

# Ficha de recursos CN D

Elaboración  
de un presupuesto  
previsional de  
producción

Enero de 2017

Colección Vida profesional

Département Ressources professionnelles  
(Departamento Recursos Profesionales)

**CN D**  
1, rue Victor-Hugo  
93507 Pantin cedex

+33 (0)1 41 839 839  
ressources@cnd.fr  
cnd.fr

# Índice

La redacción de esta ficha está inspirada en lo expuesto por Véronique Bernex, administradora de producción (Oficina “Les Productions de la Seine”), y Rostan Chentouf, administrador/encargado de producción (Compagnie Illico/Thomas Lebrun), durante la “Sesión compañía” organizada el 12 de noviembre de 2009 en el Centro Nacional de la Danza, así como en la presentación de Olivier Vergnac, responsable de administración y producción en el Centro Nacional de la Danza, durante el “Punto de referencia” del 4 de junio de 2013.

## **Introducción**

### **Presentación general y práctica**

- Las características de un presupuesto de producción
- Papel del presupuesto de producción

### **Aspectos formales**

- Elementos generales
- Las diferentes partes
- Presupuestos y temporalidad

### **Ejemplo de un presupuesto previsional de producción**

- Tabla

# Introducción

## **Una herramienta al servicio de la producción de un espectáculo**

La realización de un proyecto artístico consta de dos partes:

- la fase de producción / creación inicia con la idea del proyecto y se desarrolla durante las primeras etapas de realización para después proseguir con las fases de ensayos y de montaje, hasta llegar a la fecha de la primera representación.
- la fase de difusión / operación comienza con la primera representación ante el público.

El presupuesto previsional se redacta durante el período de producción. Se divide en las principales categorías específicas de gastos e ingresos, intitulados “asientos”.

No hay un presupuesto tipo, dado que cada presupuesto corresponde a un proyecto preciso. Por no haber un marco normativo, las partes tienen la libertad de establecer el contenido, pensando en su comprensión por quien esté a cargo del proyecto y por las partes involucradas. Su lectura permitirá captar las cuestiones artísticas, económicas y jurídicas del proyecto, como el número de artistas, la amplitud de los aspectos técnicos, de los decorados y del vestuario, las contrapartes, el alcance geográfico, la presencia de niños o de trabajadores extranjeros. Por tanto, es preciso diseñar un presupuesto de tal forma que las partes involucradas puedan comprender el proyecto artístico en cuanto lo lean y conforme se vaya actualizando regularmente. El presupuesto de producción es asimismo una herramienta que permite al administrador de la compañía efectuar el seguimiento de la evolución del proyecto.

## **Las otras herramientas**

No se debe confundir el presupuesto previsional de producción con otras herramientas que la compañía pueda haber instrumentado.

- El presupuesto de la estructura: refleja financieramente las necesidades (en términos de gastos e ingresos) de la compañía durante un tiempo dado (un año calendario).
- El presupuesto de cesión de espectáculo: está diseñado en el momento de operar el espectáculo para determinar el precio de venta de este último.
- El balance contable (llamado también estado de resultados): es el resultado de una operación económica.

En resumen, el presupuesto previsional de producción consiste en estimar los costos (también llamados gastos o cargos) y las entradas (también llamados ingresos) necesarios para la realización del proyecto. Este documento puede seguir el plan contable general, que corresponde a una nomenclatura armonizada en el territorio francés, pero no es obligatorio. Presenta ventajas (el paralelo entre el presupuesto previsional y la tesorería se hace rápidamente) y desventajas (puede ser austero y no corresponder a las particularidades del espectáculo en vivo).

# Presentación general práctica

## **LAS CARACTERÍSTICAS DE UN PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

### **La ilustración cifrada del proyecto**

El presupuesto contabiliza:

- > los cargos (todos los gastos necesarios para la realización del proyecto)
- > los ingresos, constituidos por:
  - aportaciones en numerario (cualquier suma de dinero como capital contable, subsidios, coproducciones, donativos),
  - aportaciones en especie (todo bien mueble o inmueble, tangible o intangible: préstamo de un estudio, de equipo...)
  - aportaciones en habilidades o en competencias (poner a disposición conocimientos o un know how, como personal técnico o cualquier otra competencia específica).

No se debe olvidar estimar las aportaciones en especie o en habilidades que deberán cifrarse y traducirse en numerario. La estimación es un punto esencial: muestra el compromiso de las contrapartes involucradas y los recursos obtenidos por la compañía para producir su espectáculo

### **Un presupuesto equilibrado**

El presupuesto debe tener un equilibrio entre los cargos y los ingresos: el cálculo de los cargos e ingresos al final debe arrojar dos sumas iguales. Así se obtiene el equilibrio. Es una exigencia para las contrapartes públicas, un argumento para las partes involucradas y sobre todo un imperativo para la factibilidad del proyecto y la salud económica de la estructura que lo produce.

### **Un presupuesto detallado**

El detalle de los cargos y de los gastos: sin exagerar, conduce a una mejor comprensión. Por ejemplo, la indicación de la fórmula de cálculo de ciertos asientos o la indicación de los nombres de las diferentes personas implicadas en el proyecto permite informar a las contrapartes involucradas y lograr que el presupuesto evolucione rápidamente en caso de modificación.

### **Un presupuesto transparente**

El presupuesto debe ser transparente. En efecto, su presentación compromete la estructura a cargo del proyecto. Como anexo del contrato de coproducción, el presupuesto adquiere fuerza contractual.

### **Un presupuesto previsional**

La primera versión del presupuesto es una proyección cifrada del espectáculo que se presenta mucho antes de su concretización. En un principio, es un estimado aproximativo que se irá afinando conforme avance el proyecto.

### **Un presupuesto evolutivo**

Debe adaptarse constantemente a cada una de las fases del proyecto. Un presupuesto bien diseñado permite a la compañía reflejar rápida y fielmente los cambios en el proyecto, así como valorar las consecuencias económicas (integración

de una nueva contraparte, agregado o retiro de un artista...).

### **Un presupuesto fechado**

Se debe fechar el presupuesto. Esto permite a las contrapartes contar con una información actualizada del avance del proyecto.

### **Un proyecto adaptado a las estructuras a las que está dirigido**

El presupuesto es una herramienta de comunicación destinado a las contrapartes, por lo tanto, es conveniente adaptarlo a la estructura a la que se dirige la compañía. Por lo general, las tutelas proponen presupuestos tipo, sujetos al cumplimiento de cierto formalismo, pero no es el caso de todas las demás contrapartes.

En todos los casos, es necesario destacar en los cargos todas las necesidades de la compañía. Eso puede ayudar a que un coproductor proponga un apoyo específico a la compañía. Por ejemplo, ciertos coproductores tienen estudios de ensayo o alojamientos a la disposición y pueden proponer una aportación en especie de este tipo a la compañía. Para lo anterior, es preciso indicar esta necesidad en los cargos del presupuesto de producción.

Por otra parte, algunas contrapartes pueden estar particularmente atentas a ciertos elementos de la producción, por lo que conviene destacar los argumentos que les interesan. Por ejemplo, si la compañía solicita la ayuda de una empresa de gestión colectiva de derechos conexos a los derechos de autor, debe mencionar claramente la remuneración de los artistas.

### **Un presupuesto realista**

El presupuesto debe corresponder a la realidad del proyecto. Así, no cabe subevaluar ni sobrevalorarlo, lo que no excluye la previsión de un margen de imprevistos que pueden ascender del 3 al 10%. Lo anterior posibilita una gestión realista, razonable y prudente. El objetivo es conducir la realización del proyecto sin afectar el equilibrio financiero de la estructura que lo lleva a cabo. También es necesario informarse sobre el rango de subsidios generalmente otorgados. En resumen, es en el interés de todos (compañía y contrapartes) estar lo más cerca de la realidad para lograr que se concrete el proyecto.

## **PAPEL DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

### **Una herramienta de gestión financiera**

El presupuesto es una herramienta que permite a la compañía organizarse y realizar de la mejor manera los proyectos que desea efectuar. Cuenta, en cifras, la historia del proyecto artístico. Permite que las personas a cargo de la elaboración y del seguimiento del presupuesto puedan planear la parte financiera que impacta en la factibilidad y la instrumentación del proyecto. La lectura del proyecto debe permitir la comprensión de las principales etapas, de la fase de producción a la fase operativa.

### **Una herramienta de trabajo en colaboración**

La elaboración del presupuesto no debe ser sólo la labor del administrador. Es una herramienta de responsabilidad y compromiso. El administrador no puede tener todas las respuestas a todas las preguntas que surgen por la realización de dicho documento. Es preciso organizar reuniones de trabajo regulares con los diferentes protagonistas del proyecto.

### **Una herramienta de comunicación**

Una vez realizado el presupuesto, se dirigirá a las contrapartes públicas y privadas. En ese momento se convierte en una herramienta que permite informar a los financiadores cuáles son las necesidades de la estructura, el monto y el modo de apoyo deseados, la realidad y la factibilidad del proyecto. Presentar un presupuesto coherente es prueba de seriedad y credibilidad. Muestra la capacidad de la compañía para planear un proyecto desde su gestación y traducirlo en términos financieros. El presupuesto quizá tenga que circular entre las diferentes contrapartes involucradas. Por lo tanto, no debe anunciarse un coproductor o un subsidio que no se haya solicitado. En cambio, es posible anunciar a una contraparte precisando que está “confirmada” o que “no se ha obtenido su confirmación” o que “está en curso de confirmación”. A través de un presupuesto, la estructura establece una comunicación muy transparente con sus contrapartes.

### **Una herramienta de responsabilización**

El presupuesto constituye un compromiso para quien lleva a cabo el proyecto y para las contrapartes. Es necesario tratar de administrar el presupuesto de manera razonable y prudente. Una vez que el proyecto ha sido elaborado y validado por las contrapartes, con frecuencia se solicita a la compañía que entregué un presupuesto ejecutado para justificar las sumas realmente gastadas al término de la creación. Las tutelas públicas, en particular, efectúan verificaciones presupuestales muy precisas. De manera concomitante a la elaboración del proyecto, es necesario establecer una herramienta de control presupuestal (seguimiento de la producción u hoja de cálculo) que permite monitorear, día a día, los gastos realmente erogados. Así se tiene la posibilidad de evaluar algún alejamiento del presupuesto inicial y por tanto justificar después las diferencias si las tutelas lo reclamasen.

# Aspectos formales

## ELEMENTOS GENERALES

### Un presupuesto libre en su forma

- La elaboración del presupuesto no está sujeta a una forma
- Sin embargo, la presentación en una sola hoja permite mayor legibilidad.
- La lista de los cargos e ingresos propuestos más abajo no es exhaustiva, la elección de los rubros es como lo estime quien está a cargo del proyecto. Existen tantas versiones posibles de presupuestos como número de proyectos.
- El presupuesto se presenta en dos partes, o sea los cargos/ gastos y las entradas/ ingresos.

### Un presupuesto claro

- La presentación del presupuesto es libre, pero debe ser clara.
- La divisa monetaria usada debe estar indicada (el tipo de cambio que por lo general aplica la contraparte).
- La elección de un color o de un formato particular de ciertas informaciones debe ir indicado con una leyenda.
- Para evitar cualquier inexactitud que pudiera comprometer a la estructura, no se debe dudar en precisar los ingresos ya confirmados y los que están en espera de confirmación.
- Por lo general, se empieza por completar la parte de “cargos” de la manera más cercana a la realidad del proyecto, más fácil de realizar, antes de estudiar las posibles contrapartes y los posibles ingresos (la parte “entradas”).

## LAS DIFERENTES PARTES

### Preámbulo

Es adecuado introducir el presupuesto con unas cuantas líneas de presentación del proyecto, de la compañía y de los artistas involucrados. Esto permite comunicar los elementos útiles para la adecuada lectura del presupuesto.

#### • La tarjeta de identidad del proyecto

- título de la obra
- fecha de creación
- duración de los ensayos
- número de intérpretes
- eventualmente, las primeras fechas de representación confirmadas

#### • Los datos del contacto a quién dirigirse (administrador, persona a cargo del proyecto...)

##### Cargos / gastos

#### • Gastos de personal (artístico, técnico, administrativo)

- Con frecuencia resulta ser el rubro de gastos más importante y se indica en primer lugar. Pensar en distinguir adecuadamente los tres tipos de personal.
- Identificar el número de trabajadores y estimar lo más precisamente posible cuánto tiempo se les requerirá.
- Precisar el nombre de cada uno permite ubicarse rápidamente y saber cuál es la remuneración que corresponde a cada colaborador.
- Indicar los salarios brutos por varios motivos.

- Es de esta manera como se establecen los mínimos en los contratos colectivos, así las contrapartes pueden verificar su cumplimiento sin hacer cálculos.
- Las aportaciones patronales por aplicar son diferentes de acuerdo al tipo de trabajador (artistas, técnicos, administradores).
- A ciertos artistas se aplica una retención fija específica del 20 al 25% con base en el cálculo de ciertas aportaciones sociales.

— Indicar en una línea aparte cuáles son las diferentes aportaciones patronales aplicadas a los diferentes salarios.

En los gastos de personal se encuentran:

- El equipo artístico  
Los artistas gozan de una presunción de la percepción de un salario, no obstante, algunos tienen doble estatus (intérprete y autor).
  - A los artistas intérpretes se les remuneran los ensayos y las representaciones mediante salario (y no por factura).
  - Los pagos por derechos de autor aparecen en otra categoría de gastos.
- El equipo técnico
  - Los técnicos con mucha frecuencia son trabajadores asalariados.
  - En ocasiones, son prestadores de servicios y se pagan a cambio de facturas, pero en ese caso se indican en otra categoría de gastos (por ejemplo, “servicios externos”).

#### • El equipo administrativo

Es interesante prorratear e incluir en el presupuesto previsional de producción a los salarios del personal de planta como el administrador, el encargado de producción o de comunicación. En ese caso, es preciso estimar lo que representa en términos de costos el trabajo que realicen específicamente para el proyecto.

#### • Gastos administrativos y gastos de comunicación.

De la misma manera que en el caso de los gastos fijos de personal administrativo, la estructura debe desglosar en su presupuesto previsional de producción cuáles son los gastos administrativos específicamente dedicados a la realización del proyecto. Los costos fijos de la estructura (o gastos permanentes presentes en el presupuesto de funcionamiento) son, por ejemplo, la parte correspondiente de un contador, los gastos bancarios, los gastos por concepto de seguros, los gastos de administración del sitio internet...

En función de los contratos celebrados con las contrapartes financieras, la estructura quizá tenga que tomar a su cargo los gastos de realización y de impresión de los diversos soportes de comunicación como pósters, volantes, kits de prensa, invitaciones, fotos....

#### • Gastos específicos de producción

Reúnen la compra de vestuario, escenografías, al igual que los gastos de transporte, los viajes o el alquiler de estudio de ensayo. En cuanto a los gastos de alquiler, es común

encontrar una contraparte que otorga una aportación en especie poniendo a disposición espacios de trabajo. Esta aportación puede aparecer en los ingresos y el costo del alquiler en los gastos (estimación en numerario de la aportación en especie).

- **Derechos de autor**

En el caso de una obra sobre pedido (por ejemplo, a un compositor o a un artista plástico), el autor recibirá la remuneración en derechos de autor y se pagarán las cuotas sociales a Agessa o a la Maison des Artistes (“Casa de los Artistas”).

- **Otros cargos:** como viajes, comidas o alojamiento de los artistas.

- **Imprevistos:** representan alrededor del 3 al 10% del monto total de los cargos.

- **Impuestos y gravámenes**

Si la compañía está sujeta a impuestos comerciales (el IVA), debe cobrar el IVA y puede acreditarlo después. En ese caso, los montos que aparecen en el presupuesto deben indicar que los impuestos no están incluidos. Si la compañía no está sujeta a impuestos comerciales, los montos que debe expresar en el presupuesto deben señalar impuestos incluidos, dado que no puede acreditar el IVA.

Además, es importante saber que cuando la estructura no está sujeta al IVA, debe pagar el impuesto sobre salarios y por tanto prever una línea presupuestal para tal efecto.

### Ingresos / Entradas

De acuerdo con la antigüedad o la notoriedad de la estructura, del montaje del proyecto y de las diversas contrapartes, los ingresos (aportaciones en numerario, en especie o en habilidades) se pueden obtener:

- De contrapartes públicas (subsidios del Estado, de un gobierno local territorial u otros apoyos públicos)

- De contrapartes privadas (coproducción, donativos, mecenazgo..)

- De la estructura que lleva a cabo el proyecto (capital contable o precompras).

- Diferenciar los ingresos ya confirmados de aquellos que se encuentran en espera de confirmación (el presupuesto de producción constituye en sí un compromiso).

- Mencionar a las contrapartes (puede ser un argumento para convencer a otras contrapartes de que a su vez apoyen el proyecto).

- Las contrapartes prestan atención a la proporción de ayuda que se les solicita en comparación con la proporción solicitada a otras contrapartes fondeadoras pero también se fijan en cuántos recursos invierte la compañía en la producción.

### Presupuestos y temporalidad

El presupuesto de producción y el que corresponde a la estructura a cargo del proyecto son interdependientes. Acompañan la evolución económica de la estructura y van siguiendo su planeación. Por lo tanto, los presupuestos siguen una línea de tiempo con un “antes”, un “durante” y un “después”.

### Presupuesto de la estructura a cargo del proyecto

Este presupuesto refleja financieramente las necesidades de la estructura a lo largo de cierto tiempo (los costos del personal de planta, los cargos fijos, etc.). Lo exigen las tutelas públicas en las solicitudes de subsidios. Este presu-

puesto cubre un año calendario durante el cual se trasladan dos temporadas culturales. Ciertos rubros pueden ser prorrateados e integrados en el presupuesto de producción cuando hay cargos estructurales que en parte se deben a la producción de un proyecto.

— Antes

- Es necesario realizar el balance de las actividades del año que acaba de transcurrir. Este balance financiero permite obtener lecciones para el siguiente año (identificar los rubros sobrevaluados o subvaluados). Esta verificación presupuestal facilita evaluar mejor las necesidades para el nuevo año y conocer la salud financiera de la estructura.

- Se procede después a reunir a todas las personas que pueden aportar la información necesaria para la elaboración del nuevo presupuesto. El presupuesto de la estructura integra todos los presupuestos (entre otros, los presupuestos previsionales de producción).

— Durante

- Para cualquier solicitud de subsidio es preciso constituir una documentación tipo. Esta documentación integra un presupuesto de estructura y un presupuesto de proyecto. Si se otorgan subsidios de operación, éstos deben integrarse al presupuesto de estructura. Una parte puede asignarse al presupuesto de producción.

- Paralelamente, es prudente establecer un plan de tesorería, lo que permite hacer un seguimiento preciso y realista de los financiamientos esperados, su monto y su fecha de percepción, así como los gastos por erogar.

— Después

Es el momento de efectuar el análisis. La estructura debe estar en posición de rendir cuentas a las contrapartes públicas y privadas.

### El presupuesto previsional de producción

Este presupuesto se ejecuta en el momento de montar el proyecto. El presupuesto de producción debe relacionarse con el presupuesto de la estructura, dado que los dos son interdependientes.

— Antes

Después de evaluar sus recursos materiales y humanos, así como sus necesidades (contratación, alianzas...), la estructura elabora el presupuesto previsional de producción para un proyecto definido. Es durante ese período cuando se reúne con sus contrapartes.

— Durante

- Es la etapa de la elaboración concreta del presupuesto. Es importante informar regularmente el avance del proyecto a las contrapartes. Cuanto más se les informe, más estarán en la posibilidad de apoyar a la estructura de haber imprevistos o nuevas orientaciones.

- Paralelamente a la elaboración del presupuesto, es preciso establecer un plan de tesorería. Este documento no sólo informa el estado de las finanzas de la estructura en el instante T, sino permite sobre todo comparar lo “realizado” con lo “estimado”, saber en qué punto se encuentra el desarrollo del proyecto.

— Después

Es el momento de efectuar el análisis. La estructura tiene que estar en posición de rendir cuentas a las contrapartes públicas y privadas.

# Ejemplo de un presupuesto previsional de producción

**Compagnie du Feu – Armand Soutine**

**Nueva creación: L'océan galope (El océano galopa)**

**Fecha prevista de creación: 15 de marzo de 2014**

Se presenta el presupuesto previsional de producción de una creación coreográfica que sigue el plan contable general. Sólo se trata de un ejemplo (no de un modelo) que para nada es exhaustivo. Compete a cada compañía elaborar una herramienta adecuada a su proyecto de creación. Estos elementos estaban vigentes en la fecha del 15/07/2013. La legislación relativa a los salarios, gastos e impuestos cambia regularmente. Invitamos a hacer las actualizaciones necesarias.

En el presente ejemplo, la estructura a cargo del proyecto es una asociación exenta del IVA. Aplica el contrato colectivo nacional de las empresas artísticas y culturales. Esta creación coreográfica se planeó para cuatro bailarines. El tiempo del período de producción es de ocho meses, que incluyen dos meses de ensayos. La compañía recurrió a un compositor para la música de esta creación.

Es la tercera creación de la compañía, así pudo reinvertir una parte de sus propios recursos en el proyecto y obtener subsidios públicos y alianzas privadas. El número de bailarines, el vestuario y los decorados se adaptan a la capacidad financiera de la estructura.

PRESUPUESTO PREVISIONAL DE PRODUCCIÓN

L'océan galope

Compagnie du Feu – Armand Soutine

Fecha prevista de creación: 15 de marzo de 2014

Actualizado el 15/07/13

En Euros (Impuestos incluidos)

Asociación exenta de IVA

4 intérpretes  
2 meses de ensayos

<b>GASTOS</b>	<b>Monto</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>Monto</b>	<b>Situación</b>
El equipo artístico		Ingresos propios		
1 coreógrafo (2 meses)		Aporte compañía	9500	Aprob
Salario bruto	4500	<b>Subtotal</b>	<b>9500</b>	
Gastos: 60%	2700			
3 bailarines (2 meses) (J.Daudet, H.Lee, I.Baudoin)		Coproducciones		
Salario bruto (4000 x3)	12000	Aporte teatro A	3500	Aprobado
Gastos : 46% (disminución 25%)	5520	Aporte teatro B	4200	Aprobado
1 bailarín (2 meses) (C.Harrison)		Aporte teatro C	2900	En curso
Salario bruto	4000	Aporte teatro D	3300	En curso
Gastos: 60%	2400	<b>Subtotal</b>	<b>13900</b>	
<b>Subtotal</b>	<b>31120</b>			
Personal administrativo		Subsidios / apoyos públicos / soc. civiles		
1 encargado de producción (1 mes)		DRAC (apoyo a la creación)	6200	Aprobado
Salario bruto	2000	Ciudad de Paris	4500	Aprobado
Gastos: 64%	1280	Disponibilidad de estudios CND		Aprobado
<b>Subtotal</b>	<b>3280</b>	(72hx30€)	2160	
Personal técnico		Apoyo a la creación Adami	3700	En curso
1 creador iluminación (1 mes)		<b>Subtotal</b>	<b>16560</b>	
Salario bruto	2050	Mecenazgo / Donativos		
Gastos: 64%	1312	Empresa A	2000	Aprobado
1 encargado del vestuario (1 semana)		Particulares (M. Dupont)	1900	Aprobado
Salario bruto	500	Otras empresas	2188	En curso
Gastos: 64%	320	Otros particulares	1350	En curso
<b>Subtotal</b>	<b>4182</b>	<b>Subtotal</b>	<b>7438</b>	
Compras (Imp. incl)				
Vestuario	1200			
Decorados	850			
<b>Subtotal</b>	<b>2050</b>			
Servicios externos				
Pedido compositor + agessa	1500			
Alquiler sala de ensayo	2200			
Alquiler equipo iluminación y sonido	850			
Gastos administrativos (seguros, teléfono, correspondencia)	350			
Comunicación, promoción (kits prensa, fotos, carteles...)	350			
Contabilidad	200			
<b>Subtotal</b>	<b>5450</b>			
Impuestos y gravámenes				
Impuesto sobre salarios	1065			
Diversos, imprevistos (3%)				
<b>Subtotal</b>	<b>1316</b>			
<b>Total gastos</b>	<b>47398</b>	<b>Total ingresos</b>	<b>47398</b>	

Contacto administrador: 06 12 12 12 12 / johndoe@ciedufeu.com

Traducido del francés por Luz María Santamaría (CPTI / IFAL)