

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

ESCOLA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Comunicación Audiovisual



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCOLA POLITÈCNICA
SUPERIOR DE GANDIA

“El productor de ficción y sus tareas aplicadas al cortometraje 'Mudas'”

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor/a:

Samuel Zenón Rausell Ramírez

Tutor/a:

Francisco Javier Moral Martín

GANDIA, 2019

Resumen

El trabajo planteado realiza un breve recorrido por la figura del productor audiovisual de ficción a lo largo de su historia, centrándose en las tareas que desempeña en un proyecto fílmico. Posteriormente, dicha investigación se aplica al proceso de producción del cortometraje “Mudas” en dos roles: director de producción y jefe de producción.

Palabras Clave

Producción, Cortometraje, Ficción, Director de Producción, Jefe de Producción

Abstract

The present paper does a brief review on the figure of the fiction audiovisual producer throughout its history targeting the tasks they perform in a filmic project. Said investigation is later on applied to the production process of the short film “Mudas” in two roles: production manager and head of production.

Keywords

Production, Short Film, Fiction, Line Producer, Production Manager

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Evolución de la figura del productor cinematográfico	7
3. La producción cinematográfica contemporánea.....	12
4. Cortometraje <i>Mudas</i>	19
4.1. Preproducción.....	21
4.1.1. Coordinación y organización del equipo técnico.....	21
4.1.2. Plan de trabajo.....	22
4.1.3. Desglose.....	26
4.1.4. Presupuesto.....	28
4.1.5. Financiación.....	30
4.1.6. Plan de rodaje.....	35
4.1.7. Localizaciones.....	36
4.1.8. Casting.....	40
4.2. Producción.....	41
4.2.1. Órdenes del día.....	42
4.2.2. Control.....	43
4.3. Posproducción.....	44
4.3.1. Edición.....	44
4.3.2. Distribución.....	45
5. Conclusiones	46
6. Bibliografía	48
7. Anexos.....	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Logos de las primeras majors	9
Figura 2: Ilustración de los estudios Lasky en 1918.....	10
Figura 3: Diseño nombre del cortometraje	20
Figura 4: Extracto del listado de tareas	23
Figura 5: Cronograma y diagrama de Gantt.....	24
Figura 6: Extracto del calendario	24
Figura 7: Captura de una tarea del tablero de trabajo grupal en Trello.....	25
Figura 8: Captura calendario colaborativo.....	25
Figura 9: Captura ficha de localizaciones.....	27
Figura 10: Extracto ficha secuencia de producción	27
Figura 11: Resumen del presupuesto.....	30
Figura 12: Capturas del proyecto en Verkami	33
Figura 13: Ejemplos de recompensas	33
Figura 14: Estructura de la financiación	34
Figura 15: Extracto plan de rodaje 1.....	35
Figura 16: Extracto plan de rodaje 2.....	36
Figura 17: Extracto listado de localizaciones físicas	38
Figura 18: Extracto ficha de localización	38
Figura 19: Extracto de la ficha de casting.....	41
Figura 20: Captura de una orden del día.....	42
Figura 21: Captura del calendario de distribución	46

1. Introducción

Paseando por la salida de cualquier cine es muy común escuchar comentarios de las personas que acaban de salir de una sesión acerca de la sugerente fotografía de la película, su emocionante banda sonora, intrigante guion, edición trepidante o gran trabajo del director y elenco de actores. Sin embargo, pocas veces son aquellas en las que la producción de una película es tema de elogio o, sencillamente, reconocido. Esto no es de extrañar si tenemos en cuenta que, a la hora de preguntarle a una persona qué hace el productor, muy posiblemente contestará que es el encargado de aportar el dinero; poco más. Dicho de otra manera, la percepción que se tiene del productor es que no tiene un impacto, una huella apreciable en el celuloide más allá de la cantidad y calidad de los medios que haya podido conseguir para realizarlo.

La realidad, no obstante, es algo distinta a estas apreciaciones. El productor, aunque una figura desconocida para muchos, es el responsable último de la obra audiovisual y, por consiguiente, su influencia se extiende por todo el resto de áreas que componen la pieza; desde las más creativas, hasta las que requieren de nociones más técnicas. Él, junto con su equipo de producción, amalgaman un conocimiento casi enciclopédico para asegurar la coherencia y calidad del producto final.

Es aquí donde se centra el propósito de mi investigación. El presente trabajo final de grado (TFG en adelante) pone el foco en la labor que desarrolla el departamento de producción, y en especial el productor cinematográfico, durante las etapas de creación de una obra audiovisual a fin de desmitificar algunas de las consideraciones que se tienen en torno a esta figura (mero procurador, empresario, no creativo, etc.). Para ello, realiza una investigación acerca de la historia de los distintos modelos productivos que ha habido, así como especifica las competencias que desarrolla tanto él como su equipo en base a estándares proporcionados por la industria e investigadores académicos. Finalmente, todo ello se ejemplifica en el desarrollo de la producción del cortometraje *Mudas* (2019).

Objetivos

El objetivo principal de la presente monografía es el de determinar el papel que ejerce el productor cinematográfico de ficción contemporáneo aplicado al cortometraje *Mudas*.

Sin embargo, también se establecieron una serie de objetivos secundarios a raíz del primero:

- Estudiar la evolución histórica de la producción cinematográfica.
- Determinar las tareas y responsabilidades del productor audiovisual.

- Definir, según el estándar, los cargos dentro del equipo de producción.
- Ejemplificar el trabajo del productor a través del desarrollo del cortometraje *Mudas*.

Límites

La producción audiovisual es un campo extremadamente amplio, sobre todo teniendo en cuenta los nuevos modelos productivos que están naciendo gracias a las nuevas ventanas de exhibición y modelos de financiación colectivos, así como las nuevas formas de producir para formatos innovadores y *transmedia*. Sin embargo, este trabajo pone el foco sobre la producción de formatos cinematográficos convencionales de ficción. Por ello, tanto las competencias a asumir por el productor, como los modelos de producción analizados en este TFG no incluyen los trabajos llevados a cabo por el productor televisivo o el de cine documental o no-ficción. Dichas labores, aunque guardan grandes similitudes con su homóloga fílmica, son igual de complejas y merecen un estudio aparte.

De igual manera, esta monografía no tiene intención de presentarse como una guía para aprender a desarrollar la producción de un filme. Esta representa una clarificación con respecto a los deberes y responsabilidades de un productor cinematográfico ejemplificados sobre un caso práctico. Por tanto, no pretende enseñar a generar documentación como estudios de mercado, planes de negocio, estrategias de distribución, etc., sino meramente ilustrar la labor de producción a través de las distintas fases que componen un proyecto cinematográfico de ficción.

Problemas

Este proyecto posee el problema inherente de que, para que se pueda desarrollar, ha de existir el cortometraje, es decir, debe haber sido producido. De otra manera, la aplicación de las competencias asignadas al productor y su equipo no se podrían ejemplificar sobre un caso práctico y se perdería uno de sus mayores atractivos. Por ello, la mayor dificultad que se encontró fue la de producir un cortometraje de veinte minutos, de la forma más profesional posible, en menos de un año. Esto es: conseguir al equipo; desarrollar el guion; planificar su realización; conseguir el personal artístico, material, localizaciones y fondos para pagar y mantenerlos; posproducirlo, y elaborar un calendario de distribución. Todo ello sin tener una disposición plena para ello debido al cursado de estudios. Esto, primordialmente, afectó a la estrategia de captación de fondos. Al no disponer de una ventana de tiempo amplia, las subvenciones públicas y acuerdos con empresas productoras se descartaron. De otra manera, no se hubiesen

podido cumplir los tiempos de rodaje establecidos para que la cinta estuviese terminada al momento de exponer el presente trabajo de investigación.

Además, por otra parte, no existe una base de datos de festivales de cortometrajes, ya sea a nivel nacional como internacional. Por lo que me vi en la necesidad de crear una para, posteriormente, elaborar el calendario de distribución con las fechas y la estrategia planteada.

Metodología

Puesto que el cortometraje se comenzó a realizar de forma paralela al curso universitario debido a las restricciones de tiempo, se consultaron las fuentes académicas acerca de cómo desarrollar un proyecto cinematográfico al mismo tiempo que este se desarrollaba. Cuando una nueva fase del proceso estaba por comenzar, se buscaba bibliografía apropiada que lo cubriese para así poder tomar decisiones fundamentadas y continuar con paso firme.

Una vez finalizada la producción del cortometraje, se investigó más a fondo acerca de la organización estandarizada del equipo de producción, así como de su historia a lo largo de los años en los que el cine ha existido.

2. Evolución de la figura del productor cinematográfico

Para entender quién es el productor cinematográfico y por qué desempeña determinadas funciones, resulta necesario conocer, aunque sea de forma resumida, su historia y desarrollo a lo largo de las décadas.

El cine, entendido como la proyección sucesiva de fotogramas que crean la ilusión de movimiento, fue inventado en la última década del siglo XIX gracias a diversos avances científicos. Este suceso se desarrolló paralelamente por varios individuos de diversos países; sin embargo, los nombres más importantes y todavía reconocidos en nuestros días son los de Lumière, Francia, y Edison, en los Estados Unidos de América (EE.UU. en adelante) (Sadoul, 1967 p. 10).

Durante los primeros años del cine, la figura del productor no existía. En su lugar, los cineastas ideaban, escribían, grababan, dirigían y llevaban a cabo la obra. Este tipo de organización se conoce como el sistema de director (Bordwell, Thompson y Straiger, 1997 p. 156). Un ejemplo de dicha organización es Georges Méliès, quien, además de escribir y dirigir sus filmes, se encargaba de conseguir a los actores y profesionales necesarios, así como de idear y construir los decorados para sus historias. Para este fin, también ideó y construyó su propio estudio en 1897 (Bordwell y Thompson, 2003 p.

454) para no depender de localizaciones exteriores, de la misma forma que lo hizo Edison antes que él con su Black Maria: el primer estudio cinematográfico del mundo.

Las primeras empresas promotoras fueron apareciendo, como Pathé Frères, empresa fonográfica francesa que en 1902 comenzó a producir pequeñas cintas, la cual se convirtió en la mayor empresa cinematográfica del mundo hasta 1914. El cine francés, italiano y americano corrían a sus anchas y dominaban el mercado mundial. No obstante, la llegada de la Primera Guerra Mundial hizo que las producciones europeas se pausasen y les resultase imposible abandonar sus fronteras. En este momento, EE.UU. se ponderó como «la fuerza industrial dominante en la producción cinematográfica mundial» (Bordwell y Thompson, 2003 p. 455).

A principios de 1905, solo había unos cientos de salas cinematográficas repartidas por todo el mundo. Sin embargo, a finales de 1909, los EE.UU. contaban con más de diez mil salas, Francia tenía alrededor de unas trescientas y, en el resto del mundo, otras tres mil (Sadoul, 1967 p. 56). El cine gozó en sus inicios de una fuerza inesperada que llegaba a conseguir que la inversión inicial para la creación de un filme se amortizara en cuestión de una semana. En poco tiempo, pasó de ser un artesanado a una industria internacional.

Todo ello requirió de la creación de entidades sólidas en las que resultaba necesario la diversificación y especialización de puestos. De esta manera se plantaría la semilla que, poco tiempo más tarde, terminaría desembocando en el nacimiento de las *majors*: empresas de gran tamaño especializadas en la producción audiovisual. Así, de la mano de Thomas H. Ince, nació lo que se conoce como el «sistema de unidad» (Bordwell y Thompson, 2003 p. 457) o «sistema de productor central» (Bordwell et al., 1997 p. 156) por el que el productor asumió la responsabilidad que antes poseía el director de seleccionar el tipo de producto, los procesos de producción empleados y el establecimiento de los tiempos empleados.

Además, mediante este nuevo sistema, la producción se dividió en dos. Por una parte, la encargada de la dirección del capital, la cual estaba formada por el dueño del estudio, quien decidía qué tipo de películas se debían producir, cuánto se debía invertir en materias primas y cuánto en mano de obra. Este productor central podía llegar a producir desde treinta hasta cincuenta películas al año. Y, por otra, se encontraba el especialista técnico, quien supervisaba y mantenía la producción. Este último estaba subordinado al director ejecutivo y debía obtener su aprobación antes de tomar las decisiones finales.

Así pues, se contrataba a varios realizadores, a quienes se les encargaba la creación de diversas cintas, mientras el productor supervisaba su ejecución. De esta manera, gracias a la especialización de los puestos de trabajo, las grandes empresas americanas comenzaron a producir a un ritmo apabullante de hasta cuatro filmes por semana, cada una de las cuales no podía «pasar nunca de una bobina ni costar más de unos centenares de dólares» (Sadoul, 1967 p. 92).

Las empresas independientes comenzaron a unirse gradualmente para formar a finales de la década de los 20 las grandes compañías de la industria: la Paramount, Metro Goldwyn Meyer, Fox Film Corporation (que finalmente se fusionaría con la 20th Century en 1935) y Universal. Algunas de estas existen incluso a día de hoy.



Figura 1: Logos de las primeras majors

Gracias a los avances en la narrativa derivados de la innovación en las técnicas de montaje (montaje en paralelo, escalación de planos, plano-contraplano, corte en movimiento, etc.), la industria cinematográfica, a finales de los años veinte, alcanzó una “perfección” formal; sin embargo, los productos hollywoodienses eran comúnmente homogéneos. Las técnicas utilizadas en narrativa, así como las de producción, se estandarizaron para conseguir un ritmo de realización de obras capaz de satisfacer las demandas de un público en constante expansión. Por ello «todos los grandes estudios utilizaban el mismo sistema de producción, con una división de trabajo similar en cada uno» (Bordwell y Thompson, 2003 p. 458).

Las empresas se fueron organizando en grandes estudios en los que eran capaces de grabar todas las cintas que habían acordado contractualmente con los exhibidores

para llenar su programa durante todo un año. Algunos eran incluso descritos en *Photoplay* como «una ciudad dentro de una ciudad» (Borwell et al., 1997 p. 155).

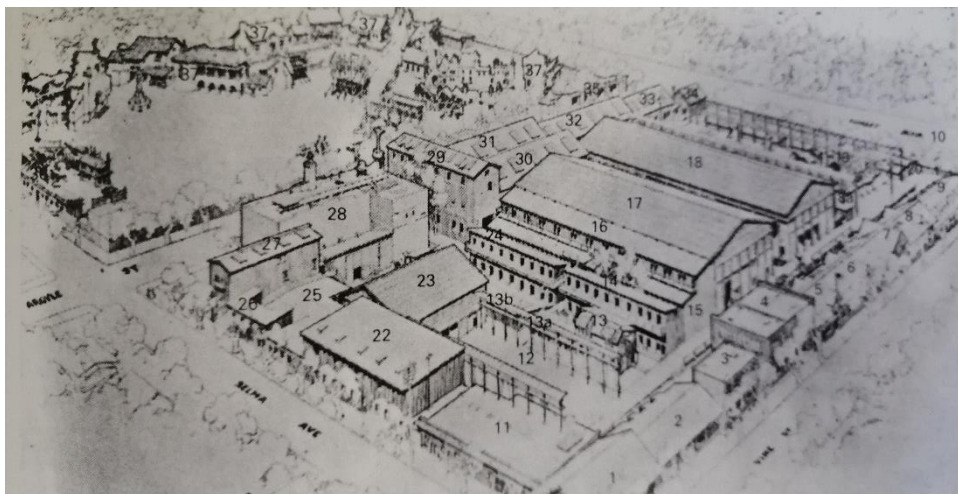


Figura 2: Ilustración de los estudios Lasky en 1918

Estos grandes cúmulos de edificios albergaban en su interior desde grandes talleres de construcción de decorados, hasta un hospital y oficina de policía propia. Los platós se distribuían eficientemente de manera que se siempre se estuviese produciendo y no se desperdiciase tiempo y, por tanto, dinero. Aunque construir los decorados suponía un gran desembolso económico, permitía grabar en un espacio controlado, así como no haber de desplazarse para así producir las películas de forma seriada. En palabras de Cedric Gibbons, director artístico de la Metro Goldwyn Meyer:

Hemos desarrollado un equipo de técnicos especializados que, en pocas horas, puede construir una casa de campo y avejentarla de tal modo que parezca haber estado en pie durante siglos. O un barco, o una jungla, o cualquier cosa que se necesite. (cit. en Borwell et al., 1997 p.159)

Así, los decorados de las producciones podían hacerse con tan solo unas pocas semanas de antelación y, después de utilizarse, se reservaban para ser reciclados

A principios de la década de los 30, los estudios experimentaron una bajada en el número de asientos vendidos en sus salas. El diagnóstico que sacaron de ello fue que el cine se había “estereotipado” y esto venía dado porque todas las películas eran producidas por las mismas personas y se privaba de la originalidad y la creatividad de los realizadores para así estandarizar el proceso y maximizar los beneficios.

Por ello, el sistema de productor central fue disipándose para, finalmente, ser sustituido por un «sistema de equipo productor» (Bordwell et al., 1997 p. 357). En este, en lugar de haber un único productor ejecutivo encargado únicamente de las inversiones, estaba compuesto por un grupo de productores, cada uno especializado en

un tipo de película, que llegaban a supervisar entre seis y ocho películas al año individualmente. Además, con esta nueva organización, los contratos indefinidos de los empleados pasaron a ser por proyecto. De esta forma, sólo se les pagaba mientras estuviesen trabajando en una película, reduciendo los costes anuales de las compañías.

Este tipo de producción por unidad fue impulsado por uno de los productores más influyentes de su época, David O. Selznick, quien argumentó que:

Por medio de la producción de unidad se ahorra entre un 30 y un 40% en gastos generales. La única buena razón para la producción en cadena de cualquier tipo de negocio es la reducción de costes. Ahora, cuando se elimina la razón para la producción en cadena, ésta deja de ser útil.

Con un sistema de producción en cadena se priva al director de su individualismo, y puesto que ésta es una industria creativa, eso es dañino para la calidad del producto. (cit. en Bordwell et al., 1997 p. 358)

Este sistema permitió el regreso de la impronta de los autores sobre las cintas, hecho que las dotó de más originalidad y permitió un repunte en los ingresos de los estudios. Esto último no solo se consiguió gracias al aumento de afluencia motivado por la recuperación de la creatividad (en parte también gracias a los efectos de la gran depresión económica de la época, en la que el público acudía a las salas para abstraerse de la realidad), sino a su vez por el ahorro en gastos que supuso anualmente a las compañías: un millón de dólares en el caso de los estudios Fox (doscientos mil dólares por película) (Bordwell et al. 1997 p. 358). Este tipo de organización se desarrolló durante buena parte de la década de los 30 y los 40, hasta que finalmente desapareció hacia mitades de los 50.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la producción de películas en serie disminuyó radicalmente debido al decreto *United States v. Paramount Pictures, Inc.*, promovido por el tribunal supremo estadounidense el cual atacaba el monopolio del sistema de exhibición. De esta forma, se limitó el número de películas que un estudio podía producir al año a cinco. Debido a ello, el sistema de varios productores encargados de diversas películas se tornó demasiado costoso para mantener. Por ello, la industria cinematográfica miró hacia los productores independientes. Poco a poco, los estudios fueron convirtiéndose en entidades financieras y distribuidoras. En vez de realizar producciones con materiales, mano de obra e instalaciones propias (lo cual se traducía en unos costes fijos muy elevados), se garantizaba la inversión para el alquiler y contratación de cada película de forma individual. A cambio, las compañías conseguían un amplio porcentaje de la recaudación de la película y, de esta forma, podían ofertar

un catálogo de cintas realizadas por independientes sin tener que encargarse de la producción. Esto también resultó beneficioso a las grandes compañías. Estas descubrieron que, produciendo un menor número de películas, pero con una inversión (y, por tanto, calidad final) mayor, conseguían unos beneficios más amplios que con su organización anterior. A este sistema se le ha bautizado como «de equipo de conjunto» (Bordwell et al., 1997 p. 369).

Este tipo de sistema sigue perdurando a día de hoy, durante la década de los 2010, aunque, gracias a la democratización tecnológica, ha surgido otro tipo de producción independiente de las grandes compañías. Debido a la reducción en los costes económicos derivados de la realización de una obra audiovisual y el aumento de empresas auxiliares (alquiler de material y espacios), los productores independientes son capaces de captar la financiación necesaria para desarrollar la película de forma individual. Para entender este nuevo modelo productivo resulta vital la aparición de otras formas de explotación diferentes de las salas cinematográficas (plataformas de vídeo bajo demanda), las cuales permiten exhibir las cintas sin los costes derivados de la explotación en salas.

Del sistema de equipo de conjunto nace el productor contemporáneo, quien asume la responsabilidad última de la pieza y debe tomar decisiones desde el desarrollo de proyecto, pasando por las fuentes de financiación, hasta los métodos de exhibición y explotación de la cinta. Para ello, se sirve de todo un equipo de profesionales para conseguir el propósito común de realizar la pieza con la mayor calidad posible.

A continuación, se explicarán las tareas y responsabilidades del equipo de producción contemporáneo.

3. La producción cinematográfica contemporánea

Un paciente va a ver a un cirujano para que le haga un trasplante de corazón. El cirujano le dice: puede usted elegir o el corazón de un corredor de maratón de veinticinco años o el de un productor de sesenta y ocho ¿cuál quiere? Y el paciente responde: sin duda el del productor ejecutivo. Y el cirujano, perplejo, dice: ¿por qué prefiere usted el corazón de un productor de sesenta y ocho años al del corredor de maratón de veinticinco? Y el paciente responde: quiero un corazón que nunca antes haya sido usado. (Goldman cit. en Mollà, 2012)

La producción audiovisual puede definirse, según Pardo (2014), como «el proceso de búsqueda, selección y gestión de aquellos recursos financieros, humanos y materiales necesarios para transformar una idea -concebida o adquirida- en un producto

audiovisual». De la misma forma, sentencia que, en otras palabras, «consiste en la planificación, organización y control de un proyecto audiovisual» (p. 16). Se trata, por tanto, de la práctica que estructura, de principio a fin, las fases de creación de una obra cinematográfica, cuida de que estas se lleven a cabo consiguiendo y distribuyendo los elementos necesarios y ejerce un control sobre las mismas para asegurar la terminación correcta del producto. Todas estas funciones se personifican en la figura del productor y su equipo de producción.

El Productor

En un plano ideal, un productor debería ser una combinación de un empresario sin escrúpulos, un duro capataz, un contable prudente, un diplomático flexible y un visionario creativo. (Ephraim Katz cit. en Pardo 2000 p. 249)

Dentro de la industria audiovisual, la figura del productor es, posiblemente, de las menos reconocidas por el público general de entre los grandes responsables de una obra. Quizá, este anonimato viene dado por la complejidad a la hora de definir su rol. El término *productor*, en muchas ocasiones, puede producir más de un gesto de confusión al ser tan amplio y un tanto ambiguo. Esta dificultad nace de la peculiar naturaleza de su perfil, el cual amalgama diversos cometidos, desarrollados a lo largo de la obra audiovisual, que requieren de conocimientos tanto teóricos como prácticos.

Es el responsable último de que el proyecto salga adelante. Es la máxima autoridad sobre la obra y, por ello, ejerce un control y supervisa la producción para que consiga realizarse.

Existe la impresión generalizada de que la labor del productor es puramente técnica y, por tanto, es un mero empresario tecnócrata. Esto es debido a que una de sus mayores responsabilidades es la de toma de decisiones en el ámbito económico y financiero. Sin embargo, las competencias que requieren de creatividad y originalidad también forman parte de las atribuciones del productor. Por ejemplo, cuando se refiere a programas de televisión, es quien se encarga de encontrar o idear un nuevo formato innovador o desconocido para venderlo a una cadena televisiva y así poder desarrollarlo. En el caso de las series de televisión, los productores son los que deciden cómo se desarrolla la trama y poseen la visión creativa del conjunto. Por tanto, se puede entender la figura del productor como un empresario-creativo.

Puesto que su objetivo es el de la elaboración del proyecto, la principal meta del productor es la de «obtener la mayor *calidad* posible en el mínimo *tiempo* y al menor *coste*, mediante la correcta gestión de los recursos (...) que asegure el equilibrio entre

costes e ingresos y obtenga beneficios» (Marzal, 2008 p.27). Dicho con otras palabras, debe conseguir el mejor resultado posible, salvando las limitaciones dadas por tiempo y dinero, ajustándose a un coste dado por la estimación de ingresos que vendrán en un futuro. El productor es, por tanto, una figura ambigua que debe conciliar la calidad artística con la rentabilidad económica.

Para poder conseguir ese objetivo, requiere de un entendimiento casi enciclopédico de un gran abanico de conocimientos teórico-prácticos para poder juzgar qué medios debe conseguir y de qué manera han de distribuirlos. Algunos de estos incluyen:

- Conocimientos creativos para evaluar el guion y encontrar soluciones originales para desarrollarlo.
- De dirección y gestión para planificar y organizar los elementos necesarios derivados de su realización.
- Seguimiento y control para cumplir y hacer cumplir el plan de trabajo.
- Económicos para mantener los costes de producción dentro de las posibilidades de la entidad promotora.
- Técnicos para saber la mejor relación de tecnología y formatos que pueden emplear.
- Elementos relacionados con el mercado, para anticipar las motivaciones de los espectadores.

(Martínez y Fernández, 2010 pp. 23-24)

De igual manera, según Pardo (2003 pp. 61-74), quien reflexiona sobre las palabras del productor británico David Puttnam, el productor debe tener una serie de cualidades para desarrollar el titánico trabajo de producir una película. Estas son las nombradas:

- Liderazgo: Una obra audiovisual requiere de muchas personas para llevarse a cabo, lo que significa muchos egos involucrados. El productor es una figura alejada de los problemas del día a día de la producción y, por tanto, puede tomar una posición más distanciada. Es por ello que debe poseer la capacidad de tomar decisiones con confianza para así asegurar la mayor calidad del producto. «El productor es un ensamblador de talentos en torno a un objetivo acordado.»
- Equilibrio entre creatividad y comercialidad: Debe saber equilibrar el peso entre conseguir una obra que sea, a la vez, técnica y estéticamente de calidad, y que además sea económicamente rentable. Como dice Puttnam: «esa tensión entre creatividad y rentabilidad es la sangre misma del negocio cinematográfico.»

- Criterio en la toma de decisiones: La tarea del productor es la de tomar decisiones. Como se ha mencionado anteriormente, debe tener un conocimiento casi enciclopédico de todo lo que rodea a la obra. Esto es porque, en cada pieza audiovisual hay una enorme cantidad de decisiones a las que se deben dar respuesta. Lo que diferencia a un producto final de calidad es si se han tomado las decisiones correctas o erróneas.
- Motivación y confianza: A este respecto, Puttnam explica brillantemente: «Creo honestamente que la mayor parte de la gente que anda por ahí tiene algo de talento, y lo hace fructificar cuando encuentra la confianza suficiente para ello». Por tanto, es tarea del productor crear un clima de trabajo en el que las mejores aptitudes de todo el equipo puedan desarrollarse en beneficio de la calidad última de la película.
- Sentido pragmático y resolutivo: «Las películas parten de un planteamiento bastante militar en cuanto a su organización, porque se ejercita la capacidad de aplicar una serie de recursos a un problema específico en un tiempo determinado.» Esta es la esencia de la producción audiovisual. Por ello, se necesita desarrollar un sentido pragmático para poder tomar decisiones rápidas.
- Combinar diplomacia y exigencia: Como se ha dicho antes, en una película se reúnen muchos egos. Es tarea del productor, como líder del proyecto, pacificar las tensiones que pueden surgir entre los profesionales para que no interfieran en el trabajo. Sin embargo, algunas veces también debe actuar de la manera contraria, siendo intransigente. Ha de ser duro cuando el trabajo no se cumple con rigor y poner a la película sobre las «preocupaciones egoístas más inmediatas.»
- Constancia y tenacidad: El productor es el primero en iniciar el proyecto y el último en abandonarlo. Sin embargo, una película puede alargarse indefinidamente en el tiempo hasta que finalmente pueda proyectarse sobre una pantalla. Por ello, necesita ser constante y no rendirse en el proceso. Puttnam hace una analogía muy acertada: «Un productor es un corredor de maratón que va dando zancadas (...), sabedor, quizá contra toda esperanza, que en algún momento cruzará la meta y vencerá.»
- Capacidad de gestionar crisis: Una pieza audiovisual es un proyecto que agrupa a un gran número de gente y que debe realizarse en un tiempo determinado. Resulta un gran reto tanto de planificación como de gestión. Por ello, es inevitable que, en algún punto de su desarrollo, se produzcan una o varias situaciones críticas. «Habrà crisis. Ninguna película se ha hecho sin

solventar momentos críticos. Es la habilidad para enfrentarse a esas crisis lo que hace que un productor sea bueno o malo.» Debido a ello, el productor debe prepararse para las posibles contingencias que puedan surgir y actuar lo más rápida y calmadamente posible para que el trabajo pueda seguir su curso.

- Sentido del mercado: Para que la película sea económicamente viable, el productor ha de conocer los intereses del público y asegurarse de que queden representados en la pantalla.
- Pasión y convencimiento: «Más vale que nos aseguremos de que la idea o la historia que hemos adquirido nos apasione (...) porque si no es así, es prácticamente imposible que consigamos entusiasmar a otros». El productor está constantemente intentando sumar a gente a su proyecto (guionista, director, inversores, distribuidores, cadenas de televisión, etc.). Por esa razón, si él mismo no cree en su idea, otras personas no lo harán por él.

Por todo esto, se puede decir que el productor es un «empresario creativo» (Pardo 2014); una figura que, constantemente, equilibra la originalidad e innovación con los aspectos técnicos y económicos para conseguir el mejor resultado posible. En definitiva, es el máximo responsable del proyecto y quien toma la última decisión.

Tareas y Responsabilidades

Las tareas y responsabilidades del productor varían dependiendo de la dimensión y organización de cada producción. Sin embargo, existe cierto consenso acerca de las competencias más comunes que desarrolla a lo largo de todo el proceso. Según Cuevas (1999), se trata de las siguientes:

- La búsqueda de la idea primitiva, ya sea en forma de la contratación de un guionista para desarrollarla, un guion ya escrito, o la adaptación de una obra preexistente.
- La elaboración del presupuesto.
- El diseño de la estrategia para conseguir la financiación necesaria.
- El estudio de la viabilidad económica del proyecto.
- Petición de permisos.
- Contratación de los mayores responsables de la obra (guionista, director, protagonistas) y de los medios auxiliares de producción.
- Planificación del rodaje.
- Toma de decisiones durante el rodaje para solucionar los problemas.
- Supervisión de la posproducción.

- Contratación de los seguros pertinentes y el pago de los impuestos derivados de la realización del filme.
- Control de la publicidad.
- Supervisión de la explotación comercial.

Por tanto, los conocimientos de un buen productor han de ser transversales para poder planificar y controlar el desarrollo del proyecto desde su versión más primigenia hasta el final.

Jerarquía y funciones del equipo de producción.

Hasta ahora, se ha hablado de la figura del productor; no obstante, el departamento de producción está compuesto por más personas. Ello es debido a que, a medida que el proyecto gana dimensiones y tiene un coste y dificultad organizativa proporcional, resulta necesario contar con más profesionales en los que delegar funciones.

Existen una serie de cargos recurrentes y normalizados. Sin embargo, resulta complicado precisar qué asignaciones desempeña cada uno de los roles debido a varios factores. Entre ellos, se encuentra el nacimiento de nuevos puestos dado que resulta imperativo adaptarse a las innovaciones de la industria y su consiguiente trasvase de competencias. Además, las definiciones de cada uno cambian en el tiempo y de país y en país. Por ello, se pueden encontrar definiciones enfrentadas dependiendo de la fuente a la que se consulte.

Por ejemplo, tomando como referencia a Sáinz (1999):

El productor ejecutivo o director de producción se encarga del planteamiento, desarrollo, coordinación y control de los productos audiovisuales. Además, promueve la cooperación, reúne equipos humanos y especifica las necesidades técnicas de cada proyecto. Es responsable de establecer las fórmulas adecuadas para conseguir la financiación necesaria, busca patrocinios y articula las vías para una eficaz comercialización de los productos que fabrica. (pp. 19-20)

Él pone al mismo nivel a productor ejecutivo y director de producción, adjudicándoles la misma amplia gama de atribuciones. Sin embargo, Mollá (2012) hace una distinción entre los dos. Al primero le define como el propietario de la entidad promotora, quien contrata a un director de producción para «llevar a cabo el proyecto previamente diseñado por los *executives*» (pp. 180-183).

Con el fin de encontrar un consenso en las definiciones de las funciones del equipo de producción, en esta monografía se utilizarán las recogidas por la Asociación de Profesionales de la Producción Audiovisual (APPA en adelante). Se trata de una

sociedad integrada por más de ciento veinte profesionales de la producción audiovisual en España.

En su página web se puede encontrar una nota de prensa en la que postulan una serie de definiciones, presentadas en primer lugar en el Círculo de Bellas Artes de Madrid en 2004, avaladas por más de cincuenta profesionales del sector. En ellas, a cada puesto se le asignan las siguientes funciones:

Productor ejecutivo

- Diseñar la etapa de desarrollo de proyecto y responsabilizarse de los gastos incurridos en este periodo.
- Contratar al director.
- Seleccionar y gestionar la contratación del reparto protagonista.
- Aprobar el plan de trabajo y el presupuesto.
- Adecuar el calendario de ingresos al de pagos.
- Decidir sobre los elementos que componen la banda sonora y gestionar su contratación.
- Controlar la producción y posproducción hasta la entrega de la copia final.

Director de producción

- Elaborar y gestionar el plan de trabajo y el presupuesto.
- Confeccionar el calendario de pagos.
- Si se requiere, contratar al reparto protagonista.
- Contratar y gestionar los recursos humanos, materiales y logísticos de acuerdo al plan de trabajo y presupuesto aprobados.
- Supervisar la producción, incluyendo la orden de trabajo y toda la documentación generada durante el proceso.
- Si es requerido, supervisar la posproducción.
- Supervisar el cumplimiento del plan de prevención de riesgos laborales de la empresa.
- Controlar el seguimiento del presupuesto hasta la finalización de su contrato.

Jefe de producción

- Representar al director de producción y coordinar el departamento de producción durante el rodaje.
- Coordinar y contratar la logística de localización, recursos humanos, materiales y logísticos de rodaje.

- Elaborar las órdenes del día junto con el ayudante de dirección.
- Ejecutar y hacer cumplir el plan de prevención de riesgos laborales.
- Hace cumplir las normas de contratación, conservación y civismo de los lugares de trabajo.

Además, también existen miembros que complementan el departamento realizando tareas más operativas. Los más comunes son el primer ayudante (responsable de encontrar las localizaciones) y los ayudantes y auxiliares de producción. Sus funciones se resumen en ayudar a los cargos superiores y representarles en su ausencia.

A través de este reparto de funciones, se pueden percibir las diferencias que existen entre los roles y que distinguen la alta y baja producción (Mollá, 2012 p. 179) o el nivel ejecutivo y el de producción (Pardo, 2014 p. 31). Estas tipificaciones distinguen entre los cargos que ejercen un poder de decisión y diseñan el proyecto (productor ejecutivo y director de producción) y aquellos que se responsabilizan de ejecutar los trabajos del día a día de la producción (jefe de producción, ayudantes, auxiliares, etc.).

Todos estos son los roles que componen del departamento de producción, el cual se encarga de articular, supervisar y controlar a todo el equipo humano y material para, de esta manera, asegurar el correcto avance del proyecto.

Las aptitudes, conocimientos y tareas que se han indicado en este último punto pueden verse ejemplificadas a lo largo del proceso de creación del cortometraje de ficción *Mudas*. A continuación, se pasará a su análisis a través de las tres grandes fases de una producción.

4. Cortometraje *Mudas*

Mudas es un cortometraje de ficción, de género dramático, nacido del deseo de unos cuantos alumnos del grado de Comunicación Audiovisual de la Universitat Politècnica de València de realizar una obra audiovisual con una preocupación social.

Sinopsis: Alba siente una enorme repulsión hacia el sexo. Es incapaz de enfrentar ciertas facetas de su día a día y cada vez se le hace más difícil avanzar. No sabe cuál es el origen de su problema. Para descubrirlo, deberá luchar contra su pasado si no quiere quedarse atrapada en él.



Figura 3: Diseño nombre del cortometraje

Como se vio en el anterior apartado (la producción cinematográfica contemporánea: el productor), el productor debe tener un sentido del mercado para que trabaje en beneficio de la pieza. Por ello, se terminó decantando por este guion debido a que dichas materias son de actualidad y carácter social, lo cual resulta ventajoso a la hora de promocionar la obra y conseguir una mayor exposición. No obstante, del mismo modo, las cuestiones que trata la historia de *Mudas* representaban una gran preocupación para los miembros del equipo y se vio como una oportunidad para normalizar y sensibilizar a través del cortometraje temas tabú como las enfermedades mentales y la violencia de género. Como se ha dicho antes: si el productor mismo no cree en su idea, otras personas no lo harán por él.

Para realizar el cortometraje, el departamento de producción se compuso de dos personas. Una, debido a la reducida dimensión del proyecto, asumió los roles de productor, director de producción y jefe de producción, así como de la búsqueda y elección de las localizaciones (tarea normalmente asumida por el primer ayudante de producción). La otra, fue el ayudante de producción, cuya tarea fue la de asistir al productor en las tareas técnicas y representarle cuando estuviese ausente.

Algunas de las competencias de dichos roles fueron limitadas a causa de la naturaleza del proyecto como TFG coral. Puesto que *Mudas* también era el TFG de otros cabezas de departamento, el poder de decisión del productor sobre sus áreas disminuyó ya que esto entraba en conflicto directo con la necesidad de ser ellos los responsables últimos de sus ámbitos en vista de que eran competencias que debían asumir para poder desarrollar su trabajo académico.

En consecuencia, para que el producto resultase armonioso y coherente sin que el productor sobrepasase las fronteras entre departamentos, lo que se hizo fue supervisar

su trabajo y, teniendo una visión global del proyecto, consensuar con ellos el mejor curso de acción.

4.1. Preproducción.

Normalmente, la primera fase de creación de una pieza audiovisual de ficción, previa incluso a la preproducción, es la de desarrollo de proyecto. Esta, como bien señala Pardo (2014), consiste en la «escritura y reescritura del guion, la búsqueda de recursos financieros y la planificación inicial de la producción» (p. 43). Esto se resume en la redacción de la historia y el estudio de viabilidad.

Sin embargo, y con fines prácticos, debido a la naturaleza del cortometraje, dicha fase se incluirá en este punto. Esto es debido a que no se realizó un estudio de viabilidad económica, la búsqueda de financiación se llevó a cabo después de la escritura del guion y, por último, dado que el cortometraje *Mudas* se gestó como un proyecto conjunto con otros alumnos, entre ellos la guionista, y un tiempo limitado, los plazos para la escritura de la historia también se planificaron acorde a la preproducción.

4.1.1. Coordinación y organización del equipo técnico.

Varias de las competencias que determinan la valía de un productor están directamente relacionadas con la forma de interaccionar con el resto de personas que componen el equipo de la película. Para ello, se programaron reuniones semanales. Como se ha observado en el apartado tres, entre las aptitudes que Puttnam describe, se encuentra la de motivar al equipo para que den lo mejor de sí mismos y que ello se refleje en la calidad de la película. Por tanto, el celebrar reuniones periódicamente consiguió crear un ambiente de trabajo en el que los miembros del equipo se sintieron incluidos y vinculados de una manera más cercana al proyecto. De la misma forma, desde el punto de vista del productor, también supuso un espacio en el que mediar entre las distintas visiones creativas de los cabezas de departamento y, de esta manera, consensuar las decisiones finales. Ello permitió, a su vez, gozar de una visión global del proyecto para supervisar su desarrollo y conseguir un cortometraje cohesionado y coherente. Por último, también resultó un momento ideal en el que exigir resultados para cumplir con las fechas de entrega que se impusieron y, de esta manera, avanzar con el cumplimiento del plan establecido.

En el siguiente apartado se estudiará la confección del plan de trabajo por el que se confeccionó el calendario que marcaría el ritmo de todo el cortometraje.

4.1.2. Plan de trabajo.

En *Mudas*, al ser un cortometraje de aproximadamente veinte minutos realizado desde cero en menos de un año con un equipo multidisciplinar, lo primero que se hizo desde el departamento de producción fue planificar minuciosamente un calendario con las tareas que se debían realizar, es decir, un plan de trabajo. Dicha organización comenzó con un marco general que se fue concretando posteriormente en tareas más específicas. Así pues, se generó en primer lugar un listado de actividades a realizar, posteriormente un cronograma de dichas tareas y, por último, un calendario.

El plan de trabajo, según Sáinz (1999): «es un calendario de necesidades que permitirá realizar un presupuesto ajustado» (p. 222). Esto es porque, este documento, especifica las tareas que deben realizar los departamentos y las distribuye en el tiempo de manera que se puedan llevar a cabo de la forma más eficiente posible. Se ajusta la duración de estas para así optimizar la gestión de los recursos destinados, lo que se traduce en un presupuesto más ceñido.

Para su elaboración se tomó en consideración las relaciones que existen entre las distintas tareas, puesto que algunas no pueden empezar hasta que las que les preceden concluyan (ej: no es posible realizar el *storyboard* hasta que el guion técnico esté acabado). Por esta razón, se especificaron qué tareas debían estar completadas antes de iniciar las siguientes, así como las personas responsables de cada una para que pudiesen comunicarse entre sí.

Por tanto, se realizó una lista de todas las actividades que se debían llevar a cabo durante el desarrollo del proyecto y la posterior preproducción. Además, se codificaron de tal forma que resultase sencillo colocarlas en el calendario y en el posterior cronograma, así como se especificaron los responsables de dicha tarea y el departamento al que pertenecían. De esta forma, se posibilitaba que todos los responsables de los diferentes departamentos pudieran interpretar correctamente el documento de actividades.

FASES	CÓDIGO	TAREAS	RESPONSABLE(S)	DEPARTAMENTO
DESARROLLO DE PROYECTO	DP-1	Idea		Departamento de Guion
	DP-2	Sinopsis	Carla	Departamento de Guion
	DP-3	Borrador Guion	Carla	Departamento de Guion
	DP-4	1ª Propuesta Visual	Selene	Departamento de Fotografía
	DP-5	1ª Propuesta estética y ambiental	Dalia	Departamento de Arte
	DP-6	1ª Propuesta Gráfica	Silvia	Departamento de Diseño
	DP-7	Abrir RRSS	Jorge	Departamento de Comunicación
	DP-8	Contacto asociaciones salud mental		
	DP-9	Pre-Guion técnico	Fabián	Departamento de Dirección
	DP-10	Pre-Storyboard	Selene	Departamento de Fotografía
	DP-11	Pre-Desglose de guion	Bea	Departamento de Dirección
	DP-12	1ª lista de necesidades	Bea	Departamento de Dirección
	DP-13	1ª búsqueda de localizaciones	Samuel	Departamento de Producción
	DP-14	Paper para posibles patrocinadores	Jorge	Departamento de Comunicación
	DP-15	Guion Literario terminado	Carla	Departamento de Guion
PRE-PRODUCCIÓN	PRE-1	Desglose de Guion	Bea	Departamento de Dirección
	PRE-2	Lista de necesidades	Bea	Departamento de Dirección
	PRE-3	Casting	Samuel	Departamento de Producción
	PRE-4	Guion técnico	Fabián	Departamento de Dirección
PRE-5	Storyboard	Carla	Departamento de Fotografía	

Figura 4: Extracto del listado de tareas

En segundo lugar, se creó un cronograma para conocer la extensión óptima de las actividades y la duración del proyecto. Para ello, se tomaron en cuenta numerosos factores. Por una parte, se tuvieron en consideración las peticiones de los profesionales responsables y la complejidad de la tarea. Por otra parte, tres elementos decisivos para determinar lo que desembocaría en el plan de trabajo final fueron:

- la necesidad de que el rodaje empezase antes de la segunda quincena de mayo, debido a la decisión de pedir material de iluminación y sonido a la universidad.
- que una parte de la preproducción estuviera lo suficientemente desarrollada para poder generar interés en el proyecto: tanto a actores como a posibles inversores para conseguir financiación antes de empezar la producción.
- que las fechas de grabación estuvieran lo más condensadas posibles.

Teniendo en cuenta todos estos factores, se tomó la decisión de desarrollar la filmación antes del quince de mayo para así disponer del material técnico de sonido e iluminación disponible en la Universidad. Esto es porque, a partir de esa fecha, comenzarían los proyectos transversales y el acceso a dichos equipos resultaría imposible, por lo que el proyecto sería inviable económicamente.

De la misma forma, el desarrollar una buena parte del trabajo de preproducción en los primeros estadios del proyecto estuvo motivado por la necesidad de tener elementos que pudiesen utilizarse para elaborar un paquete promocional para patrocinadores y plataformas de micromecenazgo (en este caso, *Verkami*) y conseguir financiación para el proyecto.

A su vez, se decidió que las fechas de rodaje debían estar condensadas porque, de esta manera, se podía intentar contactar con actores profesionales interesados en participar en el proyecto. No en vano, debido a la disponibilidad de los actores, resulta más sensato pedir uno o dos días consecutivos de su tiempo que no varios repartidos a

lo largo de una o varias semanas. Del mismo modo, concentrar el tiempo también resultaba ventajoso a la hora de pagar a los actores. Citarles el menor número de días posibles, repartiendo eficientemente el número de secuencias, repercute en menores gastos y, por tanto, en una optimización del tiempo y el presupuesto.

Teniendo en cuenta estos factores, se creó una tabla en *Excel* con todos los datos y, además, un diagrama de Gantt para representarlo de forma visual.

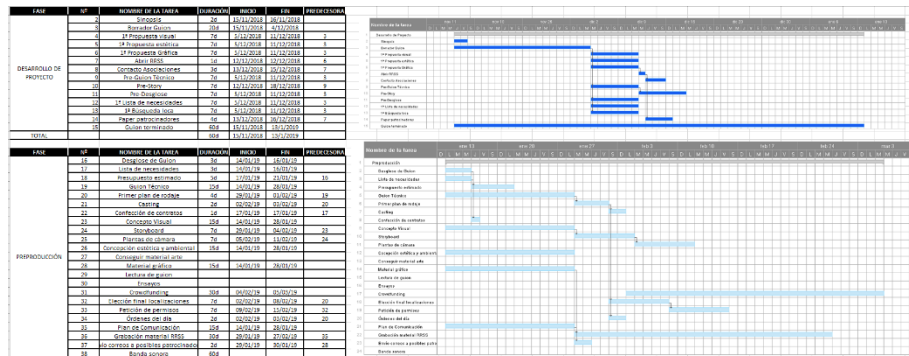


Figura 5: Cronograma y diagrama de Gantt

Por último, sabiendo la duración de las actividades y su orden, se elaboró el calendario que marcaría el ritmo del proyecto y establecería las fechas de entrega de los documentos que los distintos departamentos debían generar. Es decir, el plan de trabajo propiamente dicho.

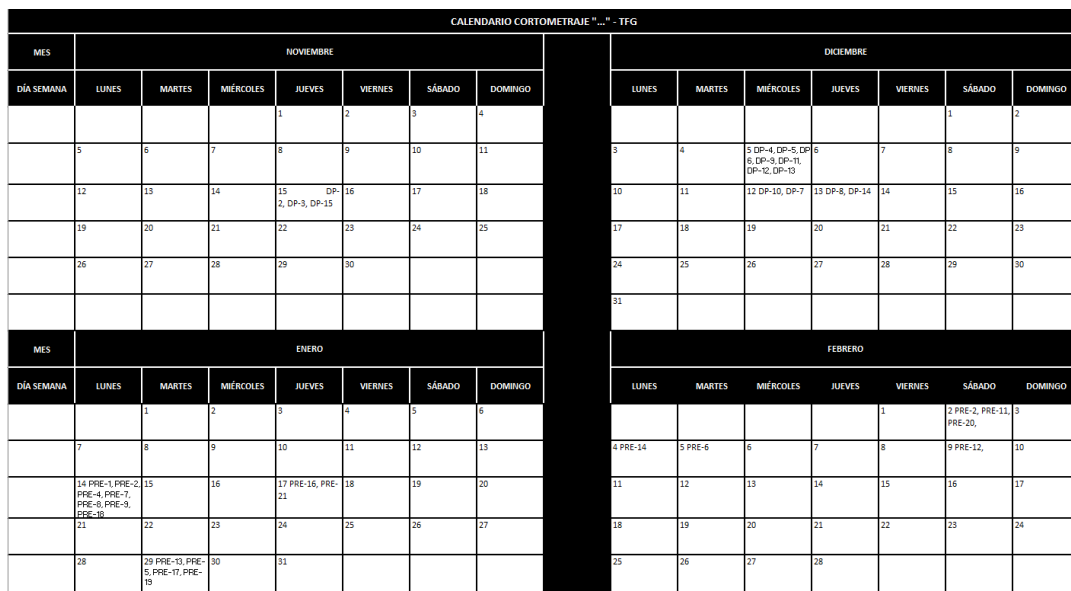


Figura 6: Extracto del calendario

Sin embargo, para que los departamentos estuviesen bien informados de todo aquello que tenían que hacer y las fechas en las que se debían entregar, se fue un paso

más allá y la información del calendario se hizo más accesible gracias a la utilización de herramientas gratuitas online: *Trello* y *Google Calendar*.

Por una parte, se crearon varios tableros en la aplicación de gestión de proyectos online *Trello*. Esta, permitió crear un grupo de trabajo con los directores de cada departamento en el que se especificaba: el nombre y descripción de la tarea a realizar, la fecha límite para llevarla a cabo, los miembros responsables y el estado en el que se encontraba (por hacer, en proceso y hecho). Esta herramienta resultó muy útil porque envía notificaciones a los responsables, permitiendo que los plazos se cumplan.



Figura 7: Captura de una tarea del tablero de trabajo grupal en *Trello*

Asimismo, se creó un calendario colaborativo en *Google Calendar* para que este pudiese estar al alcance de los directores de departamento en todo momento y en todos sus dispositivos. Eso permitió que accedieran al sistema que les fuera más cómodo.

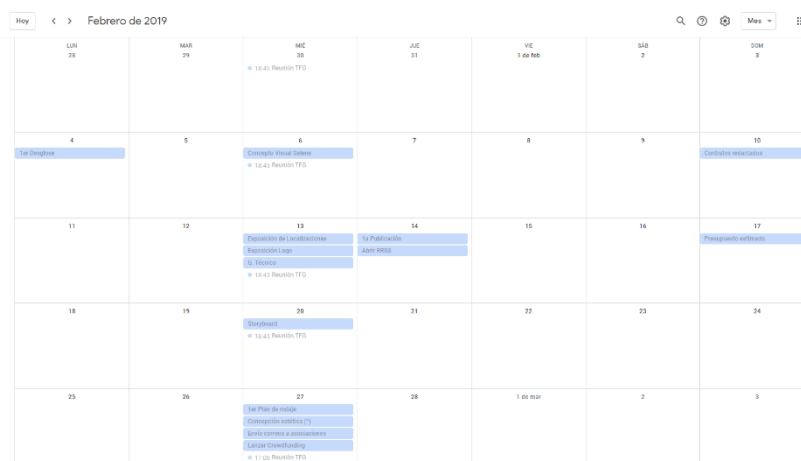


Figura 8: Captura calendario colaborativo

De esta manera, se elaboró el plan de trabajo de *Mudas*, el cual marcaría los tiempos generales del proyecto y, además, se hizo accesible a todo el mundo para conseguir que la información llegase de forma clara.

Cabe añadir que, aunque la elaboración de un plan de trabajo es un proceso que requiere de una gran capacidad de planificación y desarrollar una estrategia cuidada y realista, es común que el documento deba ser editado más de una vez. La producción de cualquier obra audiovisual está plagada de contratiempos y retrasos y *Mudas* no fue una excepción. Durante el periodo de exámenes de enero, resultó imposible mantener el ritmo de fechas de entrega que, en un principio, se habían establecido. Debido a ello, se llegó a acumular un retraso de dos semanas con respecto a lo previsto en el plan.

Esto pudo haber sido funesto para el proyecto: de no cumplir las restricciones temporales descritas anteriormente, la realización del proyecto hubiese sido inviable económicamente. Sin embargo, la duración asignada a cada una de las tareas no se escogió únicamente bajo el criterio del tiempo necesario e indispensable para realizarlas. Por el contrario, los posibles retrasos ocasionados por el periodo vacacional de Navidad y los exámenes se tuvieron en cuenta y, de esta manera y presionando por parte del productor, se consiguió volver a encauzar el plan de trabajo. De igual forma, pequeños retrasos fueron surgiendo a lo largo del proyecto, pero se fueron subsanando gracias al trabajo del equipo y a las exigencias del productor. De este modo, *Mudas* se realizó en los plazos establecidos y no ocasionó grandes problemas.

En conclusión, el plan de trabajo es un documento necesario para organizar al equipo, marca el ritmo del proyecto y requiere de una cuidadosa planificación; no obstante, no está escrito en piedra y puede sufrir variaciones. Por ello, el productor cinematográfico ha de tener en cuenta al realizarlo los posibles retrasos y contratiempos que pueden surgir para, en ese momento, disponer de tiempo suficiente para corregirlos.

4.1.3. Desglose.

En términos generales, el desglose consiste en «inventariar, con el máximo grado de detalle, las necesidades de personal, decorados, mobiliario, accesorios, vestuario, localizaciones, etc., que se desprenderán de la lectura atenta del guion» (Fernández y Martínez, 1994 p. 91). Este es el proceso por el cual los distintos departamentos (producción, dirección, fotografía, arte, etc.) identifican los elementos, tanto humanos como materiales, necesarios para realizar la obra y organizar su trabajo.

En el caso del departamento de producción, el desglose se centra en el número y tipo de actores que toman parte en la historia, las localizaciones donde se desarrolla, la situación de estas (interior/ exterior, día/noche, soleado/lloviendo/etc.), efectos especiales, posibles problemas y estimaciones (como de tiempo y transporte) (Mollá, 2012 pp. 90-93).

Por ello, para la organización de la producción, se elaboraron dos documentos que desglosaban las necesidades del guion:

- el listado de localizaciones.
- el desglose de secuencias de producción.

El listado de localizaciones es un documento en el que se establece el número total de espacios que aparecen a lo largo de la historia y, para los cuales, se ha de buscar una localización física, real. Una vez se cierran los acuerdos o alquileres de los respectivos lugares en los que se grabará, se codifican dichos sitios, se establece cuál o cuáles son en la ficción, sus características básicas (interior/exterior, día/noche), el número de personajes que actúan en ellos y, por último, se indica a qué secuencia de producción pertenecen. Las secuencias de producción, a diferencia de las narrativas, son una agrupación de secuencias que se graban en una misma localización física.

PRODUCCIÓN: MUDAS		LISTADO DE LOCALIZACIONES				PRODUCTOR: Samuel Rausell			
		DIRECTOR: Fabián Muñoz							
Cod	Loc ficc	Loc prod	Int	Ext	P. Prin	P. Secu	Fig	Sec	Sec Prod
01	Casa Alba	<u>Avinguda</u> de Peris i Valero, 80, 6, València	X		1			1, 2, 6, 8, 14B, 14E, 22	1
02	Residencia	Residencia Jardines del Palau <u>Carrer</u> Comte d'Altea, 56, València	X		Alb	Ros		3, 4, 20	2
03	Hab. Tío	Residencia Jardines del Palau <u>Carrer</u> Comte d'Altea, 56, València			Alb	Tío		5, 12, 14C, 14F, 18, 21	2
04	Rellano casa Alba	<u>Carrer</u> del Clot de la Mota, 30, Grao de Gandia	X				1	7	3
05	Baño casa Alba	Residencial Les <u>Llometes</u> , <u>Passeig</u> de la <u>Universitat</u> , Grao de Gandia	X		Alb			9, 14A, 14D, 14G	4
06	Sala de Espera	Edificio 3000, Gran <u>Via</u> de <u>Ferrán</u> el <u>Catòlic</u> , 76, València	X		Alb			10	5
07	Consulta de Susana	Edificio 3000, Gran <u>Via</u> de <u>Ferrán</u> el <u>Catòlic</u> , 76, València	X		Alb, Sus			11, 13, 15	5
08	Sala de reuniones	IES Malilla, <u>Carrer</u> de Bernat Morales <u>Sanmartin</u> , València	X		Alb, Sus	Reb, Pat	2	16, 17, 19	6

Figura 9: Captura ficha de localizaciones

Por otro lado, el desglose de secuencias de producción es, como su nombre indica, un documento diseñado para agrupar las necesidades que se dan en función de cada una de estas. Por tanto, existe una ficha o página por secuencia de producción en la que se especifica: qué localización es (tanto ficticia como real), las secuencias narrativas que allí se van a rodar, personajes que van a aparecer, efectos especiales, posibles problemas, planteamiento de citas y transporte, y vehículos y semimóviles.

SECUENCIAS DE PRODUCCIÓN								nº 1
Sec. Prod.: 1	Localización prod: <u>Avinguda</u> Peris i Valero, 80, 6, València							
Cod:	Localización ficción: Casa de Alba							
Sec	P. Prin	P. Secu	Fig	Int	Ext	Día	Noche	
1	Alba			X		X		
2	Alba			X		X		
6	Alba			X		X		
8	Alba			X		X		
14	Alba			X		X		
22	Alba			X		X		
Anotaciones: Es un set frío. Tanto arte como fotografía estará en su sitio desde el día de antes.								
Efectos especiales: Para la secuencia de montaje (14) se necesita maquillaje para la herida. Hay que hacer tres tipos de herida. Empezaremos con la más sencilla y se terminará con la más complicada, es decir, en orden inverso.								

Figura 10: Extracto ficha secuencia de producción

De esta manera, desglosando el guion a través de una lectura minuciosa, el departamento de producción, especificó las necesidades de las que debía encargarse por su parte.

Por un lado, se determinó que el cortometraje precisaba de ocho localizaciones distintas. En la posterior búsqueda de lugares donde rodar, uno de los factores determinantes sería la facilidad para modificar el espacio. De esta manera, se buscaría agrupar localizaciones para resultar en menos secuencias de producción, menos gasto en transporte y más eficiencia en los tiempos de grabación.

Por otro, se necesitarían dos actrices principales (Alba, la protagonista, y Susana, su psicóloga), tres actrices secundarias (Rosa, la enfermera, y Patricia y Rebeca, integrantes de la terapia de grupo) y cuatro figurantes, uno de ellos especial (el tío). Además, se debía contactar con una maquilladora de efectos especiales que pudiese realizar las quemaduras en la mano de la protagonista.

Gracias a estos documentos, el departamento de producción adquirió la información necesaria para poder llevar a cabo las posteriores labores de búsqueda de localizaciones, gestión de *casting* y contratación de una maquilladora especialista. Además, estos resultarían de gran ayuda para preparar y coordinar la filmación en el posterior plan de rodaje y determinar el coste final del cortometraje recogido en el presupuesto.

4.1.4. Presupuesto.

Una vez desglosado el guion, el siguiente paso es comparar las listas de necesidades generadas por los demás departamentos. A través de las reuniones ya mencionadas anteriormente, se cotejan notas mediante un diálogo fluido entre los diferentes responsables del proyecto para determinar que todos los elementos que conforman el cortometraje son coherentes entre sí y resultan en una obra final verosímil. Con el guion finalmente desglosado, el departamento de producción puede por fin elaborar el presupuesto, el documento que define el coste material de la realización del proyecto.

Como bien apunta Sáinz (1999): «La primera pregunta que se plantea [el productor] es: ¿a qué precio es necesario fabricar el producto audiovisual con la mejor calidad y rendimiento posible?» (p. 269). Al elaborar el presupuesto, se deben tener en cuenta los recursos de los cuales se dispone para realizar una gestión eficiente de ellos y con ello conseguir el mejor resultado por el menor coste posible.

Asimismo, el productor ha de realizar un balance del coste de aquellos recursos, materiales y humanos, que deben conseguirse, los cuales resultan indispensables para que la pieza se pueda realizar con la calidad deseada.

En este punto, se comienza a pensar en las distintas maneras a las que se recurrirá para financiar la obra. Sin embargo, incluso cuando se sepa que se va a conseguir de otra manera (préstamo, regalo, disposición del material o trabajo no remunerado), todo se debe presupuestar. La manera en la que se vaya a financiar el cortometraje, aunque se ha de tener en cuenta para conocer la viabilidad económica del proyecto, no quita el valor material o humano que integra el coste total de la obra. Por lo tanto, este debe aparecer representado en el presupuesto. Por ejemplo, aunque los integrantes del equipo técnico no cobraron por su trabajo dada la naturaleza del proyecto, el salario que les correspondería alcanzaría la cifra conjunta de 7 640,72€ (cifra que aparece representada en el capítulo 3 del presupuesto).

Para elaborar el documento, se utilizó la plantilla facilitada por el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA en adelante) puesto que se quiso realizar un trabajo lo más profesional posible y esta es la más habitual en el ámbito profesional. Se divide en doce partidas en las que se reparte el coste del proyecto: guion y música; personal artístico; equipo técnico; escenografía; estudios de rodaje/sonorización y varios producción; maquinaria, rodaje y transportes; viajes, hoteles y comidas; película virgen; laboratorio; seguros; gastos generales, y gastos de explotación, comercio y financiación.

A la hora de valorar el coste del equipo técnico, se tomó como base el convenio laboral registrado en las tablas salariales publicadas en el BOE, Resolución de abril de 2017, de la Dirección General de Empleo. A su vez, para el personal artístico se utilizaron las tablas salariales del Convenio audiovisual estatal publicadas en el BOE, Resolución de 10 de febrero de 2017, de la Dirección General de Empleo. Del mismo modo, para la partida de escenografía se tuvo en cuenta las indicaciones de la responsable del departamento de dirección artística. En cuanto al precio del alquiler de los materiales de fotografía, iluminación y sonido, se utilizó como referencia los encontrados en la página web *Prestacam* (plataforma colaborativa de alquiler de equipos). Para los desplazamientos, se presupuestó a veinte céntimos el kilómetro como marca el estándar de transporte y, para las demás partidas, se tomaron como referencia los costes marcados por el mercado.

En total, el presupuesto final para el cortometraje *Mudas* ascendió a 18 778.95€, repartidos de la siguiente manera entre los doce capítulos:

RESUMEN (1)	ESPAÑA
CAP. 01.-GUION Y MUSICA.....	400,00
CAP. 02.- PERSONAL ARTISTICO.....	3.454,12
CAP. 03.- EQUIPO TECNICO.....	7.640,72
CAP. 04.- ESCENOGRAFIA.....	1.984,34
CAP. 05.- EST. ROD/SÓN. Y VARIOS. PRODUCCION.....	355,00
CAP. 06.- MAQUINARIA, RODAJE Y TRANSPORTES.....	2.623,00
CAP. 07.- VIAJES, HOTELES Y COMIDAS.....	304,38
CAP. 08.- PELICULA VIRGEN.....	0,00
CAP. 09.- LABORATORIO.....	0,00
CAP. 10.- SEGUROS.....	0,00
CAP. 11.- GASTOS GENERALES.....	767,38
CAP. 12.- GASTOS EXPLOTACION COMERCIO Y FINANCIACION.....	1.250,00
TOTAL.....	18.778,95

Figura 11: Resumen del presupuesto

Sin embargo, la tarea del productor no es únicamente la de indexar el precio de los materiales y recursos humanos. Al contrario que algunas apreciaciones de ciertos profesionales que lo ven como un simple procurador, su labor es la de gestionar de manera óptima aquellos recursos de los que dispone, así como la de idear la manera de conseguir aquellos que necesita de la forma más eficiente y, por tanto, imaginativa posible. Es decir, el productor debe poder conseguir “más” por “menos”. Es aquí donde entra en juego la financiación.

4.1.5. Financiación.

La correcta previsión de financiación de la obra audiovisual es el estadio vital del proyecto en el que se decide si tiene éxito y puede llevarse a cabo o, por el contrario, no consigue despegar y se queda olvidado en un cajón. Para que lo último no pase, el productor explora todas las maneras posibles de financiar el proyecto que estén a su alcance. Debe, por tanto, pensar en alternativas y diversos canales para conseguir fondos. Este proceso puede extenderse indefinidamente en el tiempo hasta conseguir todos los recursos económicos necesarios. El ejemplo vivo de ello es Fernando Trueba, quien explica en una entrevista las dificultades que sufrieron su equipo y él para financiar su película, *Belle époque* (1999):

No veas las dificultades que tuvimos para conseguir financiación. En dos ocasiones se canceló la película porque no conseguíamos fondos. Pero se me ocurrió que si encontrábamos un sitio en Portugal y rodábamos con parte del equipo de allá entonces

sí que podíamos conseguir un abaratamiento. Paralelamente, hay varios procesos que se ponen en marcha: ir enseñando el guión a una serie de actores e incorporarlos al proyecto, creando un paquete que sirve a su vez para conseguir apoyo. (Semanal de La Vanguardia, 1995, p. 41)

Existen un número de fuentes de financiación a las cuales resulta común acudir: recursos propios del productor, coproducciones, derechos de emisión televisiva, ayudas estatales, programas europeos, anticipos del distribuidor, inversores privados, participaciones del equipo (Mollá, 2012 pp. 27-28), así como nuevas estrategias surgidas de las posibilidades abiertas por internet, entre ellas el micromecenazgo, que resultó esencial para el proyecto.

En el caso de *Mudas*, la elección se vio limitada debido a la restricción temporal, puesto que el cortometraje debía estar terminado en un plazo inferior a un año. Por tanto, las fuentes que requieren plantear una estrategia a medio plazo se descartaron. Esto se tradujo en que, por una, se desecharon las coproducciones, los derechos de emisión y los anticipos de distribución debido al reducido tamaño y naturaleza de la producción, así como también por la merma en la independencia de toma de decisiones que resultaría de dichos acuerdos.

Por otra parte, tanto las subvenciones del ICAA, así como las de los programas europeos MEDIA y Eurimages, requerían de estar registrado como una empresa productora además de haber estrenado anteriormente proyectos en salas cinematográficas, requisitos que la producción del proyecto no cumplía. También se acudió a las ayudas autonómicas, las ofertadas por el Institut Valencià de Cultura (IVC); sin embargo, estas resultaron imposibles de obtener debido a que, para ello, los tiempos de realización del proyecto debían dilatarse más de un año. Por esto último, se recurrió a los recursos propios, las participaciones del equipo, al micromecenazgo y a acuerdos con inversores privados.

Los recursos propios son aquellos, monetarios o materiales, aportados por el productor o la entidad promotora. En el caso de *Mudas*, doscientos sesenta y seis euros se adelantaron por parte de algunos miembros del equipo para hacer frente a los gastos derivados de la preproducción, tales como los desplazamientos para visitar las posibles localizaciones o el dominio web utilizado para el servicio de correo electrónico. En cuanto a material, se aportaron varios elementos, uno de ellos siendo la cámara principal (Blackmagic Pocket Cinema 4k), puesto que se disponía de una con la calidad cinematográfica necesaria.

Por su parte, las aportaciones del equipo fueron varias. La más notable de todas fue la capitalización del trabajo, es decir, la renuncia a la remuneración, del equipo técnico y la maquilladora especialista. Además, gracias a su interés en el proyecto y aprovechando el escaso tejido audiovisual presente en la Comunidad Valenciana, se consiguió negociar un precio menor al previsto para las actrices y actor. No se optó por intentar conseguirlos de forma gratuita puesto que esto podría traducirse en contratar a personas que se están iniciando en la actuación, en lugar de contar con verdaderos profesionales de la actuación. Por tanto, uno de los puntos fuertes de la producción es que cuenta con actores experimentados a los que se ha pagado por su trabajo, pero, al mismo tiempo, se ha conseguido una rebaja en sus honorarios gracias a la fuerza del proyecto y a que la planificación condensada del rodaje era algo atractivo para ellos.

Además, también se exploró la vía del *crowdfunding* o micromecenazgo. Esta fuente de obtención de fondos es «un sistema de financiación colectivo por medio del cual proyectos empresariales pueden ver la luz gracias a las microaportaciones que los inversores particulares realizan» (Gallardo Gallardo, Torreguitart Mirada y Torres Tomès, 2015 p. 6). En primero lugar, se planteó el proyecto a la Oficina de Mecenazgo de la Generalitat Valenciana, la cual permite a usuarios subir sus proyectos a su plataforma para que empresas participen en su financiación. A cambio, estas reciben rebajas fiscales. Sin embargo, para que dichos trabajos puedan acceder al sistema, se debe demostrar que se han hecho acciones e iniciativas en favor de la comunidad durante los dos últimos años. Debido a la incapacidad de justificar este punto, resultó imposible utilizar este método de obtención de fondos.

Por ello, se buscaron otras plataformas de *crowdfunding* que no estuviesen restringidas a países de habla inglesa (*Kickstarter*, *Indiegogo*) y enfocados a proyectos culturales. De esta manera se encontró *Ulule* (la mayor plataforma de micromecenazgo a nivel europeo) y *Verkami* (página española con el ratio de éxito más alto del mundo). Finalmente, se decidió apostar por *Verkami* debido a varios factores. Por una parte, la comisión que la plataforma cobra por gestionar el proyecto es del 3% del total recaudado, mientras que *Ulule* cobra un 8%. Además, la página española se centra en proyectos nacionales, por lo que el número de competidores es menor que con su contraparte europea. Finalmente, *Verkami* ofrece un servicio personalizado de ayuda a los creadores para conseguir la mejor reacción posible.

El proyecto de Mudas fue aprobado para aparecer en la plataforma de *crowdfunding* en línea *Verkami*. La diferencia entre estas plataformas *online* y la Oficina de Mecenazgo de la Generalitat Valenciana es que las donaciones se realizan a cambio de

recompensas. Por tanto, a la hora de recaudar el dinero a través de este método, se tuvo en cuenta que la política fiscal española entiende esta actividad como un intercambio de bienes y, por tanto, se ha de pagar a Hacienda un 21% del total a razón del IVA.

En el caso de *Mudas*, se planteó una meta económica de tres mil setecientos euros para cubrir los gastos de transporte, mantención del equipo durante el rodaje, el alquiler de las localizaciones, así como los honorarios de los actores y actrices. Para alcanzar el objetivo, se desarrolló un paquete publicitario con información para que los usuarios conociesen más acerca de la historia y el producto final que se quería conseguir para así incitarles a participar en el proyecto. Parte de este consistió en la grabación de un trailer promocional con declaraciones de miembros del equipo e incluso una actriz.

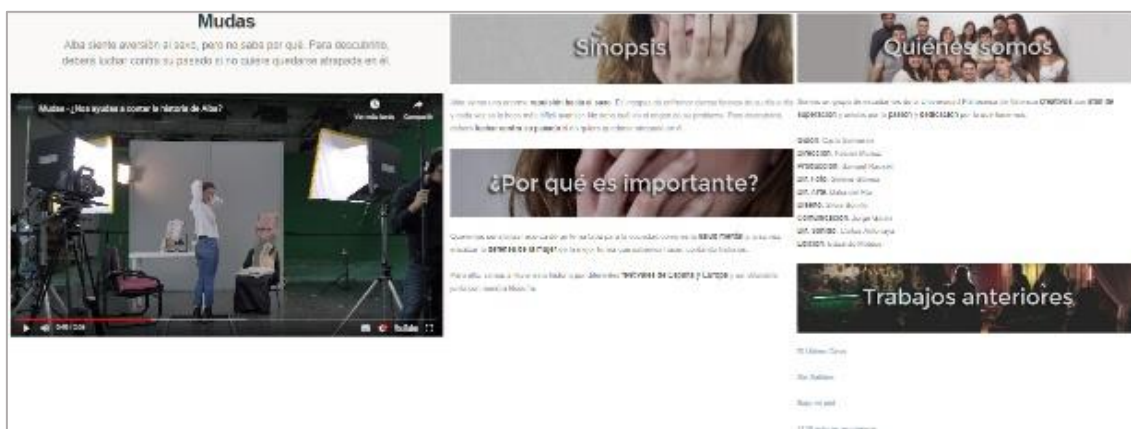


Figura 12: Capturas del proyecto en Verkami

De la misma forma, se elaboraron una serie de “paquetes” de recompensas para animar a los usuarios a contribuir al proyecto. Estos consistieron en incentivos, ya fuesen físicos o electrónicos (link de visionado al cortometraje, póster, DVD, etc.) pensados para conseguir la atención de los posibles colaboradores y recibir su apoyo.

5€	10 MECENAS	30€	8 MECENAS	75€	4 MECENAS
<p>Agradecimiento</p> <p>Mención en los créditos como mecenas.</p>		<p>Estampas de recuerdo</p> <p>Póster físico del cortometraje</p> <p>3 postales distintas</p> <p>+ Copia digital del guion literario y storyboard</p> <p>+ Agradecimiento en RRSS</p> <p>+ Link privado cortometraje online</p> <p>+ Mención en los créditos</p>		<p>Un trocito del corto</p> <p>Elemento original del atrezzo</p> <p>Tote bag original</p> <p>+ DVD original de Mudas con making off y entrevistas</p> <p>+ Póster físico</p> <p>+ 3 postales distintas</p> <p>+ Copia digital del guion literario y storyboard</p> <p>+ Agradecimiento en RRSS</p> <p>+ Link privado cortometraje online</p> <p>+ Mención en los créditos</p>	

Figura 13: Ejemplos de recompensas

Se establecieron unas fechas aproximadas en las que se debía llegar a un porcentaje del total de la recaudación. Haciendo esto, se esperaba animar la actividad en RRSS para que la campaña no quedase estancada y las colaboraciones no cesasen a los pocos días. Sin embargo, las expectativas iniciales fueron ampliamente rebasadas tras conseguir un 30% el primer día y alcanzar el 66% en menos de una semana. Gracias a esta campaña, *Mudas* consiguió casi cuatro mil euros (tres mil novecientos treinta para ser exactos) dentro de las tres primeras semanas. Una vez se alcanzó el objetivo de los tres mil setecientos euros, se decidió cerrar la campaña para contar con liquidez lo antes posible.

Por último, se consiguieron acuerdos con particulares a cambio de agradecimientos y reconocimiento explícito en los créditos, así como la colaboración de la Escuela Politécnica Superior de Gandia (EPSG) a través del préstamo de material que pone a disposición de sus alumnos. Gracias a esto, se obtuvo mobiliario al que el equipo de arte tuvo acceso, localizaciones en las que se pudo grabar, y material de iluminación y sonido.

Por tanto, la financiación total del cortometraje se repartió de la siguiente manera:

FINANCIACIÓN	€	%
RECURSOS PROPIOS.....	1.123,99 €	5,98%
PARTICIPACIÓN DEL EQUIPO.....	11.284,84 €	60,06%
MICROMECENAZGO.....	3.623,12 €	19,29%
ACUERDOS DE PROMOCIÓN.....	1.477,00 €	7,86%
PRÉSTAMO UNIVERSITARIO.....	1.280,00 €	6,81%
	18.788,95 €	100,00%

Figura 14: Estructura de la financiación

De esta forma, se consiguió que, aunque los miembros del equipo técnico no fueron remunerados, estos no arriesgaron su economía, al no tener que aportar fondos propios, como tampoco se hubieron de preocupar de su transporte y manutención.

Por tanto, el productor, para asegurar el éxito de la película ha de contar con un extenso conocimiento económico y de mercado. De esta forma es capaz de destinar los fondos exclusivamente necesarios para realizar la obra con la mayor calidad posible. Esto es, ha de ser capaz de hacer más por menos. Para ello, también ha de contar con una gran determinación y creatividad para conseguir acceso al mayor número de fuentes de financiación posibles.

4.1.6. Plan de rodaje.

El Plan de rodaje establece, entre otras cosas, los días en los que este tendrá lugar, el orden de las secuencias de producción y, a su vez, el orden en el que se graban los planos dentro de estas. Se desarrolla entre el director de producción y el ayudante de dirección.

Se trata de un documento que contiene toda la información necesaria para desarrollar el proceso de producción. Especifica, además de lo ya comentado: las localizaciones en donde se graba y sus características básicas (interior/exterior, día/noche); el número de páginas de guion que condensa cada plano; los actores que aparecen; material especial (*steadycam*, *tracking*); la presencia de dobles o especialistas; los efectos especiales; maquillaje especial, notas de producción, y, en algunos casos, la estimación del tiempo de rodaje de cada plano.

El plan de rodaje cambia con el tiempo. Se realiza desde un inicio, después de determinar las secuencias de producción y el guion técnico, y, por tanto, es común que pueda sufrir reajustes a medida que se va adquiriendo nueva información y se determinan los aspectos como la disponibilidad de las localizaciones o de algún actor o actriz en función de su peso e importancia.

A la hora de crear el documento, en vez de desarrollar uno, se crearon dos. El primero, accesible a todo el equipo para conocer la ordenación de los planos, así como las necesidades artísticas y técnicas de cada uno.

FECHA																																					
EXT/INT																																					
DÍA/NOCHE																																					
LOCALIZACIÓN/ESTUDIO																																					
Nº PÁGINA DE GUIÓN																																					
Nº DE PLANO	1	8	40	10	25	28	15	5	6	7	22	28	29	35	4	2	3	37	38	39	14	11	12	24	27	30	13										
PLAN DE RODAJE																																					
Director/a:																																					
Cámara	STEADY	X	X	X	X	?	?	?																													
	TRACK																																				
PERSONAJE - ACTOR																																					
1		X	X	X	X	X	X	X																													
2																																					
3																																					
4																																					
DOBLES/ESPECIALISTAS																																					
EXTRAS																																					
F.X.					X	X																															
ATREZZO																																					

Figura 15: Extracto plan de rodaje 1

Y el segundo, únicamente conocido por el departamento de producción y la primera ayudante de dirección. Este contenía la estimación del tiempo de rodaje de los planos y la jornada.

PLAN DE RODAJE								
TÍTULO: MUDAS								
EQUIPO: Fabián Muñoz (Director), Samuel Rausell (Director y jefe de producción)								
FECHAS DE RODAJE: 4, 6, 7 y 8 de Mayo								
DÍA	HORA	SEC	PLANO	TIEMPO PREP.	TIEMPO RODAJE	LOCALIZACIÓN	MATERIAL ESPECIAL	OBSERVACIONES
VIERNES 3								
03/05	15:00					Casa Alba		Entrada AIRBNB; Preparación del Set
03/05	16:00					Malilla		Recogida material
SÁBADO 4								
04/05	08:00					Casa Alba		Llegada EQUIPO Decirle a arte que revise que esté: mirilla, cerradura, bolso, perchero, chaqueta, lubricante, llaves, 2 cubos, 2 estropajos, 2 productos de limpieza
04/05	08:45					Casa Alba		Llegada ALBA
04/05	10:00	1-2	1		1h	Casa Alba	Ronin	Alba01
04/05	11:00	22	40	30	30	Casa Alba	Ronin	Cambio Alba a Alba05; Reiluminación
04/05	12:00	6	8	20	40	Casa Alba	Ronin	Cambio Alba a Alba01
04/05	13:00	8	10	10	30	Casa Alba	Ronin	Reiluminación; mantener el fuera de campo; LUBRICANTE
04/05	13:40	9	15	10	5	Casa Alba	Ronin	Importante record: el cubo con los productos ha de estar en el suelo medio tirado, ha salido corriendo
04/05	13:55					Casa Alba		COMIDA
04/05	15:00			60		Casa Alba		Llegada MAQUILLADORA; Maquillaje mano
04/05	16:00	14E	28 (S)		10	Casa Alba		Maquillaje mano; Cambio Alba a Alba01 5/8 Quinto de intensidad
04/05	16:10	14B	25 (S)	30	10	Casa Alba		Maquillaje mano; Cambio Alba a Alba02 2/8 Segundo en intensidad
04/05	16:50			5	20	Casa Alba		MAKING OF: ALBA (preparar "set" durante preparación plano 28)
04/05	17:15				15	Casa Alba		Foto ALBA

Figura 16: Extracto plan de rodaje 2

Esta información se limitó puesto que, de otra manera, el equipo técnico podría relajarse y no trabajar al ritmo adecuado, debido a la holgura de las estimaciones. Al reservarse dicha información, tanto el jefe de producción como la primera ayudante de dirección pudieron presionar al equipo para que se mantuviesen en el horario previsto e, incluso, se superasen las expectativas.

4.1.7. Localizaciones.

Según Mollá (2012): «Localizar es buscar un espacio que cumpla con la función de integrar a los personajes y la historia dentro de un contexto concreto. Pero ese espacio también debe ser valorado según las necesidades de rodaje» (p. 119). Es decir, a la hora de buscar las localizaciones, el productor debe plantearse un número de cuestiones para definir la idoneidad del sitio, esto es, si este se adapta a las necesidades artísticas, técnicas y logísticas de la obra. Dicho con otras palabras, y como se menciona en el apartado 3 (La producción audiovisual contemporánea: Productor), el productor ha de saber mantener un equilibrio entre la creatividad y la comercialidad. Por ejemplo, según cuentan Cabezón y Gómez-Urdá (1999), la cineasta Isabel Coixet hubo de pensar

mucho en esto para encontrar las localizaciones de su película *Cosas que nunca te dije* (1996):

St. Helens es un minúsculo pueblo de 8.000 habitantes, situado a treinta millas de Portland en el estado de Oregón, etc. es el lugar perfecto para el rodaje. Posee todas las localizaciones en un radio de tres kilómetros y todo el mundo está ansioso por prestarnos sus casas, sus tiendas y sus coches. Incluso los empleados del ferrocarril son capaces de retrasar la salida de un tren para hacerlo coincidir con el plan de rodaje. Eso no pasa en ningún otro lugar. (p.205)

Algunos de los elementos que el productor debe tener en cuenta a la hora de encontrar el lugar idóneo de rodaje son: la facilidad para conseguir los permisos necesarios para grabar; la contraprestación que puedan pedir (alquiler, aparecer en los créditos, cubrir los gastos del rodaje, etc.); que el suministro eléctrico sea suficiente para alimentar el material técnico, así como que exista toma de tierra para que este no se dañe; que el espacio sea lo suficientemente grande para que pueda albergar la acción, al equipo y al material; las restricciones de sus horarios; la disponibilidad de una zona próxima para aparcar; la facilidad para acceder al espacio; la sonoridad del lugar para poder grabar sonido en directo, así como también si existen interferencias de los alrededores; cuánto se deberá atreazar el sitio para que resulte verosímil; que en sus alrededores hayan comercios para abastecerse en caso de cualquier emergencia durante el rodaje, y, por supuesto, la capacidad que tenga para transmitir el ambiente que se describe en el guion o el que el director quiere trasladar.

Encontrar la localización ideal puede ser una tarea muy costosa a nivel de tiempo y esfuerzo, pero, sobre todo, a nivel económico si se opta por construir el espacio. Por ello, la primera decisión que se tomó fue la de intentar encontrar el mayor número de localizaciones sin coste económico alguno.

Para conseguirlo, todo el equipo humano de *Mudas* se puso en contacto con amigos, familiares y conocidos con el fin de encontrar espacios utilizables (que requiriesen más o menos atrezo). De la misma manera, el productor, asumiendo la función del primer ayudante de producción, junto con el director de comunicación y redes sociales (RRSS), elaboraron escritos destinados a empresas, colectivos y órganos gubernamentales para proponer algún acuerdo por el uso de alguna de sus instalaciones.

Se realizó una lista de posibles localizaciones a medida que las opciones comenzaban a llegar, así como una base de datos con referencias visuales para hacer una posterior criba teniendo también en cuenta la opinión del director, del departamento de fotografía y el de arte.

LOCALIZACIONES			
LOC. FÍSICA	ESCENARIO	€/h	LINK
Ruzafa (Valencia)	Habitación Alba	65€/noche	https://www.airbnb.es/rooms/plus/18426659?location=Valencia%2C%20Espana%3B1&adults=1&check_in=2019-04-10&check_out=2019-04-13&guests=1&=T9mSVp43
Ruzafa (Valencia)	Recibidor casa Alba		
Ruzafa (Valencia)	Baño casa Alba		
Ruzafa (Valencia)	Cocina casa Alba		
Cami deponents, 32, Carlet, Valencia	Sala de espera residencia	0 €	
Cami deponents, 32, Carlet, Valencia	Habitación residencia	0 €	
Consulta amiga de la tía de Bea	Consulta	0 €	
Campus Tarongers	Consulta	0 €	
Carrer de Guillem de Castro, 9, València	Consulta	Desde 9€	http://simplework.es/despachos-por-horas-valencia
Consulta tía Bea	Sala de espera consulta	0 €	
Campus Tarongers	Sala de reuniones	0 €	
Campus de Vera - Artes Escénicas	Sala de reuniones	0 €	cultura@upv.es
Gran Vía Fernando el Católico - Casa Tía	Consulta	0	
Gran Vía Fernando el Católico - Casa Tía	Habitación Video Casero	0	
IES Malilla	Sala de reuniones	0	

Figura 17: Extracto listado de localizaciones físicas

El siguiente paso fue el de ir a visitar las posibles ubicaciones, lo que comúnmente se conoce como *scouting*. Para ello, se confeccionaron unas fichas que recogían la información referente a las necesidades técnicas, artísticas y logísticas. Aspectos tales como los datos de contacto de los propietarios, dimensiones del espacio, disponibilidad en las fechas de rodaje, necesidades de sonido, accesibilidad al emplazamiento, condiciones de estacionamiento o la alimentación eléctrica contratada.

<u>SCOUTING:</u>	
Formato: Cortometraje	Secuencias:
Productores: Samuel Rausell	Director: Fabián Muñoz
Hora de salida:	Hora de vuelta:
Localización/Decorado:	
Secuencias: Páginas del guión:	
Días de rodaje en la localización:	
Exterior / Interior / Natural / Modificado	
Amanecer / Día / Atardecer / Noche	
Dirección: CP: Municipio:	

Figura 18: Extracto ficha de localización

Finalmente, después de visitar un gran número de posibles localizaciones, se decidió que *Mudas* se realizaría en seis localizaciones distintas. Por una parte, el productor llegó a un acuerdo con la Residencia Tercera Edad Jardines del Palau a cambio de una colaboración en RRSS y agradecimientos en los créditos de la cinta. Allí se grabarían las secuencias de la residencia de ancianos y la habitación del tío. Esta ubicación se

escogió, principalmente, debido a la gran cantidad de facilidades aportadas tanto por la dirección como por el personal sanitario, quienes nos prestaron una habitación, el uso de sus instalaciones (aseos, sala de descanso, almacén, pasillos, etc.), además de almacenaje para el material técnico. De igual manera el ambiente sórdido y represivo casaba a la perfección con el ambiente de incomodidad que se quería transmitir.

Para la terapia de grupo, secuencia pensada para desarrollarse en un espacio muy amplio, se contactó con el IES Malilla, un instituto público de Valencia situado próximo a las otras localizaciones. Se permitió el uso íntegro de las instalaciones a cambio de respetar el horario de cierre, así como la supervisión del rodaje por parte de una docente responsable del centro. De esta manera se consiguió un aula de grandes dimensiones que podía albergar tanto la acción, como a todo el equipo y el material. Además, se eligió porque no requería de una gran inversión en mobiliario y atrezzo, puesto que la impresión que se quería generar era exactamente la de un instituto o sala polivalente pública.

Para la consulta de la psicóloga y su sala de espera, se optó por aceptar el ofrecimiento de un familiar de un miembro del equipo para usar una casa que iba a reformar a principios de verano. Dado que el salón era una estancia amplia, luminosa y completamente maleable, se escogió el inmueble para rodar dichas secuencias. La gran ventaja que ofrecía la vivienda era la de tener acceso a ella semanas antes del inicio de la producción para que el departamento de arte pudiese modelar el espacio a su antojo y dirección la empleara para realizar ensayos en el propio lugar de rodaje. Además, la iluminación natural aportada por los grandes ventanales creaba el contraste deseado entre los espacios enclaustrados del mundo de Alba y la consulta de Susana, su lugar de metamorfosis.

El espacio que resultó más difícil de encontrar fue la casa de la protagonista, Alba. Se necesitaba un *loft*, un estudio pequeño en la ciudad para una joven que vive sola. Sin embargo, también debía ser diáfano para que la cámara y el equipo pudiesen moverse libremente durante el rodaje. Frente a la imposibilidad de encontrar un espacio con dichas características que se pudiese conseguir de manera gratuita, se optó por alquilarlo. Finalmente, se consiguió un domicilio que reunía dichas características a través de la plataforma de alquiler *AirBnB*. Aunque no se alcanzó un acuerdo con los propietarios para convenir una contraprestación que no fuese económica, sí se consiguió una rebaja en el coste total del alquiler.

Por último, puesto que el piso alquilado, aun siendo la opción que más se ajustaba a las exigencias del guion, no reunía las condiciones para grabar en el baño y el rellano,

se buscaron otras alternativas. Finalmente, las dos secuencias se grabaron en una vivienda aportada por un miembro del equipo, la cual poseía características similares a las del inmueble alquilado. De esta manera, no se necesitó emplear más recursos para conseguir homogeneizar ambos espacios. Así es como, gracias al trabajo de los miembros del conjunto, se consiguió adquirir las localizaciones necesarias para el rodaje con las características idóneas para producir el filme.

En consecuencia, *Mudas* contó con varias localizaciones con estéticas marcadas que ayudaron a crear el ambiente en el que sus personajes habitaron. De igual forma, se consiguieron espacios con beneficios logísticos que resultaron determinantes para desarrollar la cinta. Resulta vital, a la hora de decidir las localizaciones de rodaje, equilibrar las necesidades artísticas y estéticas que demanda la historia y las técnicas, imprescindibles para su buen desarrollo. Por ello, el productor ha de poseer ambos tipos de conocimientos para poder tomar las decisiones fundamentadas indispensables para conseguir un producto final de calidad.

4.1.8. Casting.

La contratación del personal artístico, así como la gestión del *casting*, son una de las competencias que asume el productor como se ha visto en el apartado 3 (La producción cinematográfica contemporánea: tareas y responsabilidades). Por ello, una vez se definieron los días de rodaje, se realizó el llamamiento a los actores. En el caso de *Mudas* resultó vital saber cuándo se llevaría a cabo la producción puesto que, para compensar el reducido presupuesto que se podía destinar para contrataciones, uno de los atractivos principales del proyecto era su corta y condensada duración, por lo que estos datos debían de conocerse para así negociar con los actores.

Por ello, se creó una dirección de correo electrónico corporativa para comunicarse con los actores y actrices. Esto resultó crucial puesto que, en lugar de abrir el *casting* a todo el mundo, se pidió que los interesados adjuntasen en un correo su currículum y un *videobook*¹. De esta manera, se hizo una primera criba en la que se descartaron a aquellas personas que no daban el perfil deseado o no tenían experiencia. Además, se adjudicó un turno y una hora a la que acudir a los seleccionados, de tal forma que se evitaron aglomeraciones y esperas innecesarias.

Antes de que comenzase la prueba, se repartió una ficha a los actores para que fuesen rellenándola. En ella, se les pedía que facilitasen información básica como su nombre, edad, dirección, número de teléfono, mail, disponibilidad para las fechas de

¹ Vídeo en el que se recopilan fragmentos de actuaciones.

rodaje, y especificaciones de su dieta (alergias, vegetarianos, celíacos, etc.). A su vez, la ficha también se utilizó para hacer anotaciones durante el ensayo.



MUDAS
CORTOMETRAJE

Nombre y apellidos: _____

Edad: _____ Fecha de nacimiento: _____

Dirección y ciudad: _____

Teléfono de contacto: _____

Mail de contacto: _____

Ocupación actual: _____

Figura 19: Extracto de la ficha de casting

Se grabaron todas las actuaciones a lo largo de la jornada para que posteriormente fuesen examinadas por el productor y el director. La decisión final se tomó en base a la capacidad de empatizar con el personaje y transmitir, así como la disponibilidad en las fechas de rodaje, y sus exigencias económicas. En cuanto a esto último, los acuerdos propuestos tanto a actores y actrices fueron aceptados de buen agrado y no supuso ningún problema en el proceso de selección.

Por último, se confeccionaron los contratos por los que los intérpretes, entre otras cosas, se comprometían a conocer su papel, asistir a las jornadas de ensayo y trabajo, y ceder los derechos de explotación y distribución sobre su imagen.

De esta manera se concluyó con el proceso de selección del personal artístico y con la preproducción. Después de planificar, desglosar y conseguir todos los elementos necesarios, el rodaje de *Mudas* estaba listo para dar comienzo.

4.2. Producción.

La producción es un término ambiguo que puede interpretarse como el conjunto de fases que integran la creación de una obra audiovisual, o como la etapa integrada entre la preproducción y la posproducción, es decir, el rodaje y todas las actividades que se desarrollan dentro de este. Este apartado alude a la segunda acepción y, por tanto, estudiará la planificación y ejecución de las jornadas de grabación del cortometraje.

Mudas se grabó en cuatro días: el cuatro, seis, siete y ocho de mayo del 2019. Contó con la participación de más de treinta profesionales entre equipo técnico y artístico y se rodó en seis localizaciones distintas. El proceso, sin embargo, se desarrolló sin mayores complicaciones gracias al trabajo previo de planificación, los ensayos que se realizaron y a la coordinación técnica y logística de los departamentos.

4.2.1. Órdenes del día.

Como parte de la organización inmediata de la producción, lo primero que se llevó a cabo fueron las órdenes del día (u órdenes de rodaje). Estas son unos documentos generados por el jefe de producción y el ayudante de dirección que contienen la información necesaria sobre cada jornada de trabajo. Como dice la autora del blog Ayudante de Dirección (2014), en ellas se encuentra lo referido al desglose, las necesidades de personal y logísticas, y todo ello con sus horas correspondientes. Dicho con sus mismas palabras: «todo lo que tenga que estar en rodaje tiene que aparecer en la orden».

Mudas no fue diferente y, por ello, se elaboró una plantilla en la que se especificaban las horas de citación tanto del equipo artístico como del técnico, el horario de la jornada, los teléfonos de contacto, las localizaciones del rodaje, el hospital más cercano, notas al equipo (puntualidad, vestuario, puntualizaciones, etc.), la previsión meteorológica, las secuencias a rodar y, por último, la dirección del *parking* más cercano.

MUDAS

Director: Fabián Muñoz
Productor: Samuel Rausell
Dire. Foto: Selene Gómez

ORDEN DE RODAJE Nº 1
 sábado, 4 MAYO 2019

Contacto Producción en rodaje:
 Samuel Rausell (633 30 83 63)
Contacto Dirección en rodaje:
 Beatriz del Caz (649 85 84 43)

HORARIO DE LA JORNADA: 09:30 – 18:00
PREVENIDOS: 10:00
COMIDA: 13:55

LOCALIZACIÓN:
 Avinguda de Peris i Valero, 80, València

PREVISIÓN METEOROLÓGICA:
 Parcialmente nublado. Prob. Precipitaciones:
AMANECE: 06:59 ANOCHECE: 20:59

HOSPITAL MÁS CERCANO: Hospital Clínic Universitari de València. Av. de Blasco Ibáñez. 17. Valencia

Dirección aparcamiento: 12 Av. Dr. Waksman, València

HORA	PLAN DE RODAJE	OBSERVACIONES
08:00	CITACIÓN GENERAL	
08:45	LLEGADA DÉBORAH	Bea, Fabián
10:00	COMIENZO GRABACIÓN	
13:55	COMIDA	
15:00	LLEGADA MAQUILLADORA	
16:00	COMIENZO GRABACIÓN	
16:50	FIN DE RODAJE	
16:50	ENTREVISTA DÉBORAH/FOTOS	Ana, Selene, Silvia
17:30	WILDTRACKS	Carlos
18:00	RECOGIDA	

CITACIÓN EQUIPO TÉCNICO				
DEPARTAMENTO	CITACIÓN		DEPARTAMENTO	CITACIÓN
DIRECCIÓN	AirBnB	08:45	ARTE	AirBnB 08:00
PRODUCTOR	AirBnB	08:00	REDES / MAKING OF	AirBnB 09:30
AUX. DIRECCIÓN	AirBnB	08:45		
FOTOGRAFÍA	AirBnB	08:00		
SONIDO	AirBnB	17:00		
MAQUILLAJE	AirBnB	15:00		

NOTAS AL EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> - SE RUEGA PUNTUALIDAD - Móviles cargados y EN SILENCIO - Ropa oscura - Sois responsables de vuestra propia comida - Si encontráis aparcamiento antes de llegar al parking indicado, APARCAD

Figura 20: Captura de una orden del día

Las órdenes se hicieron llegar diariamente, tanto de forma telemática como física, a los miembros del equipo para así tener la certeza de que estuviesen al tanto de los requerimientos y detalles de cada jornada. De esta manera, se consiguió informar a todo el conjunto de profesionales, integrado por más de treinta personas, y organizar la logística involucrada en coordinarles para así conseguir que el rodaje avanzara sin incidentes y dentro de los horarios previstos.

Sin embargo, el departamento de producción, además de planificar el rodaje, hubo de cerciorarse de que se cumpliesen los objetivos propuestos y, por tanto, hizo una labor de control durante las jornadas.

4.2.2. Control.

Una vez se ha planificado cuidadosamente el rodaje, es competencia del jefe de producción, como se especificó en el apartado 3 (La producción cinematográfica contemporánea: jerarquía y funciones del equipo de producción), junto con el primer ayudante de dirección, cumplir los objetivos que se han marcado en el tiempo que se ha destinado a cada uno de ellos. Dicho con otras palabras, controlar el rodaje, esto es, organizar la logística para que se desarrolle sin incidentes. Por ello, se repartió a los miembros del equipo en diferentes coches según el lugar de origen, la capacidad de estos, la disponibilidad y su función a desempeñar (transporte de material, personas o personal artístico).

De esta forma, se destinó un coche para el transporte del equipo de dirección y actores de forma que, durante el transporte, se les diese indicaciones. Este coche fue citado en último lugar para evitar esperas innecesarias en el set de rodaje. Junto a este, se fletaron tres coches más entre los que se repartió el material y al equipo.

Sin embargo, el trabajo del jefe de producción no es únicamente el de planificar, gestionar y supervisar; también ha de solventar los contratiempos rápidamente cuando surgen. Al ser el máximo representante de producción en el rodaje, debe ser resolutivo y pragmático (como se menciona en los conocimientos que debe tener un productor en el apartado 3: La producción cinematográfica contemporánea: el productor).

Por ejemplo, el primer día que se grabó en la residencia de ancianos, el material debía recogerse en la universidad (Gandía) y trasladarlo hasta el barrio del Eixample (València); sin embargo, hubo un incidente. Uno de los miembros del equipo perdió su teléfono móvil y la salida del coche que transportaba el material de iluminación se retrasó media hora hasta que lograron encontrarlo. Además, el vehículo que transportaba el equipo de cámara pinchó una rueda y tuvieron que sustituirla ellos mismos. Todo ello

supuso, a efectos prácticos, un retraso acumulado de una hora en el rodaje. A pesar de los esfuerzos por recuperar esa hora, a setenta y cinco minutos de terminar la jornada de rodaje, el jefe de producción y el equipo de dirección se reunieron para debatir si era posible grabar los dos últimos planos y recoger el material y dejar el espacio tal y como estaba para que pudiese ser utilizado por los residentes. Los dos planos eran detalles de unas manos con maquillaje (efectos especiales), los cuales, además, formaban parte de una secuencia de montaje, es decir, no existía continuidad con el resto de planos. Para no tener problemas con la residencia y que se pudiera grabar al día siguiente, se optó por desplazar a todo el equipo indispensable a la localización fija de la que se disponía. Además, esto sirvió para dejar el material que no se iba a utilizar al día siguiente pero sí en dicha localización.

Resulta pues necesario una buena coordinación entre los responsables del rodaje puesto que es inevitable que, durante la producción, surjan problemas que escapen a la planificación. Por ello, el productor, como se ha visto en el apartado 3 (La producción cinematográfica contemporánea: el productor), debe ser capaz de gestionar las crisis rápidamente para continuar con el rodaje y conseguir los objetivos marcados para conseguir un producto final de calidad.

Con esto, después de terminar el rodaje, comenzó la última fase de la creación del cortometraje: la posproducción.

4.3. Posproducción.

La posproducción es la última de los tres macro bloques que componen las fases de creación de una obra audiovisual. En esta, el material bruto de grabación pasa por un proceso de modificaciones para así transformarse en el producto final. En esta etapa se encuentran la edición de vídeo y audio, corrección de color (o etalonaje) o efectos visuales entre otros.

4.3.1. Edición.

Como se ha expuesto en la introducción de este mismo apartado, algunas de las competencias normalmente desempeñadas por el productor y su equipo se dejaron en manos de los responsables de los diferentes departamentos debido a la naturaleza académica del proyecto. Por ello, las decisiones finales acerca de la edición recayeron sobre el director de edición. Sin embargo, el productor sí ejerció una función de control a la hora de especificar un calendario de trabajo y unas fechas de entrega, así como supervisó del proceso para asegurar que el producto final no rebasaría los veinte minutos.

La razón para que se tomase dicha decisión, consensuada tanto con el director como con el editor, fue que, dado que se quiere presentar la pieza a diversos festivales, el metraje no debía exceder de esa duración puesto que existen certámenes que no lo aceptan y otros que, aunque explícitamente no lo rechazan, no seleccionan cortometrajes de esa longitud. Este es uno de los factores que se tuvo en cuenta a la hora de planificar la posterior distribución del filme.

4.3.2. Distribución.

La distribución de una obra audiovisual se puede definir como la vida de esta una vez se ha finalizado su producción. Es la planificación de las vías por las que el producto llegará a los consumidores finales.

En el caso de *Mudas*, debido al reducido tamaño de la producción, se optó porque el productor fuese el responsable de planificar el calendario de distribución por festivales en lugar de utilizar los servicios de una empresa distribuidora o un agente de ventas. De otra manera, se hubiese tenido que pagar por sus servicios en lugar de acordar un reparto de los posibles beneficios debido a la débil fuerza de negociación derivada de la falta de experiencia del equipo. Por ello, el productor, para planificar la distribución de la cinta, consideró dos alternativas: seguir una estrategia selectiva o una intensiva.

Según Martín (2017), distribuidor independiente de cortometrajes como *Madre* (ganador del Goya 2018 a mejor cortometraje de ficción) y *Cerdita* (ganador del Goya 2019 a mejor cortometraje de ficción), en una de las entradas de su blog, la distribución selectiva es aquella que tiene en cuenta los festivales con restricciones de estreno, ya sea mundial, internacional o nacional. Esto deriva en un reducido número de inscripciones espaciadas en el tiempo, por lo que es arriesgada. Sin embargo, si tiene éxito, es la estrategia que más prestigio da a la cinta y mejora las posibilidades de una posterior distribución comercial.

Por otra parte, una estrategia intensiva es aquella cuyo objetivo es el de enviar el proyecto al mayor número posible de festivales, por lo que se deben descartar aquellos más importantes debido a las restricciones de estreno. De esta manera, el gasto en distribución aumenta, pero también lo hacen las posibilidades de entrar a concurso en alguno de ellos.

Debido a la reducida experiencia en el ámbito de los circuitos de festivales, finalmente se optó por seguir una estrategia intensiva dado que, para poder seguir una selectiva, se debe tener un amplio conocimiento de aquellos a los que se va a inscribir la obra para saber si se tiene alguna posibilidad. Además, puesto que todos los integrantes del

equipo técnico de *Mudas* son noveles y aún no gozan de reconocimiento, tener mayores posibilidades de ser seleccionados en un festival puede contribuir a cosecharles un nombre.

Por lo tanto, se creó una base de datos con festivales, tanto nacionales como internacionales. En ella, se recogió el nombre, tipo de estreno, región, fecha tope y enlace a las bases de los distintos certámenes para así, posteriormente, confeccionar un calendario de distribución.

Se decidió que este debía comenzar en enero del 2020 puesto que, si el cortometraje resulta seleccionado antes, la fecha de realización queda establecida en ese momento. Por tanto, si la pieza entrase a concurso en un festival celebrado en octubre (2019), no podría acceder a algunos de los celebrados entre enero y octubre del año siguiente (2020) puesto que tienen la restricción de que la cinta debe haber sido producido en ese mismo año. De esta manera, iniciando el recorrido de distribución a mediados de año, se está, al mismo tiempo, limitando el número de certámenes a los que se puede acceder.

MAYO							JUNIO						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
				1	2	3 Festival de cine independiente de Elche	1	2	3	4	5	6	7
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
11	12	13	14	15 Festival cine solidario Guadalajara	16	17	15 Festival de cine de Madrid	17	18	19	20	21	22
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
25	26	27	28	29	30	31 Festival de cine d'Alfàs del Pi y CurtoCircuit	29	30 Certamen internacional cortos de Soria					

Figura 21: Captura del calendario de distribución

Con todo esto, se confeccionó el calendario final de distribución y, con ello, se finalizó el trabajo del productor con la obra hasta el final de su andadura por el circuito de festivales.

5. Conclusiones

Al principio de esta monografía se plantearon una serie de objetivos que se perseguía completar. Por ello, llegados al final, resulta imprescindible saber si la investigación, a través de lo expuesto en el cuerpo, ha conseguido alcanzarlos.

La principal meta que se pretendía conseguir era la de poner en valor el papel del productor cinematográfico de ficción contemporáneo aplicado al cortometraje *Mudas*.

Como se ha podido comprobar, académicos y profesionales del sector coinciden en que el productor está integrado dentro de la mayoría de los procesos que componen la obra audiovisual. Es su máximo responsable, quien desarrolla el proyecto, lo planifica, consigue los elementos necesarios para llevarlo a cabo y toma las decisiones últimas, desde los aspectos más creativos hasta los más técnicos. Es decir, es el encargado de conseguir un producto final de calidad.

A través del análisis de las labores ejercidas por el productor y su equipo en las diferentes fases del desarrollo de *Mudas* se ha podido describir las diferentes etapas y, con ello, valorar la figura del productor como algo más que un mero procurador. Es quien cohesionaba el trabajo de los diferentes departamentos para conseguir una homogeneidad que desemboca en un mundo verosímil y habitable tanto por los personajes como por el espectador. *Mudas* se ha podido llevar a cabo gracias a la labor de todos los profesionales que integran el proyecto, coordinados por el productor.

Para llevar a cabo el cortometraje, el productor ensambla las diferentes piezas que componen la cinta como si fuesen engranajes, eligiendo aquellos más idóneos que se articulan entre sí, generando todo un conjunto de complejas relaciones que trabajan en armonía como el mecanismo de un reloj.

Pero, para llegar a conseguir el objetivo principal, resultó necesario determinar otras cuestiones fundamentales acerca de la naturaleza del productor y su equipo. Por ello, se ha hecho un repaso por la historia del cine y su relación con el productor a lo largo. Se ha visto su evolución, desde autor íntegro de la obra, pasando por burócrata capitalista, hasta creador de contenido independiente. De esta manera, se ha conocido su progreso y por qué ha acabado en la posición en la que se encuentra a finales de la década de los 2010.

Además, se han definido los amplios conocimientos y cualidades que un productor debe poseer para poder realizar su trabajo. Ha de conocer aspectos creativos para asegurar que una historia es atractiva, así como técnicos para poder llevarla a cabo. De esta manera es capaz de tomar decisiones fundamentadas y ejercer como líder y coordinador de todo el equipo humano que compone una producción cinematográfica. De la misma forma, se han especificado las tareas y responsabilidades que desempeñan tanto él como su equipo para delimitar de qué manera se relacionan con el proyecto y hasta qué punto influyen dentro de cada etapa.

Por último, todo ello se ha ejemplificado a través del cortometraje *Mudas* y el análisis de su proceso de producción. De esta forma se ha comprobado de qué manera el

productor es responsable de la calidad final de la obra cinematográfica y cómo está presente a lo largo de las diferentes etapas por las que pasa el producto. Por tanto, a través de esta investigación se ha llegado a la conclusión de que, aunque pueda ser la figura más desconocida para el público general, el productor cinematográfico desempeña un papel vital dentro de la obra audiovisual y, de igual manera, deja su impronta en ella a través del resultado final de la obra en su conjunto.

6. Bibliografía

Libros

Bordwell, D. y Thompson, K. (2003). *El arte cinematográfico*. Barcelona: Paidós.

Bordwell, D., Staiger, J. y Thompson, K. (1997). *El cine clásico de Hollywood*. Barcelona: Paidós.

Cabezón, L. y Gómez-Urdá, F. (1999). *La producción cinematográfica*. Barcelona: Paidós.

Cuevas Puente, A. (1999). *Economía cinematográfica. La producción y el comercio de películas*. Madrid: Imaginógrafo.

Fernández Díez, F. y Martínez Abadía, J. (1994). *La dirección de producción para cine y televisión*. Barcelona: Paidós.

Gallardo Gallardo, E., Torreguitart Miranda, M. y Torres Tomás, J. (2015). *¿Qué es y cómo gestionar el crowdfunding?* Barcelona: UOC

Mollá Furió, D. (2012). *La producción cinematográfica: las fases de creación de un largometraje*. Barcelona: UOC.

Marzal Felici, J., López Cantos, F. y Aguilar García, J. (2008). *Teoría y técnica de la producción audiovisual*. Valencia: Tirant lo Blanch

Pardo, A. (2014). *Producción ejecutiva de proyectos cinematográficos*. Barañain. EUNSA.

- (2000). La creatividad en la producción cinematográfica. *Comunicación y Sociedad*, 13 (2), pp. 227-249.

Sadoul, G. (1967). *Historia del cine mundial*. París: Flammarion Éditeur.

Sáinz Sánchez, M. (1999). *El productor audiovisual*. Madrid: Síntesis.

Semanal de La Vanguardia. (1995). *Especial 100 años de cine*. Madrid: Historia 16.

Legislación

Convenio colectivo estatal regulador de las relaciones laborales entre los productores de obras audiovisuales y actores. *Boletín Oficial del Estado*, 118, de 16 de mayo de 2016, 32410 a 32429. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2016/05/16/pdfs/BOE-A-2016-4703.pdf>

Convenio colectivo de la industria de producción audiovisual (técnicos). *Boletín Oficial del Estado*, 97, de 24 de abril de 2017, 31842 a 31851. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2017/04/24/pdfs/BOE-A-2017-4475.pdf>

Resolución concesión de ayudas para la producción audiovisual. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 8508, de 18 de marzo de 2019, 13494 a 13558. Recuperado de <https://ivc.gva.es/admin/assets/docs/2/0/20192657.pdf>

Sentencia de 3 de mayo de 1948. *United States v. Paramount Pictures, Inc.* Tribunal Supremo de Estados Unidos, vol 334, 131 a 140. Recuperado de <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/334/131/>

Web

Asociación de Profesionales de la Producción Audiovisual. *Las funciones del equipo de producción* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.asociacionappa.es/definicion-de-categorias-de-appa/>

Ayudante de Dirección. (06 enero, 2014). *La orden de rodaje* [Artículo en un blog]. Recuperado de <http://ayudantededireccion.blogspot.com/2014/01/la-orden-de-rodaje.html>

Martín, Ismael. (08 noviembre, 2017). *La distribución en festivales de cine: La estrategia selectiva frente a la intensiva.* [Post en blog]. Recuperado de <http://ismaelmartin.com/2017/11/08/distribucion-en-festivales-de-cine-selectiva-intensiva/>

7. Anexos

1. Plan de trabajo
2. Desglose de producción
3. Presupuesto
4. Plan de rodaje
5. Localizaciones
6. Ficha de *casting* y contratos
7. Órdenes del día
8. Calendario de distribución