeras, a pesar de que éstas pueden incluir cortes realizados para adecuarse a los requisitos de censura de los países extranjeros. En otras partes, el contrato especifica incluso que no se puede realizar ninguna modificación al corte final de la película sin contar con el consentimiento previo y por escrito del director, *"excepto sin embargo, los exigidos por la censura"*.

Este tipo de contrato de director como autor contiene muchos detalles con respecto a los flujos de ingresos adicionales del director como autor de la película: cada mercado, desde las salas de cine a otros complementarios y más pequeños como obras de teatro o programas de radio derivados, conlleva un porcentaje vinculado bien al precio pagado por el público (acuerdo bruto) o a la participación del productor en los ingresos netos de la explotación.

En EE.UU., la condición del director recuerda a la del actor por el hecho de que se trata normalmente de una obra por contrato con cesión de derechos (*work-for-hire*) que no implica una caracterización de derechos conexos que se deban transferir: se paga al director por prestar un servicio durante la vida de la producción, que incluirá la pre-producción y las tareas vinculadas al periodo de realización, como las reuniones de seguimiento del guión, etc.

El hecho de que en EE.UU. se trate al director como a un técnico en vez de cómo a un autor no significa necesariamente que las condiciones reales de su contrato sean menos favorables que las de los directores en los países de *derechos de autor*. La diferencia entre los dos sistemas a este respecto es que mientras que los contratos de *derechos de autor* prescriben un conjunto de ventajas innatas (corte final, participación en los ingresos de la película) para todos los directores, el sistema de obra por contrato con cesión de derechos únicamente otorga estas ventajas en el contexto de una negociación ajustada al mercado basada en la competencia percibida y en el carisma de cada director en las taquillas.

Se sabe que, a pesar de que los derechos morales no aparecen en las negociaciones, algunos de los directores de Hollywood más famosos que pertenecen a la denominada lista "A" insistirán en incluir una estipulación sobre el corte final, o al menos, un corte final conjunto. Esto en cierto modo resulta más fácil debido a que los directores que trabajan en este nivel de la jerarquía de Hollywood a menudo participan como productores además de como directores en sus proyectos. Incluso para los directores con menos poder, los acuerdos sindicales estipulan que el director proporcione inicialmente su versión del corte de la película, antes de que se pueda tomar ninguna decisión definitiva. Esta versión del director se puede explotar por separado posteriormente.

Del mismo modo, mientras que la mayoría de los directores de obra por contrato con cesión de derechos tienen que lidiar con los pagos residuales tipificados negociados a través de su sindicato, los que cuentan con una sólida trayectoria comercial negociarán altas participaciones en los beneficios netos de la película o, en algunos casos más poco habituales, un porcentaje de los ingresos desde antes del momento en el que se haya recuperado plenamente el coste total de la película (acuerdos *brutos ajustados*; véase el apartado anterior dedicado a los actores).

En el Reino Unido, prevalece un sistema contractual híbrido. Desde que a mediados de la década de 1990 se armonizara con el dominante sistema continental de *derechos de autor*, la *Copyright Act* (Ley sobre Derechos de Autor) establece que el director principal de una película es su autor o uno de sus autores. Antes de esto, los directores de cine británicos eran contratados de manera similar a sus colegas estadounidenses y, al igual que en EE.UU., la ley sobre derechos de autor estipulaba que el productor o la productora eran los únicos autores de la película.

Este cambio legal del director británico de un técnico de obra por contrato con cesión de derechos a un autor no ha supuesto ningún cambio significativo en su situación contractual. La mayoría de los contratos de directores incluyen la cesión de todos los derechos del director a cambio de una remuneración por adelantado. Los productores británicos, al igual que sus colegas estadounidenses, también insisten en una renuncia de los derechos morales del director. Una cláusula tipo de renuncia estaría redactada de la siguiente manera:



"[...] ... y, por la presente, el director renuncia al beneficio de toda disposición legal conocida como derechos morales de los autores o "droit moral" o de cualquier ley similar en cualquier país del universo y, por, la presente acuerda, no iniciar, respaldar, mantener ni permitir ninguna acción o litigio alegando que una banda sonora [...] producida y/o explotada por la compañía constituye en modo alguno una violación de los derechos morales o "droit moral" del director o que es en modo alguno una difamación o mutilación de la película..."

La razón de las renunciaciones anglosajonas de los derechos morales es que si la obra se deja abierta a que un autor pueda ejercer su derecho moral, esto supondría un devastador elemento disuasorio para la mayoría de los inversores cinematográficos, los cuales quieren tener una certeza legal antes de decidir si asumen o no, un riesgo sustancial en una película. Sostienen que mientras la costumbre y la práctica en las industrias cinematográficas de *derechos de autor* han tenido décadas para adaptarse a los derechos morales no renunciables y han creado una serie de prácticas que minimizan los riesgos, el único recurso existente bajo el Derecho Consuetudinario actual serían instrumentos contundentes como las medidas cautelares. Para las industrias cinematográficas anglosajonas es difícil adaptarse a la posibilidad de que el rodaje de una película se pare por una disputa de derechos morales, dada la naturaleza de alto riesgo del negocio cinematográfico y el tamaño de las inversiones financieras necesarias.

3.iv Licencias por números – gestión colectiva y derechos de talento

Algunos derechos que pertenecen al talento normalmente no están bajo el control directo del productor. Se trata de derechos muy específicos cuyo ejercicio requiere el consentimiento colectivo y la obtención de licencias en vez de transacciones individuales para que tengan sentido práctico.

Un perfecto ejemplo de este tipo de derecho lo encontramos en la industria de la música: supone el uso de temas musicales por parte de las emisoras de radio y televisión que emiten grandes volúmenes de música grabada en su programación de manera continua. Estas emisiones no serían viables si se necesitara una autorización individual para cada uso.

En este caso, los derechos de los artistas están representados a través de grandes sociedades de gestión colectiva que disponen una autorización global para su uso y negocian tarifas generales con las emisoras, cobran los ingresos brutos de las mismas y reparten estos ingresos entre los autores o los artistas individuales a través de un complejo conjunto de cálculos.

Los derechos gestionados colectivamente que son específicos del medio audiovisual consisten principalmente en los derechos de retransmisión por cable y el canon de las copias de vídeo para uso particular.

El derecho de retransmisión por cable se ejerce cuando la señal no encriptada de un programa de una emisora de televisión supera las fronteras de un país y es recogida por una compañía de cable que redistribuye la señal hasta los hogares de sus suscriptores. En este caso, la licencia individual de los derechos no sería factible ya que la señal original de la emisora es un flujo continuo de contenido audiovisual y se requiere la autorización de un volumen de obras considerable.

En este caso, los actores y los autores pueden haber cedido los derechos de retransmisión por cable al productor como parte de sus contratos de trabajo. En este caso, el productor puede ser el responsable de cobrar las regalías de cable del talento, de llevar la contabilidad y de remitirles la cantidad que les corresponda. No obstante, la estructura de acuerdo más habitual, supone que el autor o el actor cedan este derecho de manera independiente a su sociedad de gestión colectiva o que le den autorización para que en su nombre den el consentimiento y cobren los ingresos de la retransmisión por cable.

En este caso, el contrato con el productor especificará que nada de lo contenido en el contrato perjudicará a la cesión o a la autorización de este derecho por parte del actor o del autor a su sociedad de gestión colectiva ni a la recepción de los ingresos consecuentemente.

Algunas jurisdicciones especifican que los autores y los actores tan sólo podrán licenciar su derecho de retransmisión por cable y cobrar los ingresos del cable a través de una sociedad de negociación colectiva que ellos elijan.



La otra forma principal de gestión colectiva se refiere a las copias privadas que se realizan para ver en casa. Este uso a menudo se caracteriza erróneamente como un “derecho” cuando en realidad se trata de una excepción del derecho de autor. Otra manera de expresarlo sería decir que las copias privadas se han tenido que tolerar puesto que los límites de la tecnología no permitían que se diera el consentimiento individual ni que se cobraran los pagos. Al amparo de esta excepción, los espectadores pueden utilizar en sus casas dispositivos de grabación tales como grabadores de vídeo y grabadores de DVD para hacer una copia de una película recibida a través de la televisión gratuita, únicamente con la finalidad de volver a ver la obra ellos mismos o su familia. No se concede al público el derecho a realizar copias adicionales y a venderlas fuera de su casa.

La compensación colectiva para los titulares de los derechos por las copias realizadas en casa depende de los estatutos elaborados en los países en los que las copias para uso privado están reconocidas formalmente. En la mayoría de las jurisdicciones, las sociedades de gestión colectiva que representan a los distintos grupos de titulares de derechos (directores, otros autores, productores, actores, otros artistas) pueden cobrar su parte de una entidad gestionada centralmente que impone un canon sobre las copias privadas: esta entidad cobra un canon preestablecido por cada unidad de vídeo o VCD/DVD virgen vendida y los ingresos se reparten entre los titulares de los derechos de acuerdo con un elaborado sistema de ponderación. En algunos países, los cánones también se aplican a la venta de equipos de grabación de vídeo y de vídeo digital.

La intención de este capítulo era dar a conocer la dinámica básica de las autorizaciones de los derechos de PI y las negociaciones pertinentes que conforman los dos tipos más importantes de relaciones entre el talento y el productor. Obtener estos derechos y garantizar que estas relaciones sean equilibradas y justas resulta fundamental para el éxito de una película: sin un diálogo fluido entre el productor, el director y el actor principal, es más probable que la película sea mala. Esta cuestión va más allá de la comprensión de los derechos y las obligaciones de cada uno. Una vez más, desde la perspectiva del productor se requiere la voluntad de subordinarlo todo al objetivo global de realizar una película inolvidable para el público. Las habilidades intuitivas de las personas forman parte de esta ecuación tanto como la firme comprensión de la ley sobre derechos de autor o los derechos conexos.

CAPÍTULO 4

Gestionar el riesgo de la producción

En este capítulo veremos los problemas que surgen sobre el riesgo de entrega en la producción cinematográfica. A primera vista, esta cuestión y los medios a través de los cuales se trata en la industria cinematográfica independiente pueden no parecer inmediatamente relevantes para una publicación dedicada principalmente a la gestión de los derechos de PI en la producción cinematográfica. En la realidad, tal y como veremos, son extremadamente relevantes.

La realización de una película es una tarea muy arriesgada. Una vez que ha empezado el rodaje, la producción puede ser vulnerable a cualquier cosa desde unas malas condiciones climatológicas, la muerte o el accidente de un actor principal (o del director), parte de la financiación que no logra materializarse puesto que el inversor X ha solicitado una suspensión de pagos, etc.

La mayoría de los contratos de financiación estipulan que los financieros acepten una medida de riesgo como casos de fuerza mayor (por ejemplo, tormentas catastróficas o violencia política inesperada, golpes de estado, etc.) que forman parte de las condiciones de seguro tipo. Sin embargo, las películas pueden fracasar en la fase de producción por razones que no tienen nada que ver con los riesgos habituales cubiertos por las pólizas tipo. El equipo de producción puede estar excediéndose en el presupuesto y/o en el programa, lo que se traduce en que la terminación de la película no se puede cubrir con el presupuesto inicialmente acordado por todos los inversores y los compradores de los derechos.

En el sistema de Hollywood, normalmente, este tipo de riesgo de entrega a veces puede ser asumido en su totalidad por el estudio, el cual tiene la propiedad absoluta del proyecto y puede supervisar su producción hasta el más mínimo detalle, incluso si la



película se realiza a través de un productor independiente. La experiencia de producción física del estudio, combinada con sus dilatados derechos de supervisión, implica que puede ser capaz de anticipar los excesos del presupuesto e imponer un reajuste drástico o bien acordar una ampliación del presupuesto, a cambio de renegociar determinadas condiciones que rigen el reparto de beneficios con el productor.

En la India, el riesgo también es asumido directamente por las productoras más grandes, mientras que los productores de películas de bajo presupuesto tienden a atraer a inversores quienes aceptarán el riesgo como inherente al proceso de realización de la película y cobrarán tasas de interés o primas acordes al riesgo percibido. En África Oriental y Occidental, no existen mecanismos establecidos para gestionar el riesgo: la mayoría de las películas están en el segmento de los micro-presupuestos y se realizan utilizando servicios aplazados e inversiones individuales a pequeña escala, que son una manera más intuitiva de hacer películas, incluso en ausencia de una estructura de gestión del riesgo.

Sin embargo, en la industria cinematográfica independiente internacional, pocas entidades cuentan con la capacidad de vender todos los derechos a cambio de la financiación del 100 por cien, de controlar el proceso de producción para una evaluación continua del riesgo de entrega y de cubrir el riesgo por sí mismas. La inmensa mayoría de películas independientes se realizan de acuerdo con un modelo de “financiación de patchwork” en el que gracias a la preventa de determinados derechos de distribución nacional y en el extranjero, combinados con los incentivos locales, las tasas de licencia de la televisión, la inversión de capital, la financiación del déficit y otras aportaciones, finalmente se acaba alcanzando el presupuesto necesario para realizar la película con la calidad acordada y con el reparto aprobado y con los principales colaboradores artísticos y técnicos. En esta situación, ningún financiero individual se encuentra en posición de poder garantizar que se termine la película si se sobrepasan los costes de producción. Además, con bastante frecuencia los productores requerirán financiación bancaria mediante el descuento de los contratos de licencia de derechos para abrir el flujo de efectivo que permitirá que se inicie la producción.

Es entonces cuando normalmente surge la *garantía de finalización*. La garantía de finalización es simplemente un tipo de seguro especializado que protege a los bancos y a

los inversores de la película frente al riesgo de que la producción no logre terminarse. En la mayoría de los casos, cuando la compañía que ofrece la garantía de finalización interviene durante el proceso de producción, bien asesorará al productor sobre cómo hacer que los presupuestos y los programas vuelvan a encarrilarse y cómo evitar el desastre, o bien asumirá la producción en su totalidad e intentará terminar la película de una manera u otra. Existe, sin embargo, una tercera situación posible, que ocurre relativamente pocas veces ya que sus consecuencias son negativas para todos los participantes: el garante de finalización asume la producción y se da cuenta de que no puede terminar la película con los criterios de entrega que esperan los financieros. En este caso concreto, se invocará la garantía y la compañía que garantiza la finalización reembolsará a los inversores las pérdidas contraídas. El garante de finalización cobrará una prima por sus servicios, generalmente equivalente a entre el 3 y el 6 por ciento del presupuesto de producción. En la mayoría de los casos, sin embargo, se ofrecerá un descuento a la producción en caso de que la garantía no se utilice. Por consiguiente, el coste real de la garantía de finalización para la mayoría de los presupuestos está entre el 1,5 y el 3 por ciento.

Para poder cumplir su función de manera satisfactoria, la compañía que ofrece la garantía de finalización necesitará tener una serie de herramientas a su disposición. Estas incluyen:

- La facultad para realizar su propia evaluación independiente del presupuesto del productor, del programa de producción y de toda la documentación relativa a la preproducción de la película. Si les parecen deficientes, pueden avisar a los inversores quienes solicitarán que se realicen cambios específicos basados en la evaluación y las recomendaciones del garante, antes de dar el visto bueno a la producción.
- La facultad para realizar su propia evaluación independiente de la competencia personal (y de la estabilidad emocional) de los técnicos claves, del personal encargado de gestionar la producción, de los colaboradores artísticos y de los actores principales; de nuevo, si la compañía que ofrece la garantía de finalización tiene razones para dudar de la competencia o de la formalidad de cualquiera de estos colaboradores claves, puede solicitar que se realicen cambios antes de emitir una Carta de Intenciones en la que se indique su intención de garantizar la película.



- Considerables conocimientos internos del proceso de producción de una película en todos sus intrincados detalles técnicos y de gestión (todas las compañías que ofrecen garantías contratan a *productores experimentados de línea* o directores de producción con muchos años de experiencia de trabajo en toda una serie de producciones).
- Amplias facultades de supervisión – el garante a menudo cuenta con un representante en la oficina de producción durante todo el proceso que tiene acceso pleno a las *call sheets (planificación del rodaje)*, a los informes de costes diarios y a cualquier otro documento relevante para la gestión diaria de la producción.
- Estructura de reaseguro – todos los garantes cubren su propio riesgo a través de un reasegurador para reducir su propia exposición.
- La facultad para hacerse cargo – este es un aspecto esencial del contrato de garantía de finalización. Se debe permitir que la compañía que ofrece la garantía de finalización se haga cargo de la producción, si a su juicio, la película está claramente en peligro de no poder terminarse dentro de los parámetros acordados con los financieros.

A partir de todo lo mencionado anteriormente, sería tentador concluir que la compañía que ofrece la garantía de finalización, aunque proporciona una garantía esencial sin la cual ningún financiero ni ningún banco estaría dispuesto a participar, crea una atmósfera de tensión y recelo en el plató de rodaje. En la mayoría de los casos, sin embargo, la experiencia del productor es más compleja y moderada: los garantes de finalización son siempre personas con considerables conocimientos de los detalles de la producción cinematográfica y su experiencia puede ser de gran ayuda para el productor ya que le puede ayudar a anticipar los problemas y a gestionar la producción para obtener un resultado óptimo.

La garantía de finalización está sobre todo generalizada en las industrias cinematográficas anglosajonas, donde la gran mayoría de las películas que están por encima del nivel de micro-presupuesto necesitan una garantía para cerrar el compromiso legal final de los bancos, las distribuidoras y otras partes financieras. Sin

duda es una señal de la madurez cada vez mayor de la industria cinematográfica india que una de las principales compañías que ofrecen garantías de finalización cuenta ahora con oficinas en Bombay y que esté haciendo negocios activos con la industria cinematográfica local.

Aunque ha ido aumentando a un ritmo constante a lo largo de los años a medida que las coproducciones internacionales aumentaban de volumen, los países europeos donde prevalecen los *derechos de autor* tradicionalmente han sido más reacios a adoptar las garantías de finalización como medio para lubricar el mecanismo de la financiación cinematográfica por múltiples partes. En principio, esto se debe a que las facultades de asumir el control y de finalización que se otorgan al garante de finalización se percibían como necesariamente adversas para el ejercicio de los derechos morales de los autores y, en concreto, el derecho del director a reivindicar la paternidad sobre la obra tomando la decisión sobre la forma y la estructura final de la película. En la práctica, el sistema de derechos de autor ha logrado, de nuevo, demostrar su flexibilidad y su capacidad de adaptación al integrar el ejercicio de esos derechos junto con las facultades de finalización del garante y, aunque todavía está lejos de ser la norma en algunos países, cada vez más películas recurren a la garantía para poder cerrar su financiación.

Para la mayoría de los productores cinematográficos con ambiciones internacionales resulta imposible embarcarse en la aventura de la coproducción y de las pre-ventas internacionales sin conocer al menos de pasada los requisitos de las garantías de finalización en la industria cinematográfica independiente principal. Sin contar con una garantía de finalización, la mayoría de las películas no pueden pasar a producción y el edificio de derechos laboriosamente construido por el productor durante meses o años, podría derrumbarse y disolverse.

En el capítulo anterior, hemos abierto la caja de herramientas básica del productor y hemos analizado los distintos caminos que puede seguir para que la película pase de una idea a la producción. En el próximo capítulo, resaltaremos la importancia estratégica de los derechos de distribución en el extranjero para la realización de la mayoría de las películas y daremos algunas nociones esenciales sobre el complejo arte de la coproducción internacional.



CAPÍTULO 5

Cruzar las fronteras – El arte de la venta y la coproducción

Este capítulo examina la función estratégica de los derechos de distribución en el extranjero en la realización de películas. En términos generales, existen dos métodos diferentes que un productor puede utilizar para aportar financiación a su película mediante la negociación de los derechos de distribución en el extranjero: el primer método consiste en la preventa de los derechos de la película a distribuidoras en el extranjero. El comprador extranjero puede tener entonces cierto grado de aprobación sobre el guión terminado y sobre la elección de los actores principales, del director, etc. si su aportación es considerable. Sin embargo, el comprador no tendrá ninguna responsabilidad por la producción en sí y no participará en ella plenamente, ni técnica ni creativamente.

El segundo método consiste en que el productor coproduzca la película con socios de producción de uno o varios países. En una coproducción, el socio extranjero generalmente será responsable no sólo de la preventa de la película a las distribuidoras locales, sino también de organizar la parte del rodaje y/o de la post-producción que se llevará a cabo en su propio país. De nuevo, de manera muy general, la coproducción internacional requiere una perfecta cooperación creativa y técnica entre los socios productores, mientras que las preventas se limitan en su mayor parte a la licencia de determinados derechos al distribuidor extranjero, a cambio de un anticipo o una garantía mínima.

5.i Unir los retales de las preventas internacionales

Existen más de 300 festivales internacionales de cine en el mundo y muchos de los países participantes también cuentan con un mercado cinematográfico. Estos festivales van desde los más básicos hasta los más sofisticados y las compañías

internacionales de exportación de películas preferirán uno u otro dependiendo del estado de su catálogo de películas, del momento del año, del volumen de sus ventas anuales y de los presupuestos de marketing. Asimismo, existe un número no registrado de mercados cinematográficos internacionales.

Por lo general, estos mercados y festivales ofrecen oportunidades para que las compañías vendan los derechos de las películas terminadas. Para ser fieles al tema de este manual, limitaremos nuestro análisis al mercado de las preventas, es decir, las ventas efectuadas antes de que la película se haya terminado, lo que permitirá al productor hacer efectivo todo o una parte del valor de las ventas (ya sea a través de anticipos o de descuentos de efectos) para poder terminar la producción de la película.

Las preventas en el extranjero constituyen a menudo una estrategia esencial para el productor que intenta realizar un determinado tipo de películas. Todo el modelo de negocio de Hollywood actual depende de su habilidad para distribuir las películas a nivel mundial. En muchos casos, los estudios realizan ellos mismos la distribución a través de filiales en todo el mundo. En otros casos, sin embargo, deciden reducir su riesgo de distribución en todo el mundo, asignando los derechos de algunas de sus películas estrellas a otros distribuidores en algunos territorios, a cambio de una garantía mínima. En Europa y en EE.UU., la mayoría de las películas independientes con un presupuesto superior a 5 millones de dólares estadounidenses generalmente necesitarán realizar una preventa de algunos derechos de distribución en el extranjero para poder cerrar la financiación de su producción, ya que es posible que el valor que obtengan de la licencia de los derechos de distribución locales no sea suficiente. La mayoría de las películas chinas de alto presupuesto que traspasan las fronteras, es decir las películas que se realizan tanto para un público local como extranjero, disfrutan de una considerable demanda por parte de los compradores extranjeros en la fase de preventa, al igual que un número cada vez mayor de películas coreanas y de películas de los principales países productores de Latinoamérica (México, Argentina, Brasil). India cuenta con una amplia diáspora mundial (actualmente se estima en más de 25 millones) así como con una demanda cada vez mayor de películas indias por parte de no expatriados; aunque el mercado de preventa de películas aún proporciona únicamente una parte de la financiación de producción disponible en India, se trata de un segmento de la economía india que está creciendo muy rápido, con las principales empresas ahora asentadas en el Golfo



Pérsico, Reino Unido y EE.UU. que son los tres mercados principales para los indios no residentes y que ofrecen anticipos sustanciales a los productores a cambio de los derechos para estos territorios.

Otro ejemplo de cómo la producción cinematográfica depende de las oportunidades de los derechos de distribución en el extranjero lo encontramos en Oriente Medio y el Norte de África. Una masa de tierra geográfica que comprende aproximadamente 20 estados distintos, la mayoría de ellos unidos por un idioma común; el mundo árabe representa un público potencial de 320 millones de personas, muchas de las cuales pertenecen a las acomodadas clases medias que disponen de tiempo para el ocio y de dinero para gastar.

Hoy en día, Egipto sigue siendo la principal industria cinematográfica del mundo árabe. No obstante, a pesar de contar con una población de más de 80 millones, el valor de los derechos en el mercado egipcio por sí solo no puede en general respaldar películas salvo las que cuentan con presupuestos muy bajos. Las razones de este fracaso del mercado son típicas de las dificultades a las que se enfrentan las industrias cinematográficas de todo el mundo en vías de desarrollo: la infraestructura de las salas de cine no está suficientemente modernizada; la televisión local todavía está limitada en su capacidad para respaldar las producciones cinematográficas locales; no existen incentivos gubernamentales y abunda la piratería de vídeo/DVD. Para cualquier película con un presupuesto superior a 1 millón de dólares estadounidenses, el productor tendrá pocas opciones salvo buscar derechos de prelicencia lo más lejos que le posible fuera de Egipto. Afortunadamente, el mercado para las películas egipcias buenas sigue siendo extremadamente boyante en todo el mundo árabe.

El siguiente ejemplo ilustra claramente la función de las preventas internacionales en la realización de una película con un presupuesto más alto y pone de manifiesto los, en ocasiones, complejos acuerdos necesarios para garantizar que todos los compradores puedan obtener una “ventana” adecuada de explotación exclusiva.

La película, *Fool el seen el azeem*, es una comedia de aventuras producida en 2004 con gran éxito de crítica y excelentes resultados comerciales. La película cuenta los divertidos contratiempos que sufre un desafortunado trepa egipcio que se mete en

problemas con una banda de matones locales. Habiendo volado hasta China, es elegido contra su voluntad para participar en un concurso de alta cocina a pesar de no haber cocinado en su vida. En el intento de salvar tanto su vida como los restos de su dignidad, encuentra tiempo para enamorarse locamente de una chica de lugar.

Este tipo de comedia familiar con un toque romántico puede tener mucho éxito tanto en Egipto como en el resto del mundo de habla árabe. Esto se debe también a que su productor principal, Mohammed Ramzy, había presupuestado una película de 1,8 millones de dólares estadounidenses, además de otros 200.000 dólares para gastos de marketing y copias para apoyar el estreno de la película en las salas de cine. Según los criterios de la mayoría de las industrias cinematográficas del mundo fuera de EE.UU. y Europa, era una película con gran presupuesto. La mayoría de las películas de Oriente Medio se realizan por la mitad, o mucho menos de la mitad, de los costes de *Fool el seen el azeem*.

<i>Fool el seen el azeem*</i>	US\$	% presupuesto
Presupuesto neto	1,800,091	
Copias para salas de cine y publicidad (sólo Egipto)	200,000	
Presupuesto total	2,000,091	
Anticipo de los productores a cambio de los derechos de estreno en las salas de cine egipcias	1,045,000	51%
Derechos de estreno en las salas de cine y de vídeo/DVD en la zona del Golfo	400,000	19%
Derechos de estreno en las salas de cine y de vídeo/DVD para Jordania/Libano/Siria	10,000	0.5%
Derechos de vídeo/DVD para Egipto	30,000	1.5%
Derechos de vídeo/DVD para el resto del mundo	20,000	1%
	1,505,000	75%
Total derechos de estreno en las salas de cine y de vídeo/DVD	150,000	7%
Derechos de difusión por satélite gratuito para la región árabe		
Derechos de difusión por satélite de pago para la región árabe (3 pases – 3 canales de satélite diferentes)	250,000	12%
Total derechos de TV por satélite	400,000	19%
Televisión gratuita en Egipto	35,000	2%
Otras televisiones gratuitas árabes (10 canales)	70,000	4%
Total derechos de TV gratuita	1,975,000	99%

*Utilisé avec la permission de M. Mohamed Ramzy, Président de United Artistic Group, Égypte



La tabla anterior muestra en detalle como se financió esta película de gran presupuesto utilizando una combinación de derechos locales y de preventas internacionales. *Fool el seen el azeem* es un claro ejemplo de lo estratégicos que pueden ser los derechos de distribución en el extranjero para la realización de una película independiente. En este caso, apenas el 55 por ciento del presupuesto de la película procedía de Egipto y el resto (el 45 por ciento) se obtuvo en su totalidad de las preventas a otros territorios y de los operadores panárabes de televisión por satélite. Si estudiamos con más detenimiento los detalles, surgen otros problemas:

- El importe total obtenido, 1.975 millones de dólares estadounidenses, no cubrió el total del presupuesto de 2,9 millones de dólares. Sin embargo, esta última cifra incluía 200.000 dólares estadounidenses para los costes del estreno en las salas de cine egipcias (copias y publicidad) de los cuales los productores únicamente tuvieron que cubrir el 10 por ciento por adelantado. El resto sería recuperado por la distribuidora local de la primera posición en los ingresos de las salas de cine.
- El 52 por ciento del presupuesto se obtuvo en forma de una inversión de capital a cambio de beneficios de los ingresos del estreno en las salas de cine egipcias únicamente. Los productores aportaron parte de su propio capital y reunieron una cartera de inversores de la región árabe. Los inversores recuperarían sus fondos en primera posición de los ingresos de las salas de cine egipcias, con una participación adicional en los beneficios de entre el 5 y el 30 por ciento.
- Los derechos de vídeo para Egipto representaron únicamente el 1 por ciento del total obtenido por los productores. Esto pone de manifiesto la gravedad del problema de la piratería audiovisual en el país (al igual que en la mayor parte del resto del mundo en vías de desarrollo), lo que impide que estos derechos tengan algún valor estratégico real.
- Los derechos para la televisión gratuita egipcia también se vendieron por una cantidad muy pequeña (el 1 por ciento del presupuesto), de nuevo poniendo de manifiesto las limitaciones presupuestarias de muchas televisiones públicas de Egipto y del resto del mundo árabe.

- En cambio, los derechos de estreno en las salas de cine y de vídeo/DVD para la región del Golfo fueron muy estratégicos, aportando el 19 por ciento del presupuesto. Esto demuestra el alto nivel de evolución tecnológica en los Emiratos y en todo el Golfo, así como los mayores porcentajes de ingresos de los hogares destinados al entretenimiento filmado; además, las copias pirateadas de una película no nacional normalmente tardan más en inundar estos mercados y la distribuidora de vídeo puede utilizar este tiempo a su favor.
- Los derechos de televisión por satélite tuvieron el mismo valor estratégico. Se trata de operadores comerciales panárabes de televisión por satélite cuyo alcance normalmente abarca toda la región. Se financian con una mezcla de suscripciones y publicidad, dependiendo de si ofrecen la señal gratuitamente o encriptada.
- Los productores negociaron los derechos para dos ventanas de satélite gratuitas: Melody, un operador con sede en Egipto obtuvo la primera ventana, mientras que Rotana en Arabia Saudita, obtuvo el segundo pase. Estas dos ventas combinadas constituyeron el 7 por ciento del presupuesto.
- Los derechos para el satélite encriptado se licenciaron por separado a tres operadores diferentes, junto con una negociación conjunta para ventanas exclusivas: ART, un canal de pago con sede en Jordania obtuvo la primera ventana, con una retención por un año; Showtime obtuvo la segunda ventana y la tercera ventana fue para ORBIT, que emite desde Italia hasta la región árabe.
- La televisión gratuita en el resto de la región árabe representó también un bajo valor estratégico, de nuevo poniendo de manifiesto las dificultades presupuestarias de muchos de los canales públicos, aportando las preventas a diez canales distintos únicamente el 2 por ciento del presupuesto de la película.
- Los derechos de explotación en vídeo/DVD para el resto del mundo (territorios no árabes) se vendieron por un decepcionante 1 por ciento del presupuesto. El mercado potencial para el público de habla árabe fuera



de la región árabe es considerable. Sin embargo, una combinación letal de piratería de vídeo internacional unida a las dificultades que tienen los títulos en árabe para llegar a las estanterías de las principales tiendas de vídeo y a la poca expansión de redes alternativas para ventas y alquileres legítimos conspiraron para hacer que estos derechos fueran notablemente no estratégicos en este punto, a pesar de la masiva demanda subyacente.

La historia de *Fool el seen el azeem* ilustra el considerable valor de los derechos internacionales en la estrategia de un productor. En algunos casos también pone de manifiesto las limitaciones de esta estrategia, ya que algunos de estos derechos continúan licenciándose muy por debajo de su valor potencial. La piratería audiovisual endémica tiene mucho que ver en esto, como en el caso de la licencia de los derechos de vídeo/DVD en Egipto, el país donde se rodó la película en su mayor parte. Otro factor es la falta de fondos de las emisoras públicas locales, que tienen prioridades presupuestarias que posiblemente no les permitan convertirse en colaboradores de las producciones cinematográficas locales. Finalmente, es importante destacar que no todas las películas son adecuadas para una estrategia de preventa en el extranjero. El atractivo de *Fool el seen el azeem* a este respecto se debía en parte a la popularidad de los actores egipcios en todo el mundo árabe, pero también al hecho de que la película se diseñó para que fuera una comedia popular muy atractiva para el gusto del público árabe. De hecho, resulta extremadamente difícil realizar una preventa de la mayoría de las películas fuera de su país de origen ya que el reparto puede ser desconocido fuera de sus fronteras y/o el tema puede ser considerado demasiado nacional para los compradores internacionales.

5.ii El mundo nunca es suficiente – la función de la compañía de ventas

Los productores capaces de establecer sus propias preventas internacionales al mismo tiempo que atienden a todas las demás demandas de la realización y de la producción de la película son pocos y difíciles de encontrar. Se trata de los productores con más experiencia y con un historial de éxito que tienen acceso a los mejores talentos y cuentan con una larga trayectoria de trabajo con los compradores de derechos establecidos en los países extranjeros.

Para la mayoría, sin embargo, el camino hacia las preventas pasa por un acuerdo con una empresa especializada en la exportación de películas en el mercado mundial, o en obtener preventas para ellos cuando todavía están en la fase de realización o producción. En la industria cinematográfica, estas entidades son denominadas agentes de ventas o compañías de ventas. Esta terminología es genérica y no hace justicia a la diversidad y la complejidad de lo que estas compañías pueden ofrecer al productor. En términos generales, existen tres tipos de agentes de ventas, cada tipo corresponde a diferentes posiciones en el mercado y a grados de poder para obtener la financiación.

En la parte inferior del mercado, las compañías de ventas son pequeñas, no están capitalizadas y generalmente se especializan en películas de *autor* más pequeñas que se corresponden con el extremo más cultivado y exclusivo del mercado cinematográfico internacional. Estas compañías suelen ser empresas especializadas con un impresionante nivel de compromiso con las películas especializadas y dispuestas a buscar un mercado para las mismas en el extranjero, a menudo desafiando las circunstancias más adversas. Lo que estas compañías no pueden hacer, normalmente, es ofrecer al productor una garantía mínima sobre las ventas de la película en los territorios extranjeros: el riesgo es simplemente demasiado grande y la capacidad de los agentes de ventas para anticipar cualquier cantidad a cambio del valor de los derechos es demasiado limitada. Lo que ofrecen estas compañías es un tratamiento de vanguardia del potencial de venta en el extranjero de la película una vez que se ha terminado. En este caso, el productor firma un acuerdo directo con la agencia por medio del cual se otorga al agente de ventas el derecho exclusivo a comercializar los derechos de la película en los territorios extranjeros acordados previamente.

En la parte intermedia del mercado, algunos agentes de ventas cuentan con la capacidad para ofrecer al productor una garantía mínima a cambio de las ventas/licencias futuras de los derechos relevantes a compradores extranjeros. La garantía mínima es una cantidad de los ingresos de las ventas futuras que se garantiza al productor, independientemente de que el agente logre sus objetivos de ventas. Por lo tanto, interesa a empresas con la suficiente capacidad de venta y un sólido flujo de efectivo, ya que representa un riesgo. En este caso, se puede ofrecer al productor un anticipo sobre el valor de la garantía mínima, que se hace efectivo antes o durante la producción (normalmente el 10 por ciento). El resto se paga generalmente después de que el productor haya satisfecho el requisito de entrega del agente de ventas.



En la parte superior del mercado, algunas compañías de ventas actúan como los estudios de Hollywood: puede que participen financiera y creativamente en la fase de elaboración del guión; a veces cuentan con la capacidad para atraer a estrellas y, lo más importante, son capaces en algunos casos de garantizar una parte significativa del presupuesto de la película (si se han satisfecho sus propios requisitos creativos) sin necesidad de haber prevendido un solo fotograma del proyecto a nivel internacional. Estas compañías pueden tener *output deals* con poderosas distribuidoras o emisoras en toda una serie de países y pueden estar seguras de que podrán obtener el valor adecuado en el mercado para cubrir su riesgo. También tienen relaciones con bancos o financieros del *déficit* que están preparados para respaldar su riesgo en base a los valores estimados de las ventas futuras. Evidentemente, en este tipo de acuerdos, la compañía de ventas puede tener una cesión completa (o licencia a largo plazo) de los derechos de distribución en el extranjero y también puede negociar que se la incluya en la recuperación de los ingresos del país en el que se realiza la película. Estas entidades desempeñan una función más similar a la de un *productor ejecutivo* que a la de un agente de ventas convencional. El número de películas que se financian de esta manera sigue siendo relativamente escaso y tiende a estar limitado a las películas internacionales de gran presupuesto y con estrellas.

Los agentes de ventas internacionales trabajan sobre todo en Europa y en América del Norte. Muchos de ellos son miembros de la asociación comercial mundial de exportadores cinematográficos, la Alianza de Televisión y Cine Independiente (IFTA), con sede en Los Ángeles, EE.UU.. La IFTA es una mina de información sobre el negocio de la licencia de los derechos internacionales de una película y prepara memorandos sobre acuerdos de distribución internacional y plantillas de acuerdos que pone a disposición de sus miembros. Se recomienda a los lectores que consulten a la IFTA si desean obtener información más detallada sobre las compañías de ventas y sobre cualquier aspecto de la licencia de los derechos internacionales.

5.iii El productor – El contrato del agente de ventas

Todos los derechos internacionales que se confían a una compañía de ventas están respaldados por un contrato legalmente vinculante. Existen algunos puntos importantes a los que ambas partes deben prestar especial atención:

- El contrato especificará los derechos que el agente está autorizado a vender y los territorios designados – esta definición es la más importante ya que algunos de estos derechos pueden haber sido cedidos ya a un tercero en un territorio relevante a cambio de capital, coproducción, etc. o puede que se hayan entregado como garantía por completo a un comprador concreto en un territorio específico.
- El plazo de la licencia es también un aspecto importante – los plazos de agencia que se conceden a una compañía de ventas varían desde los más cortos a la perpetuidad (con menos frecuencia y específicamente si el agente de ventas también ha aportado la mayor parte del valor del presupuesto como garantía). Lo más normal es que sea un plazo inicial fijo que oscila entre 1 y 25 años. Por separado, las partes también negociarán un plazo máximo para que los derechos sean licenciados por el agente de ventas a las distribuidoras y a compradores de otros medios en los territorios designados en el contrato.
- Muchos contratos contendrán una cláusula de rescisión, es decir, el derecho del productor a rescindir el contrato sin previo aviso si los ingresos de las ventas no logran alcanzar un objetivo mínimo acordado previamente o si la compañía de ventas entra en suspensión de pagos.
- Al igual que con el contrato de la distribuidora, los gastos necesarios para comercializar y promocionar la película en eventos internacionales (festivales, mercados cinematográficos, etc.) se especificarán en el contrato y tendrán un límite inicial acordado mutuamente. En caso de que el agente de ventas desee gastar por encima del límite, tendrá que obtener el permiso del productor. Esta es una cuestión estratégica para los productores ya que estos costes se deducen “desde un principio” del valor de los acuerdos de licencia de los derechos en los territorios relevantes. Por lo tanto, cuanto mayores sean los gastos, menos probabilidades habrá de que el productor reciba *excedentes* de dichas ventas.
- Una negociación similar se produce en el caso de la comisión cobrada por el agente de ventas por su trabajo. Normalmente, la comisión oscila entre el 7,5 por ciento del valor de cada venta y el 25-30 por ciento. Las



comisiones son más altas en el caso de que una película no terminada se logre prevender con éxito ya que los ingresos de este tipo de licencia de los derechos pueden ser más estratégicos para el productor que podrá descontar su valor en un banco. Las comisiones cobradas también variarán dependiendo de la dificultad percibida de los territorios específicos. En la siguiente tabla se muestra una escala de las comisiones de los agentes de ventas de una reciente película británica independiente de bajo presupuesto:

Territorio	Comisión del agente de ventas %
América del Norte	15%
Reino Unido	12.5%
Resto del mundo	25%

El agente de ventas es un jugador esencial en el complejo juego de la financiación cinematográfica internacional. Es importante que los productores que ambicionen realizar películas para un público internacional cultiven relaciones con los agentes de ventas más capaces y dispuestos a respaldar el tipo de películas que corresponden a su visión creativa y empresarial. Estas relaciones aportarán enormes dividendos con el tiempo, por lo que ayudarán a mejorar los perfiles de las películas en los mercados mundiales y a perfeccionar el propio sentido del productor de lo que puede ser adecuado para el público de fuera de su país.

5.iv A través de la barrera del dolor – las coproducciones internacionales

El segundo método que un productor puede utilizar para incluir los derechos de distribución en el extranjero en la ecuación de financiación de una película es a través de una coproducción internacional.

¿Qué es una coproducción? En su forma más pura, una coproducción es cuando dos (o más) productoras de dos (o más) países diferentes acuerdan unir sus fuerzas para realizar una película juntas. El planteamiento normalmente implica que cada compañía comparta los recursos artísticos, técnicos y financieros necesarios para realizar la película y que compartan los derechos de PI resultantes en proporción a sus respectivas aportaciones.

Las razones estratégicas que están detrás de una coproducción pueden variar: la principal motivación puede ser que la historia lo requiere: un guión ambientado, por ejemplo, en Gran Bretaña por un productor británico se sitúa en la época del Raj indio, con una mezcla de personajes y desarrollos narrativos que requieren que el rodaje se realice en ambos países con un reparto constituido por actores británicos e indios. En este caso, la estructura de la coproducción en teoría permitiría al productor escribir el guión para buscar un socio que fuera capaz de a) acceder a un reparto indio clave, b) obtener financiación conjunta en la India para el proyecto y c) alquilar los elementos para el equipo de rodaje local lo que ofrece la ventaja de unas habilidades de alto nivel y unos salarios competitivos, lo que ayudaría a reducir los costes.

Las razones, en algunos casos, también pueden ser financieras o técnicas únicamente: en el caso de una coproducción puramente financiera, el coproductor extranjero no tiene una participación directa en la redacción del guión ni en la gestión de la producción. Se limita a obtener la financiación de su país y, generalmente, una parte muy pequeña de la película se rueda en su país. La coproducción únicamente financiera se diferencia de la preventiva en el hecho de que participa un productor y que, en algunos casos, puede garantizar que la producción cumpla los requisitos para que se le conceda la condición de nacional en su país. Si este es el caso, el coproductor podrá obtener ayudas del sector público u otros beneficio de los que puedan beneficiarse las producciones cinematográficas locales. Cuando una coproducción es únicamente técnica, es posible que el coproductor extranjero no pueda aportar una cantidad significativa para la financiación de la película pero trabaja en un país en el que la mano de obra técnica y los servicios de la industria cinematográfica son competitivos, lo que puede inducir al productor principal a localizar la mayor parte de la producción allí para que el presupuesto no se eleve. En este caso, el coproductor desempeña una importante función en la contratación de un equipo y de servicios locales y en la organización de la producción de forma local.

Europa es la región del mundo donde más coproducciones se realizan hoy en día. Muchos de los países europeos más pequeños carecen de mercados con un tamaño suficiente para mantener la producción cinematográfica por encima de la categoría de bajo presupuesto, salvo en casos excepcionales. Por consiguiente, sus productores buscan otros posibles socios en los países vecinos que les ayuden a financiar los proyectos más ambiciosos. Los países de producción cinematográfica



más grandes, como Francia, Alemania o Reino Unido, abordan la coproducción con distintas motivaciones: el estado francés anima activamente a los productores a que coproduzcan películas en francés, como parte de una política constante de mejorar el nivel de la cultura francesa y del idioma francés en Europa. El alemán se habla fuera de Alemania en algunos países del Este de Europa así como en Austria y Suiza, que son socios naturales para las coproducciones en este idioma. Los productores británicos, por otra parte, cuentan con que los públicos europeos están muy acostumbrados a ver películas en inglés en las salas de cine y con la popularidad mundial de algunas estrellas británicas.

Independientemente de cuáles sean las respectivas estrategias de los estados europeos con respecto a la coproducción, los productores siempre tienen el mismo objetivo: que la película obtenga el estado de producción nacional en cada uno de los países de coproducción, para poder beneficiarse legítimamente de las valiosas ayudas a la industria cinematográfica en esos países y utilizarlas para financiar la película. Y en la mayoría de los casos, la mejor manera para que la película obtenga la nacionalidad del estado de coproducción es pasar por un tratado de coproducción oficial.

Los tratados de coproducción son acuerdos bilaterales entre dos estados: muchos de ellos se realizan entre países europeos. Otros tratados bilaterales cubren las relaciones de coproducción entre un país europeo y un país de fuera de Europa, por ejemplo, Francia tiene tratados bilaterales con aproximadamente 23 países no europeos, entre ellos, Canadá y la India. Aunque las expectativas y demandas de estos tratados son diferentes, generalmente todos funcionan en torno a los mismos principios:

- Los estados quieren que el tratado de coproducción permita, con el tiempo, el uso de mano de obra y de servicios (y el pago de los impuestos relevantes) en su propio país; no ven con muy buenos ojos las coproducciones únicamente financieras puesto que no suelen aportar un mayor beneficio en forma de una mayor actividad económica.
- Los tratados, por lo tanto, hacen que los socios de coproducción garanticen que, en la medida de lo posible, se alcanza un equilibrio entre sus respectivas aportaciones financieras.

- Los tratados también exigen que los socios de coproducción se esfuercen por hacer que sus aportaciones artísticas y técnicas a la película sean proporcionales a su aportación financiera.
- Todos los tratados de coproducción bilaterales especifican la aportación financiera mínima requerida de cada uno de los socios. Normalmente varía entre el 30 y el 40 por ciento. No obstante, cuando también participa un coproductor de un tercer país (mediante la interacción de otros acuerdos bilaterales, o el uso del Convenio de Coproducción del Consejo de Europa), el porcentaje mínimo puede llegar a ser del 20 o el 10 por ciento.

Si se cumplen estas condiciones, se puede dar luz verde a la producción para que obtenga el estado de producción nacional en ambos (o más) países, abriendo las puertas a los incentivos a la producción que pueden ayudar a cubrir una parte significativa del presupuesto. El acuerdo de coproducción entre las partes que intervienen normalmente es un documento complejo y detallado. Debemos limitarnos, dentro del alcance de esta publicación, a los principales problemas que rodean a la transacción de los derechos de PI de la película y cómo se resuelven normalmente:

Cadena de título – los coproductores deben obtener garantías por parte del productor principal que ha iniciado el proyecto de que todos los derechos subyacentes (libros, obras de teatro, guiones, etc.) han sido autorizados y de que cuenta con los consentimientos y las cesiones o licencias necesarios para que no se impida la realización de la película.

Derechos subyacentes – el acuerdo más básico hará que el productor (o los productores) responsable de la adquisición inicial de los derechos subyacentes acuerde una manera de recuperar esos costes *proporcionalmente* de los demás coproductores (ya sea por adelantado o a través de un acuerdo para que recupere dichos costes del presupuesto o de los ingresos de la película en primera posición antes que sus colegas). Posteriormente, los derechos sobre los materiales subyacentes se podrán ceder a la *entidad con fines especiales (EFE)*, es decir, a la empresa constituida especialmente para gestionar la coproducción, o bien se podrán licenciar a cada coproductor para la explotación en su respectivo territorio.



Derechos de autor – El planteamiento general es que los coproductores compartan los derechos del material subyacente de manera proporcional a su aportación a la película. El productor principal puede tener la titularidad de los derechos de autor de estos materiales con el consentimiento de sus coproductores: esto es más conveniente para establecer la financiación bancaria de los acuerdos de distribución y venta, ya que todos los bancos requerirán un gravamen sobre los derechos de autor como garantía por sus préstamos.

Por lo que respecta a los derechos de autor de la propia película, los coproductores normalmente compartirán su titularidad, de manera que los derechos de autor y todos los derechos económicos conexos pertenecerán al coproductor A en el país A y lo mismo para el coproductor B en el país B. En el resto del mundo, los derechos de autor se compartirán, repartiéndose todos los beneficios netos de las ventas (*excedentes*) entre los socios de la coproducción de manera *proporcional* a su aportación al presupuesto de la película.

Otra posibilidad es que los derechos de autor de toda la película necesiten ser objeto de una cesión temporal a uno u otro coproductor quien puede requerirlo para solicitar con éxito la aprobación de la financiación mediante incentivos fiscales en su territorio.

Banda sonora – toda la música empleada en la película se debe facilitar a cada coproductor después de obtener las autorizaciones y se deben facilitar guiones musicales que la distribuidora local en el país (o los países) de coproducción utilizarán.

Derechos del garante de finalización – Aunque los derechos de la compañía que ofrece la garantía de finalización no son en sentido estricto derechos de PI, su ejercicio pleno equivale a asumir el control de la película de los coproductores, lo que a su vez afecta a la capacidad de estos últimos para continuar a cargo de los derechos de explotación de la película terminada (si el garante logra terminarla). Los coproductores incluirán en su contrato el compromiso de que el garante de finalización podrá asumir la producción y, posteriormente, tomar las medidas sea necesarias con respecto a su finalización, la recuperación de los costes y la cesión de derechos como garantía.

Responsabilidades de coproducción

Ejemplo: la película *El viento que agita la cebada* de Ken Loach

Un coproductor, de hecho, comparte responsabilidades con los demás coproductores y resulta muy útil en un acuerdo de coproducción especificar de manera precisa qué funciones deberá desempeñar cada coproductor. Los dos productores que celebran el acuerdo de coproducción establecen sus respectivas funciones y sientan las bases de la transacción financiera entre ellos (es decir, el porcentaje del coste de la producción que será aportado por cada coproductor).

Un ejemplo interesante de una película coproducida es la película de Ken Loach *El viento que agita la cebada*, que obtuvo la Palma de Oro en el Festival de Cine de Cannes en 2006. La película era una coproducción entre Reino Unido, la República de Irlanda, Alemania, Italia y España. A pesar de los numerosos países, los cinco coproductores lograron coproducir la película bajo las condiciones del Convenio Europeo sobre Coproducción Cinematográfica de 1992.

- (i) Coproductor italiano – los acuerdos con el coproductor italiano fueron en base a una coproducción únicamente financiera que, de hecho, significó que el coproductor italiano financiara en la región el 10 por ciento del presupuesto de la película y adquiriera los derechos para explotar la película en Italia.
- (ii) Reino Unido – los aspectos de la financiación británica se abordaron en parte mediante la financiación por parte del UK Film Council que realizó una aportación al presupuesto a través de una inversión de capital y en parte mediante una preventa de los derechos para el Reino Unido a una distribuidora británica (Pathé Pictures).
- (iii) Irlanda – el Irish Film Board también realizó una aportación financiera y la producción pudo beneficiarse de los beneficios fiscales en ese país. Los coproductores irlandeses también incluyeron una pequeña venta a una televisión irlandesa en su aportación. Hubo un acuerdo de servicio de producción entre el coproductor irlandés y una empresa de servicios irlandesa para ayudar en esta estructura.



- (iv) Alemania – el coproductor alemán pudo participar en calidad de coproductor financiero. A cambio de su aportación financiera, el coproductor alemán pudo adquirir los derechos de la película para las salas de cine en Alemania, Austria y la Suiza germano-parlante. El coproductor alemán también aportó financiación a través de una subvención de uno de los fondos cinematográficos regionales, el North Rhine Westphalia Film Fund, a cambio de un gasto en esa región.
- (v) España – el coproductor español adquirió los derechos para España y Andorra a cambio de una aportación al presupuesto en calidad de coproductor financiero.
- (vi) Se realizaron preventas para algunos territorios del mundo, en concreto para Bélgica y sus territorios asociados y para los territorios franceses (incluidos los territorios nacionales de Francia y el Norte de África franco-parlante). Para complicar más las cosas, algunos inversores individuales británicos realizaron una aportación al coste de producción y adquirieron la película terminada una vez que estuvo terminada. Film Finances Inc proporcionó una garantía de finalización y el descuento de las preventas fue realizado por el Royal Bank of Scotland quien tomó la garantía habitual sobre el material físico de la película y los derechos.

En el propio acuerdo de coproducción, además de tratar cuestiones como el presupuesto y las distintas aportaciones financieras que iban a ser entregadas por los distintos coproductores, se hacía especial referencia al porcentaje de los derechos de autor y a la titularidad de los materiales físicos. El acuerdo además asignaba los derechos de distribución entre las distintas partes conforme a los acuerdos comerciales ya que, de hecho, una coproducción significa que los derechos de distribución se poseen de manera conjunta. En una coproducción de múltiples partes es normal que una parte sea designada como representante para celebrar acuerdos en el resto del mundo y para procurar la contratación de un agente de cobros.

Todas las partes permitieron a los demás coproductores tener acceso a sus cuentas y se establecieron estrictos plazos para la entrega de informes financieros a efectos de adjudicación por parte de las distintas autoridades. Los gastos por encima y por

debajo del presupuesto se trataron con detalle. Los gastos por encima del presupuesto se resolverían normalmente con un pago por parte de los coproductores en proporción a sus respectivas aportaciones financieras al presupuesto y los gastos por debajo del presupuesto se devolverían de manera proporcional.

El acuerdo de coproducción establecía los acuerdos para la localización, el rodaje en los lugares designados, además de los trabajos de edición, grabación de sonido y postproducción, todo conforme a los requisitos locales relevantes y al Convenio. El negativo original de la película se guardó en el laboratorio elegido y los demás coproductores tenían acceso al mismo.

El acuerdo también designaba la identidad, la nacionalidad y las funciones de las distintas partes que participarían en la película. Todas las decisiones principales se tomarían conjuntamente por los coproductores de buena fe, pero en caso de llegar a un punto muerto, prevalecería la decisión del productor delegado. También se establecieron las consecuencias en caso de que la aprobación de las disposiciones fuera rechazada por alguna de las autoridades ante las que se debía registrar la coproducción. En esta producción en concreto, había que considerar una serie de cuestiones, por ejemplo:

- (i) Divisa – la mayoría del gasto se realizó en Euros, pero hubo un gasto en el Reino Unido y la producción tuvo que garantizar que el presupuesto incluía fondos suficientes para que los elementos británicos cubrieran cualquier posible fluctuación de la divisa.
- (ii) Rodaje – se decidió que, en vista del tema, el rodaje tendría lugar por completo en Irlanda, y finalmente se rodó en Cork.
- (iii) Elementos esenciales – debido a su reputación, Ken Loach se consideró como un “elemento esencial” y fue asegurado. Esto, de hecho, significaba que si algo le hubiera sucedido al Sr. Loach y no hubiera podido continuar rodando la película, los financieros tendrían libertad para cerrar la producción y reclamar sus costes hasta la fecha a la aseguradora.



- (iv) Créditos – el UK Film Council, el Irish Film Board y el North Rhine Westphalia Film Fund requirieron créditos específicos. Éstos se tuvieron que añadir en condiciones específicas a la película. Media, quien anticipó determinadas cantidades para la producción en virtud del Programa Media de la Sociedad de la Información de la Comisión Europea, también exigió un crédito específico.

Este capítulo tenía como objetivo informar a los recién llegados al negocio de la producción cinematográfica sobre las normas básicas para navegar por la compleja variedad de oportunidades en el mercado cinematográfico internacional y cómo utilizar sus derechos de PI de manera estratégica en este sentido. Hoy en día, en general, estos derechos se siguen negociando para utilizarlos en una cadena de valor que ha cambiado muy poco en los últimos 20 años. En las conclusiones que se incluyen a continuación, veremos cómo la llegada de Internet y las redes de distribución digital están camino de redefinir este orden tradicional y de poner a prueba a los cineastas para que inventen nuevos modelos para explotar al máximo el valor de los derechos de PI.

CONCLUSIÓN

¿El gran bazar cinematográfico está en el aire?

Es un hecho poco conocido que uno de los lanzamientos en DVD con más éxito de 2005 en el Reino Unido fue una película amateur rodada por un granjero del sur de Inglaterra, en la que se glorificaba el talento como pastor de una raza de perro concreta. Como los lectores supondrán, el éxito de la película no tuvo nada que ver con una ingeniosa campaña de marketing, diseñada inteligentemente y puesta en práctica con grandes gastos por una marca de vídeo de primer orden. En realidad, nadie en la industria del vídeo “real” había oído hablar ni siquiera de la existencia de esta modesta película casera hasta que empezaron a surgir rumores de cifras récord de unidades vendidas. ¿Cómo se logró? Muy sencillo, a través de una página web que los granjeros entusiastas y los amantes de los perros podían visitar y desde donde podían realizar pedidos para obtener una copia física del vídeo. Pero tan sólo un año después, estos entusiastas amantes de los perros ni siquiera tenían que esperar a que les llegara por correo un sobre acolchado. Con tan sólo un clic del ratón en su ordenador, podían comprar y descargar de manera segura una copia y conservarla durante tanto tiempo como les permitiera su licencia en la red con el vídeo aficionado rural.

Esta historia de cómo un producto de vídeo muy especializado se convirtió en un superventas prácticamente sin ningún gasto de marketing ilustra de manera emblemática la era del vídeo por Internet. El mero hecho de que su bucólico autor pudiera evitar las tradicionalmente caras puertas de entrada al mercado y hablar directamente con su público especialmente interesado, sugiere que (en la era de Internet) la teoría económica de la *larga cola* ha dejado de ser un modelo académico y se ha convertido en una descripción de la realidad actual.



La teoría de la *larga cola* sostiene que mientras que el coste de acceder al mercado sea alto, la oferta de un producto audiovisual tenderá a respaldar principalmente los productos “estrella”, es decir, aquellos con más posibilidades de atraer al mayor número de consumidores en el periodo de tiempo más corto posible. En la distribución física tradicional de las películas, el coste de acceder al mercado es considerable. El coste medio de comercializar una película de Hollywood en su mercado principal (las salas de cine) hoy en día asciende a 34,5 millones de dólares estadounidenses (cifra de la MPAA, 2006) (sin incluir los costes de negativo, que ascendieron a una media de 65,8 millones de dólares estadounidenses en 2006) únicamente para el estreno en las salas de cine de EE.UU. Incluso para las películas independientes de bajo presupuesto realizadas en todo el mundo, el coste del estreno en las salas de cine es muy alto y rara vez se recupera por completo de los ingresos generados en taquilla. De manera similar, el mercado de vídeo/DVD requiere que una gran cantidad de unidades grabadas se envíen a las tiendas con un gran coste, sin ninguna garantía de que la demanda vaya a satisfacer o superar el gasto. Cuando los costes para acceder al mercado suponen una barrera tan tangible, el coste relativo de la duplicación, el almacenamiento y la comercialización de incluso un pequeño número de unidades de títulos de películas que tan sólo atraen a un pequeño segmento especializado del público, difícilmente tiene sentido económico. Por lo tanto, en la infraestructura de las copias físicas, se podría sostener que una gran demanda subyacente de tarifas especializadas por parte de sectores del mercado de consumidores sigue sin satisfacerse.

Con la llegada de la banda ancha de Internet, todo ha empezado a cambiar: si todo lo que necesita el distribuidor actual, o del futuro próximo, es una página web con una tecnología que permita las descargas digitales o el streaming de vídeo directamente al consumidor; los costes de almacenamiento desaparecen virtualmente, al igual que los costes de duplicación. Los costes de marketing continúan, pero el coste relativo de la publicidad a través de los motores de búsqueda (o negociando hipervínculos con terceros) todavía sigue siendo favorable en comparación con las desorbitadas tasas de la publicidad en las carteleras o de los anuncios de 30 segundos en televisión. Con esta tecnología, las películas con probabilidad de atraer bajos niveles de demanda durante largos periodos de tiempo empiezan a tener sentido económico. La *larga cola* ha llegado.

En un mundo conectado a través de la banda ancha, ¿veremos cómo surge un nuevo tipo de productor? ¿Acaso este nuevo prototipo no sólo producirá las películas sino que también eludirá a los distribuidores para licenciar los derechos de vídeo a la carta directamente a los consumidores expertos en la web? Quizás el futuro se parezca a esto. No obstante, para los productores noveles en este profundo cambio y motivados para pensar de manera estratégica sobre la gestión de sus derechos de PI, es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones.

La ventana de las salas de cine puede estar destinada a coexistir de manera bastante dinámica con el vídeo a la carta por Internet. Esto no sólo se debe al atractivo perdurable del cine como la “experiencia más inmersiva para los consumidores” sino también a los cambios radicales en la tecnología de las salas de cine: la llegada de las salas de cine digitales permitirá reducir la duplicación de las copias y los costes de gestión y, especialmente mediante el uso de transmisiones directas por satélite de las películas a servidores seguros en las salas de cine, hará que la sala de cine esté más protegida contra la piratería y que sea más capaz de adoptar una programación más flexible para ofrecer servicios a una gama de consumidores más amplia.

A la larga, es probable que la ventana del vídeo a la carta en Internet agote la mayoría de las actuales ventanas de entretenimiento en el hogar, en concreto, el alquiler de DVD, los actuales sistemas de pago por visión y la televisión de pago encriptada. Un posible resultado es que la cadena de valor se simplifique, con las salas de cine, seguidas por las ventas directas al público de vídeo/DVD (muchos consumidores todavía quieren “poseer” las películas al igual que hacen con los libros), el vídeo a la carta en Internet, seguido por la televisión gratuita.

El estreno en las salas de cine dejará de ser la primera ventana obligatoria para todas las películas y los estrenos simultáneos de las películas en varios segmentos de la cadena de valor de los derechos serán más frecuentes. En este planteamiento, la discriminación de precios sustituirá a los estrenos secuenciales; por ejemplo, los acuerdos entre las distribuidoras se harán de forma que los consumidores tengan que pagar una prima para acceder a una película mediante vídeo a la carta en Internet mientras se esté proyectando todavía en las salas de cine, para dotar a la ventana de las salas de cine una ventaja competitiva, etc. Sin embargo, es posible



que los estrenos simultáneos en varios medios no sean tan rentables a lo largo de la cadena de valor como hasta ahora lo han sido las ventanas secuenciales. El efecto se puede mitigar, no obstante, por el hecho de que los estrenos simultáneos en varios medios constituyen una forma muy eficaz de lanzar una nueva película antes de que los piratas audiovisuales empiecen a competir.

Este rediseño radical de la cadena de valor de los derechos de una película presenta importantes dificultades de transición: los productores deberían preguntarse qué efecto negativo imprevisto (incluso si es temporal) tendría, por ejemplo, la reducción de la ventana de las salas de cine en la capacidad de las distribuidoras tradicionales para arriesgar dinero en nuevas producciones. Mientras que la distribución en Internet empieza a parecer un medio potencialmente eficaz para llegar al consumidor, el mercado está todavía en su más tierna infancia; la tecnología a menudo no es fiable y los ingresos de estas formas de distribución son extremadamente bajos. Aunque amenazan con comprimir otras ventanas, con un efecto negativo sobre el valor de los anticipos de los derechos tradicionales, los operadores de películas a la carta en Internet no podrán (todavía durante un tiempo) sustituir estas fuentes de explotación en declive de los derechos por su propia inversión. Esto dejará a toda la industria cinematográfica en una posición vulnerable.

Dado que estamos llegando al final de estas conclusiones generales sobre las tendencias futuras, nos gustaría facilitar a los lectores una pequeña lista de puntos que deberían tener en cuenta cuando licencien derechos a los operadores de Internet en este momento impredecible de la reestructuración de la cadena de valor de las películas. Esperamos que sean útiles para los productores que desean embarcarse en el incierto negocio de hacer que sus películas estén disponibles a través de esta emocionante tecnología rápidamente cambiante.

La ventana online debería negociarse de manera que su colocación no perjudique a los licenciatarios de otros derechos y a las ventanas de explotación de sus propios derechos. Sería aconsejable situarla donde actualmente está el pago por visión tradicional, es decir, unos meses después de la ventana de estreno en las salas de cine y antes del alquiler y la venta directa al público del DVD y también antes de todas las ventanas de televisión (gratuitas y de pago). Esto garantizará que el productor evite quedarse fuera de posibles acuerdos de licencia con los licenciatarios

que se encuentran más abajo en la cadena de valor o que vea como el valor de esos derechos se reduce sustancialmente.

El mercado de los derechos online se encuentra en una fase pionera y está cambiando a un ritmo extremadamente rápido. Esto significa que cabe la posibilidad de que las compañías, los modelos de negocio y las tecnologías que en estos momentos están en el mercado ya no lo estén dentro de uno o dos años. En este contexto, será más lógico que el productor negocie licencias cortas y resista a las presiones de los nuevos operadores de vídeo a la carta en Internet que desean construir un catálogo e intentan bloquear las películas con licencias largas.

En la antigua cadena de valor la exclusividad es sagrada. Pero no tiene por qué serlo (de momento) en el vídeo a la carta en Internet. Esto se debe a que pocos servicios alcanzan un mercado significativo. Partiendo de esto, otorgar exclusividad puede impedir la maximización de los derechos de explotación en este segmento.

A diferencia de las tradicionales emisiones encriptadas por satélite, que ya son una tecnología demostrada y probada, el hecho de que el productor licencie los derechos a un servicio de vídeo a la carta en Internet puede necesitar que se realice algún tipo de auditoría sobre el sistema tecnológico existente para licenciar a los consumidores en Internet y para evitar las copias ilegales y la redistribución. Otorgar licencias a tecnologías no seguras puede conducir a "fugas" no deseadas, facilitando las copias ilegales y la circulación de la película.

Un aspecto muy importante de este nuevo tipo de licencias consiste en definir exactamente qué usos protege el acuerdo, y a través de qué tipo de dispositivos: ¿protege el acuerdo las compras de descargas o los alquileres de descargas? ¿Protege el streaming de vídeo, etc., o tan sólo se autorizan usos específicos? ¿Cuál es el plazo de uso por parte del consumidor (días, semanas, propiedad)? ¿Está el licenciante de vídeo a la carta autorizando al consumidor a reproducir en dispositivos distintos al ordenador personal o la televisión? ¿Se incluyen las descargas o el streaming en dispositivos portátiles como los teléfono móviles o los reproductores integrados en automóviles, etc.? ¿Se ha definido el hogar del suscriptor como residencia principal únicamente o el contenido se reproduce en los dispositivos de una segunda residencia?



La claridad también es primordial cuando se tratan los pagos por parte del licenciatario. Prácticamente nadie en el mercado del vídeo a la carta en Internet paga anticipos por la explotación de los derechos, simplemente porque los ingresos todavía son muy limitados. Los productores querrán familiarizarse con los precios que el operador cobra al consumidor y negociar una participación en los ingresos mediante el pago de regalías. Si el operador utiliza suscripciones en vez del pago por visión, los productores normalmente obtendrán una parte de los ingresos de suscripción totales en vez de una regalía por cada uso.

Para muchos productores que trabajan en países donde la infraestructura de la banda ancha es incipiente, aunque las ventanas tradicionales están corroídas por la piratería, estas observaciones finales podrían parecer tanto abstrusas como prematuras. No obstante, observamos que a pesar de todo el glamour y la novedad de Internet de banda ancha como vehículo para la distribución de una película, la disciplina estratégica del productor para la licencia de sus derechos de PI sigue siendo muy similar a la que habría adoptado en la cadena de valor tradicional. Si existe un hilo común a lo largo de toda esta publicación, es que para el empresario cinematográfico creativo, los derechos de PI no son una propuesta teórica: son el material vivo del que depende su ocupación extraordinaria, la divisa dinámica que les lleva gradualmente y laboriosamente al cumplimiento de una visión creativa singular y a su expresión en una obra única, el resultado de la colaboración de mucha gente.

Tan sólo esperamos que esta introducción demasiado breve a la PI y al proceso cinematográfico haya expuesto brevemente el complejo entramado de la PI que existe detrás de la producción de incluso la película más simple y menos cara. Asimismo esperamos que al no haber restado importancia a las considerables dificultades que supone la producción cinematográfica, hayamos introducido una nota de realismo destinada a los lectores al mismo tiempo que alimentábamos sus verdaderas ambiciones.

ANEXO

Glosario de términos de producción cinematográfica

Por encima de la línea: partidas del presupuesto de una película que hacen referencia a las cantidades pagadas a los talentos claves y a los titulares de los derechos que a menudo también participan en los beneficios.

Anticipo: una cantidad pagada en efectivo por los derechos para distribuir una película en un territorio y/o en un medio concreto.

Lista "A": un director o una estrella cuya presencia en la película garantizará que ésta obtenga financiación y/o sea distribuida.

Por debajo de la línea: partidas del presupuesto de la película que se refieren a las cantidades pagadas a los colaboradores que participan mediante una obra por contrato con cesión de derechos.

Límite: normalmente, un límite a los gastos de venta o distribución que no se puede superar sin contar con el permiso del productor.

Cadena de título: los documentos y los contratos que demuestran exactamente cómo el productor controla los derechos de un proyecto.

Gravamen: un gravamen legal sobre los derechos de la película que garantiza que se cumplan las obligaciones contractuales.

CGI: efectos generados por ordenador.

Agencia de cobros: agencia establecida para administrar los cobros de los ingresos procedentes de la explotación de la película y la distribución de dichos ingresos entre los financieros de la película. El agente de cobros también distribuye los beneficios netos.

Derechos consuetudinarios: en el contexto de la PI filmada, la convención en países como Reino Unido y EE.UU. de que el productor es el autor de la obra y controla su forma final.

Garantía de finalización: seguro especializado de producción que garantiza la entrega oportuna de la película conforme a un presupuesto acordado.

Coproducción: una película que combina aportaciones creativas, de producción y/o financieras de más de un territorio.

Tratado de coproducción: un acuerdo gubernamental transnacional que establece cómo se debe estructurar una coproducción para que se beneficie de los incentivos nacionales.



Industria casera: toda industria nacional pequeña con bajos beneficios que depende de muy poco capital y de los mercados locales para sobrevivir.

Película que traspasa fronteras: una película con un presupuesto modesto y un enfoque original que logra atraer un público mucho mayor del originalmente previsto.

Estreno simultáneo en varios medios: estreno simultáneo de una película en múltiples territorios y, más recientemente, la distribución en múltiples plataformas.

Financiación de deudas: financiación prestada a la producción y recuperable en primera posición.

Aplazamientos: pagos o remuneraciones atrasadas que se pagan al proveedor o al colaborador cuando el productor recibe los ingresos de la película.

Entrega: la entrega técnica de los elementos de la película a las distribuidoras y/o a los financieros de la película para que ésta pueda venderse y/o distribuirse.

Realización: se refiere al tiempo y las acciones necesarias para pasar de una idea a un guión terminado (o guión técnico) listo para ser rodado.

Dialoguista: el escritor del guión únicamente.

Versión del director: la primera forma de la película que está bajo el control directo del director.

Derecho de autor: el derecho del autor a reivindicar la paternidad y los derechos morales sobre las obras que haya creado; habitual en países como Francia, Italia, etc.

Capital: una inversión que atrae una parte significativa de los beneficios de una película pero que se resarce de las deudas incobrables.

Reajuste: primas que se pagan al productor o a los participantes si se superan los umbrales de rendimiento o si se obtienen premios.

Productor ejecutivo: normalmente un productor cuya tarea principal es la financiación de la película.

Corte final: el derecho de un director, productor o financiero (o una combinación de los tres) a aprobar la forma final de la película.

Primera negociación y derecho preferente de compra: el derecho de una persona o compañía a tener la primera oportunidad de hacer una oferta por los derechos y la última oportunidad de igualar la oferta de una tercera parte.

Primera posición: la financiación que sale primero a medida que se acumulan los ingresos.

Carta de crédito: un instrumento bancario que a menudo emiten las distribuidoras que permite al productor hacer efectiva una garantía mínima a través de un banco.

Larga cola: en términos comerciales, una frase acuñada por Chris Anderson para describir los productos cuya demanda es baja o que tienen un volumen de ventas bajo pero que colectivamente pueden constituir una cuota de mercado que supere a los relativamente pocos superventas y éxitos de taquilla actuales o que compita con ellos.

Financiación del déficit: financiación (normalmente de deuda) a cambio de territorios no vendidos.

Acuerdos brutos o acuerdos brutos ajustados: participación directa de un financiero importante o talento en los primeros ingresos.

Licencia: una concesión de derechos con limitación de tiempo.

Derechos de vida: el derecho a llevar a la ficción las experiencias reales de una persona viva.

Productor de línea: productor no creativo, contratado por obra y responsable de vigilar que la producción se gestiona de manera adecuada diariamente.

Garantía mínima: financiación prometida a cambio de la explotación de la película en un territorio y/o medio.

Derechos morales: el derecho del autor de la obra (normalmente el director) a controlar la forma final de la obra.

Beneficios netos: los beneficios que obtiene el productor de la película.

Opción: el instrumento mediante el cual el productor controla una propiedad durante un periodo de tiempo limitado antes de tomar la decisión de adquirir los derechos.

Output Deals (acuerdos de producción): acuerdos negociados previamente entre los estudios o los productores principales y las distribuidoras o emisoras locales para garantizar la certeza de la distribución.

Excedente: las cantidades pagadas a cualquier destinatario de los ingresos de una película una vez que se hayan recuperado el coste de producción y las cantidades pagaderas a los financieros.

Gastos por encima del presupuesto: los costes contraídos en la finalización y la entrega de una película que superan el importe de su presupuesto acordado incluidas las contingencias.

Paquete: consiste en factores tales como expresiones de interés de uno o más actores principales y la incorporación de un director al proyecto.



Participación: la parte de los beneficios netos que pertenece a un colaborador creativo o financiero de la película.

Pulidos: breves encargos a un escritor para que mejore partes o temas de un guión poco antes de la financiación o la producción.

Pre-producción: la preparación y la organización de la película antes de la fotografía principal.

Derechos primarios, secundarios y complementarios: ventanas de derechos que normalmente se definen, en orden, como las salas de cine, el vídeo/DVD/TV y otros (aerolíneas, editorial, merchandising, etc.).

Fotografía principal: el periodo durante el cual se filma la acción principal y a los actores principales.

Copias y publicidad: inversión en el estreno de una película en las copias físicas y en los costes relativos a la comercialización de la película.

Productor: la persona o compañía responsable de realizar la película; normalmente controla los derechos.

Prima de producción: una cantidad adicional pagada a un escritor o titular de derechos el primer día de la fotografía principal.

Presupuesto de producción: el coste de realizar y completar la película.

Seguros de producción: los seguros normales de producción cinematográfica que la garantía de finalización exige y que cubren todos los riesgos relativos a la producción como enfermedad, incendio, robo, etc.

Propiedad: el guión, la historia u otro material que el productor compra o sobre el que tiene una opción para realizar la película.

Refutable: derechos otorgados por el derecho moral al titular de los derechos que le permite conservar sus derechos morales.

Derechos para un nuevo formato: el derecho de un productor a convertir el guión a otro formato distinto al previsto originariamente, por ejemplo, en vez de para una película, para la televisión.

Derechos reservados: los derechos que el escritor de un guión especulativo o que el titular de los derechos se reserva para sí mismo cuando otorga una opción o licencia, a menudo se trata de los derechos para la radio o el teatro.

Pagos residuales: pagos a un colaborador de la película procedentes de la explotación de la película; normalmente son impuestos y están controlados por acuerdos con los sindicatos.

Derechos: los derechos subyacentes al contenido de la película.

Montaje preliminar: el primer corte de la película en la post-producción.

Regalía: el pago al titular de un derecho de una parte de la explotación de una película en determinados medios.

Agente de ventas: entidad constituida para vender los derechos en nombre del productor a las distribuidoras de todo el mundo.

Ventas directas al público: distribución de VHS/DVD en la que el comprador tiene la propiedad de la unidad.

Derechos separados: similar a los derechos reservados pero otorgados al escritor o al titular de los derechos en un contexto de obra por contrato con cesión de derechos.

Guión especulativo: un guión no encargado poseído y controlado por el autor hasta que un productor lo compre o ejerza una opción sobre el mismo.

Entidad con fines especiales (EFE): una sociedad limitada británica responsable de producir y entregar la película.

Remuneración adicional: similar a una regalía y utilizada principalmente en los países de derechos de autor para referirse a una participación en los ingresos de las salas de cine.

Sindicación: licenciar normalmente películas con mucho éxito a las emisoras locales de televisión de EE.UU..

Los del diez por ciento: término de argot para definir a los representantes literarios y de talentos.

Películas estrellas: la media docena de películas al año de cuyo éxito dependen los estudios estadounidenses.

Tratamiento: un breve documento que esboza la forma de un guión previsto para un largometraje.

Recuperación: un proceso negociado previamente para la reversión de los derechos al autor al término de la opción o licencia.

Obra subyacente o material subyacente: el material o la historia que conforman la base del guión.

Gasto por debajo del presupuesto: la diferencia entre el coste final auditado de la producción de una película y el importe total de su presupuesto acordado incluida cualquier contingencia.

Ventana: el periodo de tiempo durante el cual se concede a una distribuidora o emisora el derecho exclusivo a explotar la película.

Obra por contrato con cesión de derechos: los colaboradores de una película cuyos derechos se adquieren con su contrato de empleo.



AGRADECIMIENTOS

Los autores desean dar las gracias a las siguientes personas y organizaciones por su ayuda y apoyo en la preparación de esta publicación:

- Muhammad Ramzy, El Nasr Films, El Cairo
- Valérie Lépine, Directora General, Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos (FIAPF), París
- Richard Moxon, Davenport Lyons, Londres
- Philippe Carcassonne, Ciné B, París
- Pooja Bedi, Film Finances, Bombay
- Bobby Bedi, Kaleidoscope Entertainment, Bombay
- Sanjeev Wasswas, AP Film Distribution, Chennai
- Matthew Justice, Films, Londres
- Marc Samuelson Productions, Samuelson Productions, Londres
- Shira Perlmutter, Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI), Londres
- François Hurard, Centre National de la Cinématographie (CNC) París
- Charlotte Lund Thomsen, Federación Internacional de Vídeo
- Andrew Chowns, PACT, Londres
- Terry Illot, Bridge Media, Londres
- Angus Finney, Bristol
- Andy Patterson, Archer Street, Londres

Para más información, visite el sitio Web de la OMPI en www.wipo.int

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

34, chemin des Colombettes

P.O. Box 18

CH-1211 Ginebra 20

Suiza

Teléfono:

+41 22 338 91 11

Fax:

+41 22 733 54 28