

Producción y desarrollo de proyectos audiovisuales

Carmen Ciller Tenreiro
Manuel Palacio Arranz



Índice

INTRODUCCIÓN.....	9
I.1. ¿Por qué un nuevo libro sobre producción audiovisual en España?.....	9
I.2. La producción audiovisual.....	10
I.3. Consideraciones generales en relación con la economía cinematográfica.....	12
I.4. La figura del productor.....	14
I.5. Otras líneas de estudio de la producción audiovisual actual.....	15
I.6. La estructura del libro.....	17
I.7. Reflexiones sobre la docencia y agradecimientos.....	18
CAPÍTULO 1. LA PRODUCCIÓN EJECUTIVA: DIRECCIÓN DE PROYECTOS AUDIOVISUALES.....	21
1.1. El productor ejecutivo.....	21
1.2. Desarrollo de proyectos.....	27
1.2.1. Las cuestiones de autoría y el origen de los proyectos.....	28
1.2.2. Cuestiones de autoría.....	28
1.2.3. Origen de los proyectos.....	30
1.3. Realización del <i>package</i>	32
1.4. Principales vías de financiación cinematográfica.....	34
1.4.1. Ayudas públicas.....	35
1.4.2. Ayudas europeas.....	35
1.4.3. Ibermedia.....	36
1.4.4. La distribución cinematográfica.....	36
1.4.5. Las televisiones.....	37

1.4.6. Adelantos por venta de derechos de vídeo.....	38
1.4.7. Ingresos publicitarios.....	38
1.4.8. Capitalización de sueldos y participación en beneficios.....	38
1.4.9. Financiación propia.....	39
1.5. Venta del proyecto: el <i>pitching</i>	39
CAPÍTULO 2. LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN: ORGANIZACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	41
2.1. El director de producción.....	41
2.1.1. Funciones del director de producción.....	42
2.2. Fase de preproducción.....	45
2.2.1. Actividades durante la preproducción: el desglose del guion.....	49
2.2.2. Actividades durante la preproducción: las localizaciones.....	52
2.2.3. Actividades durante la preproducción: el plan de rodaje.....	56
2.2.4. Actividades durante la preproducción: el presupuesto de la producción.....	58
2.3. Fase de rodaje.....	63
2.3.1. Tareas durante el rodaje y responsabilidad de los equipos técnicos y artísticos.....	64
2.4. Fase final de montaje y posproducción.....	67
2.4.1. Equipo humano en posproducción.....	68
2.4.2. Calendario de posproducción.....	69
CAPÍTULO 3. LOS ESTUDIOS DE LOS PÚBLICOS EN LAS PRODUCCIONES CINEMATOGRAFICAS.....	73
3.1. El escenario de la industria cinematográfica ante sus públicos.....	73
3.1.1. Primeros estudios: Emilie Altenloh. Las investigaciones de la Fundación Payne.....	77
3.1.2. Hollywood establece la manera de mirar al público en los años cuarenta y cincuenta del siglo xx.....	80
3.1.3. Audience Research Institute. Georges Gallup. David Ogilvy.....	82
3.1.4. Motion Picture Research Bureau. Leo A. Handel.....	85
3.1.5. Fin provisional (o no).....	90
3.1.6. La técnica del <i>sneak preview</i> o <i>preview</i>	91

CAPÍTULO 4. LAS CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN LAS PRODUCCIONES CINEMATOGRAFICAS.....	95
4.1. Campañas de comunicación y publicitarias.....	95
4.1.1. Estudio de un caso: <i>Bienvenido, Mister Marshall</i>	99
4.2. Demografía del público. La composición social de la audiencia	111
4.2.1. Penetración del cine en la sociedad. Los que van a una sala y los que no lo hacen.....	114
4.2.2. Perfiles del público cinematográfico.....	116
4.2.3. Frecuencia e imágenes sociales del cine español.....	121
 CAPÍTULO 5. LA GESTIÓN DE PROYECTOS AUDIOVISUALES: EL ESTUDIO DE CUATRO CASOS.....	 127
5.1. Los casos prácticos como fuente privilegiada e imprescindible para el conocimiento de la producción y gestión cinematográfica y audiovisual.....	 128
5.2. La producción ejecutiva en El Deseo, S. A.: el caso de <i>La vida secreta de las palabras</i> (Isabel Coixet, 2005).....	 128
5.2.1. Origen del proyecto.....	129
5.2.2. Selección del proyecto y su desarrollo.....	129
5.2.3. Elaboración del dossier y el <i>pitching</i>	131
5.2.4. Fuentes de financiación frente a canales de exhibición.....	132
5.3. Los procesos creativos en el caso de <i>La caja 507</i> (Enrique Urbizu, 2002): la producción ejecutiva de Iberrota Films.....	 135
5.3.1. Origen del guion: la elección del tema y su escritura.....	136
5.3.2. Desarrollo del proyecto: la búsqueda de un productor y la financiación.....	 137
5.3.3. Elección del equipo técnico-artístico y sus funciones.....	138
5.3.4. Planificación del director.....	141
5.3.5. Plan de rodaje y rodaje.....	141
5.3.6. Música de la película y proceso de montaje.....	142
5.4. La producción ejecutiva de una miniserie para televisión: el caso de <i>El asesinato de Carrero Blanco</i> (Miguel Bardem, 2009).....	 144
5.4.1. Origen del proyecto.....	144
5.4.2. Desarrollo del guion.....	145
5.4.3. Búsqueda y concreción de localizaciones: del guion al rodaje.....	 146
5.4.4. Presupuesto y decisiones de producción ejecutiva.....	147
5.5. La producción de un documental (Catorce Comunicación): el caso de <i>Silvio Rodríguez, Ojalá</i> (Nico García, 2012).....	 151

Producción y desarrollo de proyectos audiovisuales

5.5.1. Desarrollo del proyecto: un proceso de producción paralelo a la consecución de la financiación.....	152
5.5.2. Material de archivo y proceso de documentación.....	154
BIBLIOGRAFÍA.....	157

Introducción

I.1. ¿Por qué un nuevo libro sobre producción audiovisual en España?

Este libro constituye el resultado de un recorrido vital en el que confluye el tránsito de varios caminos, desde la experiencia docente a la investigadora, sumadas a una puntual, pero intensa, experiencia profesional. La presentación de este volumen supone la oportunidad de recoger y estructurar una serie de conocimientos básicos sobre el desarrollo de los proyectos audiovisuales y sus inherentes procesos de producción adquiridos en el ejercicio de la docencia de la Producción Audiovisual desde la década de los noventa del siglo pasado. Tenemos la firme convicción de que este trabajo cubre o rellena un hueco en la transmisión del saber hacer y el cómo hacer en el ámbito de la organización y la gestión audiovisual y cinematográfica, así como en la reflexión sobre los públicos cinematográficos, su análisis y su estudio. Años de docencia en la materia han facilitado la posibilidad de discernir aquellas cuestiones que resultan esenciales en el aprendizaje de las grandes líneas del oficio de la producción audiovisual y cuáles pueden ser relegadas a un segundo nivel, para las que además ya existe una bibliografía especializada que ayuda a completar un conocimiento más preciso sobre la materia. El objetivo fundamental de este libro consiste en ofrecer una visión clara, concreta y concisa de todos aquellos procesos y sus habilidades, que se inician con la selección de una idea y concluyen con la finalización de una obra audiovisual, lista para su comercialización y exhibición en el contexto del sector cinematográfico en España y en el mundo.

La situación actual de la producción cinematográfica y audiovisual en España se sitúa en un escenario en donde la complejidad del sistema reduce cada año la oportunidad de que muchas obras cinematográficas lleguen a ver la luz y a consolidar su presencia en el mercado audiovisual.

La apuesta por el desarrollo de proyectos implica conjugar una serie de elementos técnicos, artísticos y económicos caracterizados por un elevado grado de incertidumbre en la consecución de su resultado final, que sumado al complejo y cada vez más inaccesible o inexistente entramado de financiación inherente a este sector de la producción, provoca que muchos trabajos se estrellen antes de llegar a las salas de exhibición. Pero además en el momento actual y sobre todo en la cinematografía española, el comportamiento de los públicos y la circulación de la imagen de su propio cine merecen un apartado propio y extraordinariamente útil para todos aquellos que decidan producir hoy en día proyectos cinematográficos.

Este libro pretende poner de manifiesto cómo funcionan los procesos de creación y de producción, cómo son sus variables, sus dificultades y sus bondades, con el ánimo de arrojar algo más de luz sobre un sector laboral en el que, como en ningún otro, se aúnan y se cruzan lo artístico y lo económico, lo social y lo cultural.

I.2. La producción audiovisual

La producción audiovisual actual implica una gran diversidad de propuestas de la más variada naturaleza en cuanto a su soporte económico y al entramado empresarial del que emanan. Desde productoras independientes de pequeña dimensión hasta productoras o divisiones de producción dependientes de operadores de televisión, existe un amplio abanico de modelos de gestión empresarial que acogen todo tipo de líneas de trabajo.

La situación actual del sector audiovisual en España se enmarca en un escenario en donde la complejidad del sistema implica cada año una mayor preparación y una elevada especialización en cuanto al acceso y las dinámicas de cambios en el mercado. La aparición de nuevas fórmulas de explotación de los contenidos audiovisuales a través de nuevas ventanas de exhibición (el cable, el satélite, la digitalización), la innovación en los soportes audiovisuales y los complejos entramados de promoción y *marketing* asociados a nuevas vías de financiación, van a provocar que los criterios y la metodología por la cual se plantean los perfiles profesionales en el sector deban de estar inequívocamente redefinidos al hilo de las transformaciones que se suceden día a día en el contexto actual de la industria.

La apuesta por el desarrollo de proyectos, tanto cinematográficos como audiovisuales, implica conjugar una serie de elementos técnicos, artísticos y económicos que, sumados a un sector tan marcado por su dimensión nacional como internacional, provoca que muchas ramas profesionales encuentren en los nuevos escenarios unas posibilidades de expansión y desarrollo como no se había planteado en las últimas décadas.

Si bien todos los postulados teóricos en el campo de la producción audiovisual se fundamentan en la existencia y en el análisis de un complejo sistema económico cinematográfico, estos van a materializarse en el estudio de la realidad cinema-

tográfica con una perspectiva económica contemporánea adaptada a las nuevas evoluciones tecnológicas y estrategias del mercado.

Este libro es deudor de una línea de trabajo en los estudios de producción que se inicia con el maestro Antonio Cuevas, que sigue con Miguel Ángel Martín Proharam y José Jacoste, y continúa con otros muchos autores de otras generaciones que han analizado y elaborado sus propios postulados en torno a cuestiones genéricas que en definitiva articulan el sector de la producción cinematográfica española.

Pero, si bien los postulados teóricos se establecen a partir de las variables extraídas del análisis de la realidad económica cinematográfica correspondiente a cada momento histórico, en lo que afecta al planteamiento de los postulados metodológicos, constatamos que en casi toda la bibliografía publicada se introduce siempre la misma descripción y el estudio del proceso de producción típicamente cinematográfico. Un proceso en el que se trata de descubrir, como definió ya hace veinte años José Jacoste, “la existencia de un camino característico a través del cual se pase de poseer una idea sobre un film a disponer de una copia apta para su exhibición” (1996:122). Un proceso que significativamente han heredado los sistemas de producción de otros medios de difusión masiva, en el que prevalece una rigurosa racionalidad y un orden lógico y coherente de actuaciones durante el desarrollo del mismo. Miguel Ángel Martín Proharam, diez años antes, utilizando el mismo término que José Jacoste, alude al proceso de producción audiovisual como “un camino” en el que hay que definir las variables metodológicas que lo guían (1985:16):

1. Las personas cuyo trabajo hace posible el progreso de la producción (técnicos, artistas).
2. Las cosas que estas personas manejan (cámaras, películas, enlaces móviles, magnetoscopios...).
3. Cómo las personas manejan las cosas: el proceso productivo (preparación, rodaje, montaje, emisión en directo...).
4. Organización de la producción: desgloses, plan de trabajo, presupuestos....
5. Seguimiento del proceso de producción.

Este planteamiento obedece a la línea de pensamiento española en la que los estudiantes se han formado durante décadas (Dadek, Cuevas, Proharam y Jacoste) y que ha continuado su curso con la publicación de numerosos libros y artículos en revistas, además de estar enraizada en los programas académicos de los estudios sobre producción audiovisual en las universidades públicas españolas, y luego privadas, en su origen en los estudios de Ciencias de la Imagen y el Sonido y, actualmente, en los estudios de Comunicación Audiovisual. Esta forma española de ver las cosas obedece además a una tradición que, motivada por un sistema endeble, lleva siempre inevitablemente a hablar de la economía en la producción audiovisual.

I.3. Consideraciones generales en relación con la economía cinematográfica

Si bien es cierto, como ya se ha mencionado, que los fundamentos teóricos relativos al sector de la Producción Audiovisual han quedado supeditados a una concepción absolutamente práctica de los contenidos de la materia y a una metodología que, como concretaremos más adelante, presenta unas variables muy definidas y muy estrictas en cuanto a su aplicación, los autores y profesionales que en un sentido u otro han profundizado en la reflexión sobre la producción cinematográfica coinciden en analizar e iniciar sus planteamientos a partir del establecimiento y la concepción de la cinematografía como una industria económica. Así es como todas sus argumentaciones redundan en explicar por qué nos encontramos ante una economía cinematográfica, cuáles son sus principios, sus características y las componentes económicas que convierten al sector de la producción audiovisual en parte generadora y principal del sistema económico cinematográfico.

La base de la argumentación sobre la que todos los autores trabajan cuando afirman que la producción cinematográfica forma parte de un complejo sistema económico surge básicamente de las características del proceso mismo de producción, y de manera fundamental de los productos que elabora y las condiciones de fabricación de los mismos. Cuestión que no impide, al mismo tiempo, evidenciar la particularidad más destacada que afecta a todo el proceso, la existencia de una variable artística inherente al mismo y que aporta a este sector económico una singularidad propia.

Walter Dadek constata cómo la película puede manifestarse como un típico producto industrial de fabricación masiva (1962:65), a consecuencia de dos características técnicas que implican su carácter masivo, la multiplicidad de copias y la infinita reproductibilidad de las mismas. Sin embargo, inmediatamente, alude a la singularidad de la película como un producto absolutamente individual que requiere para cada creación un nuevo planteamiento y una nueva ejecución.

En esta misma línea se manifiesta Antonio Cuevas y evidencia esa singularidad del producto introduciendo una nueva variable, la artística, cuando afirma que “en ninguna otra actividad económica industrial se dan tan radicalmente unidos e interdependientes, como en la cinematografía, aquellos factores: el económico industrial y el artístico” (1976:21).

A partir de esta doble consideración de la cinematografía, y asumiendo la vertiente industrial de la misma, Antonio Cuevas considera que existen unas normas o principios económicos que rigen el especial comportamiento de la economía cinematográfica, entre las que destacan la imposibilidad de que la producción nacional sea suficiente para cubrir las necesidades de su propio mercado, la incapacidad de amortizar las películas en el mercado propio, la singularidad de una película como prototipo lo que implica la consecución en cada unidad de una inversión de trabajo, tiempo y capitales extremadamente elevados, la lenta recuperación de benefi-

cios en la explotación comercial que implica un consumo de carácter sucesivo, y la inexistencia de una relación directa entre las inversiones realizadas y la bondad de los resultados (1976:24).

De entre todos estos principios extraemos dos lecturas significativas que refuerzan la idea de la película considerada como producto *sui generis*. Por una parte, el excesivo margen de aleatoriedad, incertidumbre y riesgo empresarial que implica la producción cinematográfica y, por otra y estrechamente relacionada con esta primera lectura, el elevado riesgo económico y, por tanto, las complejas y excepcionales posibilidades de financiación de la producción.

Una vez expuestos los principios económicos que rigen el especial comportamiento de la economía cinematográfica y las características particulares de los productos que se elaboran durante el proceso de producción, así como las condiciones de fabricación de los mismos, vamos a recoger el planteamiento que realiza José Jacoste en relación con la definición de un sistema económico cinematográfico. El autor parte de los análisis de la realidad económica cinematográfica realizada por Enrico Giannelli en los años cincuenta del pasado siglo, un sistema que distingue dos grandes áreas, la producción (la producción de las películas y las industrias auxiliares) y el mercado (la importación, la distribución, la exportación, la exhibición y el público).

El sistema económico cinematográfico actual atraviesa por una serie de profundas transformaciones y su comportamiento va a depender de la existencia de una base sólida y férrea, la de la producción independiente, y de que esta aproveche las oportunidades que se presentan e interiorice una nueva realidad en la economía del sistema, marcada por la transnacionalización de contenidos y de capitales, así como por la digitalización de los soportes de grabación y de las ventanas de exhibición.

En la tradición de los estudios de la producción audiovisual española hay cuestiones que no se cubren, pero sí hay aspectos que pueden ser abordados a partir de acercamientos desde la industria como los que realizan José María Álvarez Monzoncillo y Javier López Villanueva, además de otros trabajos internacionales como los de John Thornton Caldwell (2008) y Llott (1996).

José María Álvarez Monzoncillo y Javier López Villanueva han sido los responsables de la realización en varias ediciones del *Informe anual sobre el cine español* para la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográfica de España (1999, 2000, 2001, 2003). Sus continuados estudios permiten conocer de manera pormenorizada cuáles son los factores que inciden, en un momento u otro, en la economía cinematográfica española. Para la realización de un análisis sobre la situación de la industria cinematográfica actual, José María Álvarez Monzoncillo parte del análisis histórico de las distintas etapas por las que ha atravesado la producción cinematográfica en su evolución. Épocas que se han diferenciado bien por su gran expansión, bien por su decadencia y descapitalización. A partir de la agrupación de periodos desde una óptica exclusivamente económica, distingue las siguientes etapas en el cine español (2002:107): la década de 1960, marcada

por un nivel de producción considerable (entre 120 y 150 largometrajes por año) y una importante cuota de mercado en salas (20-25%); las décadas de 1970 y 1980, caracterizadas por la pérdida progresiva de espectadores y de los niveles de producción (mitad de espectadores que en la década de 1960 y medias de 60 películas a finales de la de 1980); y durante la década de 1990, una recuperación paulatina del prestigio nacional, del nivel de producción y de la cuota de mercado en todas las ventanas de amortización (sala, televisión y vídeo).

Los cambios también han sido numerosos en la industria cinematográfica mundial y atienden fundamentalmente a las fusiones y adquisiciones en el proceso de convergencia multimedia. En lo que afecta a la forma de explotación de las películas, es decir, al sector de la exhibición o del consumo, se ha modificado notablemente en los últimos años de la mano del cable, el satélite y la digitalización en general. La progresiva aparición de nuevas “ventanas” ha transformado las fórmulas clásicas de financiación y amortización de las películas. La distribución digital de las películas abre camino a nuevas oportunidades no exentas de riesgos, que necesariamente deberán partir de la situación actual del mercado (2002:108).

En su libro más reciente, *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios* (2011), Álvarez Monzoncillo dedica un capítulo al dinero del audiovisual, en su apartado relativo a la industria cinematográfica. En él plantea cómo el nuevo Hollywood cambió el negocio audiovisual creando nuevas cadenas de valor con ventanas como el vídeo y la televisión de pago, que han cambiado para siempre las fórmulas clásicas de financiación y la amortización de las películas. También detalla cómo la aparición de servicios legales de descargas de vídeo a través de internet será un importante complemento a la distribución de las películas, al que se sumará la aparición de la tecnología Blu-ray, o cómo los sistemas de televisión de pago presionarán para reducir las ventanas de exhibición (2011:140).

I.4. La figura del productor

En el sector audiovisual, el productor se convierte en la figura de mayor relevancia en todo proceso de creación. La máxima responsabilidad, a partir de la decisión de implicarse en el desarrollo de una idea, de impulsar un proyecto, de desarrollarlo, concluirlo y lanzarlo al mercado, será siempre de aquella persona que de un modo u otro asuma el riesgo empresarial, económico y creativo de emprender la producción de una obra audiovisual, y siempre será denominado productor.

En la introducción de una de las obras más sólidas y extensas sobre los productores, *Los productores en el cine español* (Riambau y Torreiro, 2008), se dedica una parte a la identificación de un retrato robot de la figura del productor. Tomando como referencia el sistema de estudios de Hollywood, dibujan un mapa en el que se explican las diversas acepciones del oficio del *producer* en el sistema norteamericano, lugar de origen de la procedencia del vocablo. En la punta de la

pirámide productiva se encontraba el presidente de la compañía, responsable de todas las gestiones económicas y financieras; debajo, un vicepresidente, entre cuyos subordinados aparecía la figura del *executive producer*, responsable creativo de la producción de un estudio y, por tanto, de detectar y seleccionar los proyectos realizables; y en la base, los *producers* quienes, a pesar de aparecer subordinados a los anteriores, en algunos casos se les permitía cierto margen creativo. Además, concretan los casos del *independent producer*, responsable de crear proyectos desde las pequeñas empresas para venderlos a los estudios, y los *producer directors*, realizadores de prestigio que creaban sus empresas para sus propios proyectos.

Sin embargo, aunque el vocablo productor fue esencialmente adoptado por el cine español, las circunstancias y el contexto empresarial, en general bastante endeble, hicieron que históricamente ni las acepciones ni las funciones fuesen para nada las mismas. En la punta de la pirámide productiva siempre se mantuvo la figura de un productor, dueño o accionista principal de la empresa. En determinadas ocasiones, y en etapas de mayor trabajo, surgía un director general de producción, equiparable en sus funciones a la del *executive producer* norteamericano.

Su reflexión final describe una realidad muy específica en los últimos años en España. A consecuencia de la aparición de grandes capitales procedentes o relacionados con el mercado televisivo, pero también a raíz de la madurez en la profesionalización del oficio, surge con fuerza la figura del productor ejecutivo que es quien decide y controla presupuestariamente los proyectos (no necesariamente quien los financia). Debajo de esta figura, el director o jefe de producción asume la organización y gestión del rodaje. También irrumpe con fuerza el productor delegado, habitual en coproducciones internacionales o televisivas y responsable de la negociación con los productores ejecutivos del presupuesto y de la supervisión del rodaje y la producción en general (2008:14).

I.5. Otras líneas de estudio de la producción audiovisual actual

Además del anteriormente citado acercamiento a la producción audiovisual desde la industria, existen también en España libros sobre entrevistas a productores: Rimbau y Torreiro (2008) y Yáñez (2009); monográficos sobre productores: Emiliano Piedra en Galán (1990), Elías Querejeta en Cristóbal (1997) y en Angulo, Heredero y Rebordinos (2006), José Luis Dibildos en Frutos y Llorens (1998), Gerardo Herrero en Colmena (1999), Pepón Coromina en Rimbau (1999), Andrés Vicente Gómez en Gómez (2001), Cesáreo González en Castro de Paz y Cerdán (2005), Ricardo Muñoz Suay en Rimbau (2007) o Josep Antón Pérez Giner en Español (2008), y trabajos posteriores, como los de Clemente (2004, 2007), tangentes a estas diversas líneas de los estudios sobre la producción.

En lo que afecta a la industria, según datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte recabados en la década actual, los datos correspondientes a largome-

trajes españoles y distribuidos en España son los siguientes: en 2011 se produjeron un total de 199 largometrajes (151 íntegramente españoles y 48 coproducciones); de los 1.506 largometrajes distribuidos ese mismo año, 351 fueron producciones españolas. En el año 2012 se produjeron 182 largometrajes (126 íntegramente españoles y 56 coproducciones) y de los 1.482 largometrajes distribuidos ese año, 322 fueron españoles. En 2013 se produjeron 231 largometrajes (174 íntegramente españoles y 57 coproducciones); de los 1.629 largometrajes distribuidos, 384 fueron españoles. Y en 2014 se produjeron 216 largometrajes (174 íntegramente españoles y 42 coproducciones); de los 1.590 largometrajes distribuidos, 401 fueron españoles.

En el año 2012 tuvo lugar uno de los éxitos históricos de recaudación en taquilla de una producción española, el largometraje *Lo imposible* (Juan Antonio Bayona, 2012), con una recaudación de 41 millones de euros, al que también se sumó *Las aventuras de Tadeo Jones* (Enrique Gato, 2012) con 18 millones de euros de recaudación. En los últimos años numerosos proyectos también exitosos preceden a estos proyectos. La producción española *El orfanato* (Juan Antonio Bayona, 2007) se convirtió en 2007 en el largometraje de mayor recaudación, superando los 25 millones de euros. Esta situación se ha repetido con producciones como *Ágora* (Alejandro Amenábar, 2009), *Celda 211* (Daniel Monzón, 2009), *Planet 51* (Jorge Blanco, 2009), *Tres metros sobre el cielo* (Fernando González Molina, 2010), *Torrente 4* (Santiago Segura, 2011). Estas cifras consolidan la eficacia y solidez que algunos proyectos españoles alcanzan en el mercado. Con estos precedentes, en 2014 tuvo lugar un acontecimiento que de nuevo volvió a hacer historia en las salas españolas. La producción *Ocho apellidos vascos* (Emilio Martínez Lázaro, 2014) alcanzó una recaudación de 55 millones de euros, convirtiéndose en la producción española más vista en la historia de la taquilla española.

Como contrapunto a este magnífico dato, constatamos también una variable común en todas las producciones españolas distribuidas en el último lustro en las salas cinematográficas españolas: 365 en 2009, 367 en 2010, 351 en 2011, 322 en 2012, 384 en 2013 (datos del Ministerio de Cultura y Deporte, *Boletín informativo de cine: producción, distribución y exhibición de películas*). Una veintena de largometrajes superan el millón de euros de recaudación y el resto no supera los setecientos u ochocientos mil euros de recaudación en taquilla. Esta situación no necesariamente reduce a fallidos el resto de los proyectos, pero sin duda alguna las expectativas depositadas en muchos de ellos han sido otras en sus orígenes.

La personalidad del sector cinematográfico de un país no se sostiene únicamente sobre aquellos proyectos exitosos o de elevadas recaudaciones en taquilla. El cine no es sino un espejo que nos devuelve la imagen de quienes somos, en el que de manera convulsa, desgarrada o amable exorcizamos nuestras vidas, nuestras sociedades, y tratamos de entender y de abordar el gran número de interrogantes que acompañan a los seres humanos y al mundo contemporáneo. De esta manera, numerosos proyectos que se desarrollan cada año no necesariamente alcanzarán

notables cotas de éxito ni dimensionadas recaudaciones, y aun así, resulta incuestionable que merecen salir a la luz y hacer su existencia posible. Sus circuitos comerciales, vías y tiempos de exhibición diferirán de los procesos clásicos de explotación, pero el hecho de ser más pequeños y llegar a públicos más reducidos no menoscaba el que merezcan un sitio y un lugar en nuestra cinematografía. La realidad de un mercado cuyas garantías de éxito son siempre inciertas e impredecibles no debe ofuscarnos en la idea de “arrasar las taquillas”. Sin embargo, y según los datos de la Confederación de Productores Audiovisuales Españoles (FAPAE), en un país donde la asistencia a las salas de cine se viene desplomando en las últimas décadas, el cine español alcanzó en 2014 la mejor taquilla de su historia con 123 millones de euros, frente a los 119,8 millones de 2012. Una mirada detenida sobre estos datos apunta a que solo son unos pocos títulos los que consiguen superar el millón de euros de recaudación. En este contexto parece lógico y oportuno replantear las singularidades de un sector que implica un elevado riesgo empresarial y, actualmente, en un escenario de crisis económica por la que atraviesa nuestro país, un limitado campo de inversores.

I.6. La estructura del libro

Los próximos capítulos de este libro están estructurados en relación con las figuras de la producción que hacen posible el desarrollo de proyectos en el sector cinematográfico y audiovisual español.

El primer capítulo aborda la dirección y el desarrollo de proyectos audiovisuales a partir de la presentación de las figuras del productor y el productor ejecutivo, y cómo este último se ha convertido en la persona clave capaz de impulsar y materializar cualquier proyecto cinematográfico o audiovisual. En la primera parte del capítulo se analizan las funciones y características del productor, así como las contribuciones realizadas por algunos autores en su afán de concretar y establecer el marco de sus actividades. En la segunda parte se describe en qué consiste la etapa más esencialmente creativa en el desarrollo de un proyecto cinematográfico o audiovisual, así como los elementos que influyen y se activan para que un proyecto pueda ser viable. En la parte final del capítulo se introducen aspectos relacionados con la elaboración del proyecto, también conocido como *package*, las posibles vías de financiación o las fórmulas que se utilizan para su venta, como puede ser el denominado en el argot profesional como *pitching*.

El segundo capítulo está dedicado a la organización y a la supervisión del proceso de producción del proyecto. La figura clave durante el mismo va a ser el director de producción. Se estudian las diversas etapas del proyecto, desde la preproducción y el rodaje/grabación hasta la finalización, que comprende el montaje y la posproducción. Al hilo del desarrollo de la diversidad de equipos de trabajo, sus funciones y relaciones, se introducen también unos cuadros explicativos y una se-

rie de documentos relacionados con cada etapa de la producción: hoja de desglose, ficha de localización, ficha de contrato de localizaciones, plan de rodaje, orden de rodaje, justificación de gastos, parte de producción y calendario de posproducción.

El capítulo tercero es quizá el más novedoso en el conjunto de las publicaciones sobre la producción audiovisual en nuestro país, porque se aleja de las condiciones más puramente técnicas de las producciones cinematográficas y se desplaza hacia quienes, en definitiva, se dirigen todos los esfuerzos creativos y económicos de los procesos de producción cinematográfica y de consecución de una película, hacia los públicos cinematográficos. Para ello se propone un recorrido histórico a través de la evolución de las diferentes teorías sobre la investigación del público desarrolladas en el mercado norteamericano, pero también el trabajo realizado en Francia, Reino Unido y España.

El capítulo cuarto aborda, en primer lugar, las campañas publicitarias en las producciones cinematográficas. Para ello, se presenta un estudio de caso extraordinariamente singular y relevante en la historia de la cinematografía española, el de la campaña de promoción y comunicación del largometraje *Bienvenido, Mister Marshall* (Luis G. Berlanga, 1953). A continuación, se ponen de manifiesto las especificidades de los públicos cinematográficos contemporáneos, tomando como objeto de estudio el público español que asiste a las salas y la circulación de las imágenes sociales que el cine español genera.

Por último, el capítulo quinto es el que plantea una conexión más directa con las voces que hoy en día ponen en pie la profesión y en el que se refleja y se pone en valor todo el contenido desarrollado en los cuatro primeros capítulos del libro. A partir de unos determinados casos prácticos, el objetivo consiste en identificar las principales características de creación, gestión de producción y financiación de cuatro producciones correspondientes a cuatro planteamientos diferenciados en el panorama audiovisual de los últimos años en España: dos largometrajes –*La vida secreta de las palabras* (Isabel Coixet, 2005) y *La caja 507* (Enrique Urbizu, 2002)–, una miniserie de ficción televisiva –*El asesinato de Carrero Blanco* (Miguel Bardem, 2011)–, y un documental para televisión –*Silvio Rodríguez, Ojalá* (Nico García, 2012)– producidas por El Deseo, S. A. y MediaProducción, S. L.; Sogecine; Bocaboca Producciones, TVE y Euskal Telebista y Catorce y TVE, respectivamente.

I.7. Reflexiones sobre la docencia y agradecimientos

En los días en los que se redactan estas últimas líneas del capítulo introductorio se cumple una docena de años de nuestro trabajo como docentes e investigadores en la Universidad Carlos III de Madrid. Desde entonces hemos coordinado e impartido docencia en las asignaturas de Producción Audiovisual y El Cine y la Televisión en España, pertenecientes al plan de estudios de Comunicación Audiovisual.

Al mismo tiempo, tiene lugar la segunda edición del máster académico profesional Máster en Cine y Televisión de la Universidad Carlos III de Madrid, en colaboración con DAMA (Derechos de Autor de los Medios Audiovisuales), que supuso el colofón a una trayectoria de una década de estudios de Comunicación Audiovisual en esta universidad y cuyo objetivo será la especialización de futuros profesionales en la creación cinematográfica y televisiva aplicada al desarrollo de proyectos audiovisuales durante sus procesos de producción y dirección.

Durante años, desde la asignatura de Producción Audiovisual se ha intentado transmitir a los estudiantes que en la producción, así como en los proyectos vitales, es fundamental rodearse de personas que hagan equipo, que trabajen, se esfuercen y contribuyan a la consecución de un objetivo común. Esperamos que este libro contribuya no solo a la formación en las funciones de la producción y gestión de proyectos audiovisuales, sino que transmita la relevancia de ese concepto de equipo que debería de atravesar siempre nuestras vidas. Sin esa misma colaboración colectiva este libro no hubiese sido posible. En primer lugar, nos gustaría transmitir nuestro agradecimiento a los profesionales que accedieron a participar en las entrevistas y a compartir sus experiencias y sus reflexiones permitiendo su publicación. A la productora ejecutiva Esther García de la productora El Deseo, S. A., por hacer infinitos esfuerzos para abrir huecos en su apretada agenda y transmitir con precisión las principales líneas de su trabajo que, como colofón, se han materializado en docencia al asumir la responsabilidad de impartir la asignatura de Producción Ejecutiva en el Máster en Cine y Televisión. Al productor Fernando Victoria de Lecea de Iberrota Films, S.L., por su paciencia al soportar las continuadas visitas a la productora y sobre todo por su generosidad al permitirnos publicar su numerosa y valiosa documentación. Al director de cine Enrique Urbizu, también profesor desde el inicio en los estudios de Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III, por transmitir con franqueza y honestidad todo su saber y sus reflexiones sobre la creación cinematográfica, cuyas aportaciones además han sido fundamentales para el desarrollo de la asignatura de Producción Audiovisual. Querriamos extender además el agradecimiento por su confianza en la gestación del Máster en Cine y Televisión de la Universidad Carlos III de Madrid. Igualmente tenemos que reconocer el meritorio trabajo de Roberto Jiménez de DAMA durante la creación del máster. A Nacho Faerna por su inmensa gratitud desde incluso antes de conocernos. Su miniserie *El asesinato de Carrero Blanco*, a pesar de ser el último estudio de caso incorporado al libro, supuso el origen de un camino que también le ha traído a la docencia en los estudios de Comunicación Audiovisual y al Máster en Cine y Televisión.

De las cinco colaboraciones de profesionales que aparecen en el libro, probablemente la de Nicolás García, de Catorce Comunicación, es consecuencia de otra de las premisas fundamentales que habitualmente transmitimos a los estudiantes en las clases: que recuerden siempre que serán sus compañeros de generación aquellos que más cerca de ellos estarán y posiblemente los que más les apoyarán

el día de mañana. Con Nicolás García coincidimos en los años de estudios en la Universidad Complutense de Madrid. El hecho de haberlo entrevistado para este libro es motivo de orgullo, no solo por la relación personal que nos une, sino porque supone al mismo tiempo el reconocimiento a un compañero que ha trabajado intensamente y que se ha convertido en un modélico productor ejecutivo y creador audiovisual.

En otro plano de agradecimientos, nuestro reconocimiento al grupo de profesores que han impartido la asignatura de Producción Audiovisual, a Sagrario Beceiro, a Guido Cortell, a Carlos Gómez, a Vicente Rodríguez y a Jaime Solano, a todos por su firme compromiso en la preparación de los contenidos teóricos y prácticos de la materia y por sus aportaciones en tantos aspectos del programa. A Mayte Cantillo por su colaboración. A los colegas del área de Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III de Madrid porque siempre nos han transmitido su apoyo incondicional durante los procesos de documentación del libro. Y un agradecimiento muy especial al apoyo y a la confianza de todos los colegas del Proyecto Plan Nacional I+D El cine y la televisión en la Post-Transición y del Grupo de Investigación TECMERIN, que junto a profesores de otras universidades nacionales e internacionales también han contribuido en muchos sentidos a las reflexiones que inundan este libro. A Margarita Ledo y José Luis Castro de Paz, de la Universidad de Santiago de Compostela, a Jenaro Talens, de la Universidad de Valencia, a Jean-Claude Seguin, de la Université Lumière Lyon 2, a Mirta Varela, de la Universidad de Buenos Aires, a Jo Labanyi, de la New York University, a Zrinjka Perusko, de la Universidad de Zagreb, y a Jorg Turschman, de la Universidad de Viena.

A nuestras madres, Carmen y Felisa (†).