

EL PRODUCTOR Y LA PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA



Javier Marzal Felici
y Francisco Javier Gómez Tarín (eds.)

El papel del productor en el proceso de fabricación fílmica

JORGE CLEMENTE MEDIAVILLA

Universidad Complutense de Madrid

En la elaboración de cualquier producto audiovisual debe existir una organización empresarial que lleve a buen término la ejecución de los planes establecidos en tiempo y forma adecuados. Son muchas las personas que intervienen en la realización de una película o programa televisivo, tanto técnicos como actores, los cuales se ocupan de parcelas tan pequeñas como importantes dentro de la estructura organizativa del mismo. En consecuencia, en un grupo tan numeroso como heterogéneo es difícil hacer cumplir el plan de trabajo previsto.

Dicho plan de trabajo ha sido confeccionado en función de una serie de circunstancias tales como sesiones de actores, fechas de rodaje en exteriores, disponibilidad de una localización en particular, tiempo dedicado a la iluminación, etc. Así el ritmo de rodaje impuesto también es diferente si ilumina un director de fotografía u otro, o si el director-realizador es más lento o más rápido a la hora de planificar el rodaje, o si usa más tomas que otro para dar por bueno un plano, o si el productor toma partido en mayor o menor medida. Esta última cuestión es sumamente importante en la consecución del producto cinematográfico, por lo que se hace necesario presentar a la figura en torno a quien gravita, en primera instancia, el peso de la producción cinematográfica: el productor. Para comenzar a delinearla acudiremos a diferentes acepciones de algunos autores. Según la Real Academia de la Lengua, el productor es aquella «persona que, con responsabilidad financiera y comercial, organiza la realización de una obra cinematográfica, discográfica, televisiva, etc., y aporta el capital necesario para ello».

Esta primera definición, con todas las imperfecciones que conlleva por ser demasiado general, ya nos indica dos componentes ineludibles cuando se habla de la figura del productor. Por un lado, existe una responsabilidad financiera y comercial, es decir, el productor debe conseguir el capital suficiente para llevar a cabo la fabricación del producto cinematográfico (aportando fondos propios o encontrando otros métodos que logren todos los recursos necesarios para completar con éxito el proceso de fabricación), y además ha de ser capaz de colocar ese producto en el mercado para su exhibición y visionado por los espectadores; de cómo realiza esa labor en la fase de comercialización depende en gran manera que se lleve a buen término la aventura de crear una producción audiovisual.

De otra parte, la definición de la Real Academia nos aporta el significado de «organizador» de la obra audiovisual, en el sentido de aglutinador de los componentes que conforman la fabricación de la película. Él, como iniciador del proceso de producción, está situado en la cúspide de la pirámide de la organización audiovisual, lo cual representa la máxima responsabilidad en todos los aspectos, desde la misma concepción del proyecto hasta la comercialización del producto ya acabado. Todas sus decisiones tienen una importancia extrema, ya que significan puntos de partida a partir de los cuales van a derivarse todas las ramificaciones que conformarán la organización del proceso de producción audiovisual.

Continuando con las exposiciones de diferentes autores, veamos lo que afirma Michel Chion acerca del oficio del productor:

Lo fascinante del oficio de productor es que obliga a hacer malabarismos entre lo comercial y lo creativo; supone, claro está, una cierta intuición (olfatear el éxito futuro) acompañada por una mentalidad de jugador, incluso para aquellos que se cubren las espaldas al máximo (Chion, 1992: 25).

En las palabras precedentes encontramos ya ciertas peculiaridades en la labor del productor que no existían en la definición anterior. El productor debe guardar un difícil equilibrio entre aquello que le gustaría crear y lo que el público desea consumir: lo que este autor denomina «olfatear el éxito futuro» explica muy gráficamente algo que se convierte en tarea harto difícil para el productor y de la que no existe fórmula exacta para asegurarse el éxito buscado.

Sumarse a las corrientes o ir contra ellas no otorga al productor la seguridad de la consecución del éxito, lo cual le convierte en cierto modo en ese «jugador» del que también habla Chion en su definición. Eso sí, hay que entender esa mentalidad de jugador sólo en el sentido de querer anticiparse a los gustos del público, ya que si extendemos esa acepción a otras áreas en las que participa el productor es muy probable que el fracaso acompañe a los proyectos que intente llevar a cabo.

Efectivamente, si el productor obra de una manera frívola en áreas tan vitales de su trabajo como son el aseguramiento de suficientes fuentes financieras para llevar a cabo

un proyecto o la evaluación realista del coste del futuro filme, caería cuasi irremisiblemente en la catástrofe económica que llevaría consigo un fracaso en la viabilidad final de aquél.

Para apuntalar estas opiniones acudimos a las palabras del profesor Jacoste:

En los desastres económicos cinematográficos encontramos generalmente la existencia de irracional optimismo en la estimación del coste de producción (Jacoste, 1996: 136).

En la elaboración del primer presupuesto interviene el director de producción, quien debe trabajar con ciertas holguras para intentar minimizar las acciones imprevistas que pudieran ocurrir durante la fabricación del producto. Pero quien finalmente aprueba esas cantidades presupuestadas es el productor, ya que es él quien conoce los ingresos provenientes de las diferentes fuentes financieras que van a decidir la viabilidad del proyecto. Por ello una actuación excesivamente alegre u optimista del productor a la hora de tomar la decisión de seguir adelante o retirarse puede llevar al desastre final del proyecto.

Cualquiera que se considerara profesional de la producción no ponía en marcha un proyecto sin contar con la aquiescencia o beneplácito del distribuidor, de tal manera que su acción era tan importante o relevante que sin él no salía adelante prácticamente ninguna película, salvo para el caso de los excéntricos, los loquitos o simplemente los que actuaban fuera de los esquemas habituales, que en aquel tiempo eran una minoría (Jacoste, 2002: 3).

La seguridad del productor al conseguir un distribuidor para su proyecto le otorga, sobre todo, la tranquilidad de lograr una salida digna a su producto (que más adelante pueda propiciar ingresos provenientes de otras fuentes financieras), y además obtener recursos que ayuden a financiar la comercialización del mismo. Fuera de esas premisas, la actuación del productor entraría en el terreno de la especulación, del riesgo innecesario que podría desembocar, como en el caso anterior, en el desastre del proyecto.

Una vez que hemos determinado las salvedades de esa faceta de «jugador» que debe poseer un productor, podemos remarcar esa mentalidad en palabras de José Jacoste, que habla así de uno de los aspectos de la figura del productor cinematográfico:

Constituye una ineludible labor del productor cinematográfico, cualquiera que sea su situación concreta respecto a la estructura económica donde desenvuelve su actividad como a la forma en la que se ejercita, detectar la reacción del gran público, al que consustancialmente se dirige el producto cinematográfico (Jacoste, 1996: 13).

En este caso también se alude a la capacidad del productor para descubrir, localizar, determinar los gustos del público, y de ese modo poder afrontar de una manera eficaz la resolución del problema económico inherente a toda producción cinematográfica: la recuperación de la inversión necesaria para la fabricación del producto.

A este respecto, el francés Marc Goldstaub efectúa la siguiente aportación:

En règle générale, le producteur est l'initiateur du film. Il s'intéresse à un sujet, livre ou idée originale, il prend une option ou achète les droits, s'il agit d'une oeuvre préexistante, recherche les auteurs, adaptateurs, dialoguistes, le metteur en scène, éventuellement le ou les comédiens principaux qu'il juge susceptibles de répondre aux besoins artistiques du futur film et qui l'aideront à réunir plus facilement le financement nécessaire à la production, le nom de certaines vedettes rassurant en effet les investisseurs. Il s'assure alors le concours d'un directeur de production (Goldstaub, 1987: 11).

Para este autor el productor es el promotor de la película, tanto si trabaja a partir de una obra preexistente como si lo hace desde una idea propia. Además, es quien se encarga de reunir los elementos necesarios para concluir el filme: guionista, realizador y actores protagonistas, que le ayuden del mejor modo a reunir la financiación necesaria; por último, contratar un director de producción, para ejecutar las labores más técnicas que puede desconocer el productor, pero cuya información será necesaria para poder decidir si continúa o abandona a tiempo el proyecto en el que se ha embarcado.

Además de todo lo referido hasta ahora, habría que añadir que sobre el productor recae la responsabilidad legal del producto, ya que tiene la titularidad absoluta sobre la obra. Según la vigente Ley de Propiedad Intelectual:

Se entiende por productor de una grabación audiovisual la persona natural o jurídica que tenga la iniciativa y asuma la responsabilidad de la fijación de un plano o secuencia de imágenes, con o sin sonido, sean o no creaciones susceptibles de ser calificadas como obras audiovisuales (Real Decreto Legislativo 1/1996, artículo 112, punto 2).

Por este motivo, sería absolutamente congruente que el productor ostentara la última decisión en lo referente al montaje o edición del producto, tal y como afirma la Federación Internacional de Asociaciones de Productores de Filmes (FIAPF), que recomienda la actuación beligerante del productor:

El productor posee el derecho a decidir, en última instancia, frente a sus colaboradores... (*Reglas esenciales de la industria y comercio cinematográfico, punto 3*).

Incidiendo en este aspecto, José Jacoste afirma lo siguiente:

El productor será quien deba poner, en su momento, orden en el caos originado por los intereses profesionales contrapuestos, dada su peculiar situación y óptica, y cuya función podemos sintetizar diciendo que, al encontrarse investido de la máxima autoridad, tiene derecho a decir la última palabra (Jacoste, 1996: 14).

Efectivamente, esos intereses contrapuestos a los que se refiere este autor son bastante comunes en las producciones audiovisuales, en general, y cinematográficas, en par-

ricular. El aura de creador artístico que algunos creen poseer puede llevar al productor a utilizar esa potestad de la que está investido a la hora de decidir en última instancia cómo queda finalizada la película, de la cual va a ser responsable ante la ley, tal y como se enunciaba en la legislación sobre propiedad intelectual.

Hasta este momento hemos abundado en diferentes aspectos de la figura del productor, los cuales tienen mucho de cierto aunque son incompletos. Intentar definir en tan poco espacio lo que significa esta figura indispensable en el terreno que nos ocupa es una tarea harto difícil, ya que ello significaría un análisis con mayor profundidad al cual dedicar un trabajo mucho más extenso del que estamos abordando.

Sin embargo, de entre todas estas diferentes acepciones pueden entresacarse los rasgos fundamentales de la personalidad del productor cinematográfico, que debería ser una persona especialmente dotada para la búsqueda del equilibrio perfecto entre lo creativo y lo comercial –intuyendo la reacción del gran público–, que tuviera la iniciativa, recopilando los recursos necesarios, asumiendo las responsabilidades que le marca la ley e imponiendo la autoridad que le confiere su posición, y que ejerciese su derecho de decisión cuando así fuera necesario; además, ha de poseer una gran capacidad de negociación, una «mano izquierda» especialmente dotada para el desenvolvimiento con soltura ante todo lo que ocurre frente a él.

De este modo, y volviendo en este punto al comienzo del discurso por todas las razones antes expuestas, el productor ocupa la cúspide de la organización implicada en el proceso productivo y, por tanto, es el máximo responsable del producto final.

Si nos centramos en nuestro entorno más próximo, la figura del productor ha sido históricamente olvidada, cuando no maltratada. La semblanza más gratuita, fruto de una gran ignorancia por parte de dichos enjuiciadores, ha llevado a la creencia en muchos sectores de la sociedad de entender al productor como aquel que sólo se preocupa por el dinero, tanto de buscarlo como de gastar lo menos posible. Sólo un acercamiento de soslayo a dicha figura puede llevar a esa concepción tan simplista como inexacta.

Si bien es cierto que por estas latitudes la figura del productor no tiene el mismo semblante que en Norteamérica (sobre todo en lo que a la faceta creativa se refiere), tampoco hay que exagerar cuando se llevan sus funciones al lado totalmente opuesto. En España el productor cinematográfico es el aglutinante de todos los factores de producción que intervienen en la fabricación de la película, y como tal depende en gran modo de sus decisiones el resultado final del producto; desde la elección de la materia prima (el guión o la obra preexistente), pasando por la elección del alto equipo técnico-artístico, la ejecución del plan de trabajo que dará como fruto el presupuesto –a través del trabajo del director de producción– y terminando con la resolución favorable del denominado problema económico-financiero, todas ellas se convierten en decisiones cruciales tomadas en los primeros momentos, que afectarán en gran manera al producto final.

Por consiguiente, el protagonista de la primera fase del proceso productivo –el desarrollo del proyecto o preproducción– queda claro que es el productor, debido a la gran cantidad de trabajo que absorbe en esos momentos, para luego ceder el testigo a otros, como son el director y el director de producción, responsables de la ejecución material de los planteamientos del productor. En palabras de José Jacoste, el productor será el hombre de QUÉ hacer mientras que los otros dos serán los encargados del CÓMO hacer, cada uno en su parcela: el director en la zona artística y el director de producción en la organizativa.

El protagonismo claro del productor de esta primera fase de preproducción pasa a un segundo plano al llegar a la segunda fase, de preparación de rodaje, una vez se ha solucionado favorablemente el problema económico-financiero por parte del productor. Es el director de producción el que sin duda articula en mayor medida el desarrollo de los acontecimientos en esta segunda fase de la elaboración del producto cinematográfico, ya que debe organizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo el rodaje de los planos que van a formar parte de la futura película. Para ello debe elaborar un calendario de pagos conjugando el plan de trabajo previsto y el presupuesto; realizar las pertinentes contrataciones de técnicos y actores; organizar el viaje a las localizaciones y las pruebas de rodaje necesarias, así como los ensayos y las reuniones periódicas del alto equipo técnico.

En la posterior fase de rodaje es el director el que lleva el peso de la ejecución del trabajo, siendo el máximo protagonista de la misma, encargándose fundamentalmente de la planificación de los movimientos de cámara, la dirección de la interpretación artística, así como de la puesta en escena, dando por bueno cada plano que conformará el producto película. En este momento el productor puede y debe efectuar el control del trabajo de rodaje mediante el oportuno visionado diario del material rodado jornada a jornada, verificando que el director sigue las pautas acordadas en primera instancia entre ambos a la hora de plasmar en imágenes el guión.

En la siguiente fase, la de terminación o finalización, el director continúa siendo protagonista, supervisando el trabajo realizado por el montador de imagen –durante la fase anterior– y el de sonido, y afinándolo en su caso. El productor sigue en la retaguardia, pero atento al desarrollo del trabajo de montaje y sonorización, ejerciendo un sutil control del mismo mediante el visionado parcial del montaje, y al final del proceso, enjuiciando si la película «pasa bien», colocándose en el lugar del espectador, algo que difícilmente puede hacer un director, ya que ha sido el «creador artístico» del producto y la subjetividad está muy presente en sus valoraciones. Es el productor, por tanto, el que debe aconsejar al director si en algún momento la película decae en su interés para el espectador, planteamiento no siempre bien recibido por los directores en nuestro país, que consideran las referidas apreciaciones como una intromisión en el trabajo de dirección. Esto no es así en Estados Unidos, donde el productor tiene voz y voto y su trabajo en esta fase es considerado como fundamental para el

resultado final del proceso productivo. Además, allí es habitual realizar las denominadas *previews*, es decir, los pases de la película antes de su estreno comercial, con el fin de detectar los posibles errores y lagunas en el entendimiento por parte del espectador de lo que realmente se quería decir en el filme.

Una vez que el producto cinematográfico ha sido elaborado, vuelve a la primera línea el trabajo del productor, que debe esforzarse al máximo en la comercialización de la película, entablando un diálogo con el distribuidor que le permita obtener los mejores resultados en las salas de exhibición, buscando las mejores plazas en los principales cines. Este trabajo de búsqueda de distribución no debe realizarse con el producto acabado, sino todo lo contrario, ya que el productor ha de asegurarse la salida digna del futuro producto cuanto antes, para así comenzar a solucionar el problema económico inherente al riesgo empresarial de producción, es decir, la recuperación del capital invertido. La consecución de un distribuidor en las primeras fases de la elaboración del producto película debe ser el norte del trabajo del productor, quien no debería esperar a la obtención de la copia estándar para comenzar la mencionada búsqueda. Muchas veces este trabajo se convierte en una especie de «misión imposible», y cuando se consigue el beneplácito del distribuidor las condiciones no son las mejores para el productor, puesto que el que está situado en posición más fuerte es aquél, que negocia sus porcentajes al alza, obligando al productor *de facto* a aceptarlas sin más, ya que de otro modo el distribuidor obtendría rápidamente otra película que sí admitiría tales requisitos porcentuales. En otras palabras, los tiempos en que los adelantos garantizados de distribución eran tales han pasado a mejor vida, y en la actualidad sólo un puñado de proyectos obtiene las condiciones óptimas, mientras que el resto debe acoplarse a las directrices marcadas por la distribución, puesto que tiene el control del mercado de exhibición. Hoy es difícil constatar en un contrato de distribución para una película española la referida cláusula de adelanto de distribución para gastos de publicidad y copias de explotación; más aún si nos referimos al carácter «garantizado» que antaño sí tenía sentido (el productor no tenía que devolver el dinero adelantado al distribuidor si no existía recaudación suficiente), que en la actualidad casi ha desaparecido por completo, minimizándose así el riesgo para el distribuidor y aumentando proporcionalmente para el productor.

Todo ello lleva en muchas ocasiones a que la película se termine y no pueda exhibirse, acabando sus días en algún lugar apartado esperando su turno, y cuando éste llega el tiempo que permanece en cartel es absolutamente insuficiente para recuperar siquiera un pequeño porcentaje de la inversión realizada¹.

¹ En 2006 (datos hasta el 30 de noviembre), sólo 19 películas españolas del más del centenar producidas superaron el millón de euros de recaudación. Teniendo en cuenta el coste medio de la película española —que se sitúa en torno a los dos millones y medio de euros— y que aproximadamente sólo llega al productor el 25% de la taquilla, es una tarea harto difícil amortizar una película en nuestro mercado.

Por ello, el productor no debe pensar sólo en la exhibición en salas, que si bien se considera como el escaparate de su producto, no va a solucionar el problema de la recuperación de la inversión; ha de plantearse otros medios que se sumen a la recaudación en salas, a través de la comercialización de productos relacionados con el filme (*merchandising*), las ventas internacionales, las preventas de derechos televisivos, el emplatamiento de productos (*product placement*) y las ayudas de la Administración, entre otras, que pueden servir tanto de fuentes financieras como de formas de recuperación de la inversión realizada, dependiendo de cuándo lleguen esos ingresos a las arcas de productor.

En este sentido, el productor que obre dentro de la más estricta racionalidad deberá realizar un cálculo de las expectativas de ingresos que, por todos los conceptos, pudiera obtener en un futuro. Obviamente, este cálculo debería realizarse de la forma más realista posible, olvidándose de posibilidades remotas que podrían llegar de una forma accidental. De este modo, una vez valoradas las referidas expectativas dinerarias, el productor racional habría de plantearse seriamente si puede continuar con el proyecto –si es viable– o si, por el contrario, hay que replantearlo o abandonarlo temporalmente: seguramente es mucho más inteligente una retirada a tiempo que arriesgarse a un final desastroso.

El productor, por tanto, debe poner-imponer racionalidad a las posibles presiones externas –sobre todo del director– que ante todo desean ver el proyecto en marcha. En este momento recordaremos una afirmación, tan manida como sólida, con la cual Libero Solaroli comienza su libro *Cómo se organiza un film*, y con la que comulgamos por completo: «Sólo existe una forma de realizar un film: la racional» (Solaroli, 1972: 15).

A modo de corolario de esta exposición podría afirmarse que el oficio de productor cinematográfico en nuestro país tiene un altísimo riesgo, que difícilmente se compensa con los resultados económicos en la taquilla ni con las ayudas otorgadas por las Administraciones (central y autonómicas), y que, por tanto, resulta muy difícil crear un caldo de cultivo ideal para la formación de profesionales de la producción que se dediquen a un negocio más que ruinoso para la inmensa mayoría, y que requiere un esfuerzo sobrehumano para llevar a efecto ese sueño que todo productor tiene de comunicar mensajes a los espectadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Chion, M. (1992), *El cine y sus oficios*, Madrid, Cátedra.
- Goldstaub, M. (1987), *La direction de production*, París, ed. Fondation Européenne des Métiers de l'Image et du Son.
- Jacoste, J. G. (1996), *El productor cinematográfico*, Madrid, Síntesis.