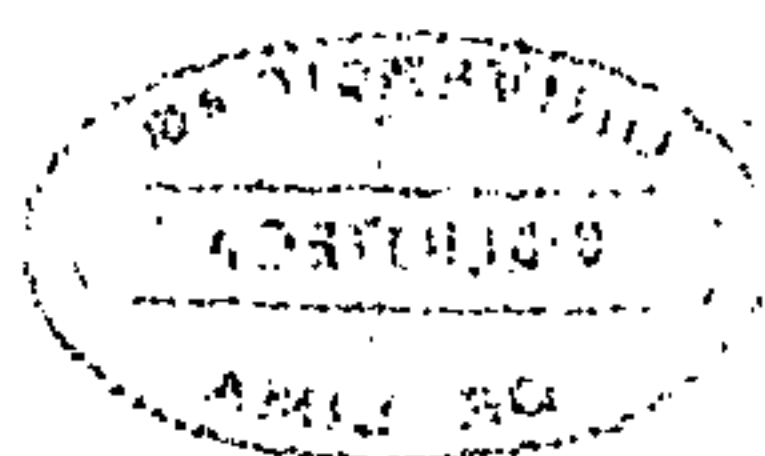


PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

SANTIAGO CARPIO VALDEZ



UNIVERSIDAD DE LIMA
FONDO DE DESARROLLO EDITORIAL
1995

76617



Colección Ensayos
Primera edición: 1995

© Fondo de Desarrollo Editorial
Universidad de Lima
Av. Javier Prado Este s/n Lima 33
Casilla postal 852, Lima 100. Perú

**Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcial sin permiso
expreso del Fondo de Desarrollo Editorial.**
Perú

ISBN: 84-89358-44-3

Contenido

Prólogo	9
Introducción	13
1. La lógica de la producción	17
1.1 El público	18
1.2 El tema	20
1.3 El medio	21
1.4 El contexto	22
1.5 El mercado	22
2. El productor	25
3. El proceso de producción: de la idea a la evaluación	33
3.1. Etapas de un proceso de producción	34
3.1.1 La maduración de la idea	36
3.2. El pre-proyecto y los estudios de viabilidad	38
3.2.1 En torno al financiamiento	44
3.2.2 La investigación para la producción	45
3.3. El proyecto	46
3.3.1 Pre-producción	46
– El guión	48
– El presupuesto, rubros	55
– El personal de producción	69
– Casting	75
– Aspectos legales	77
– Equipos, nuevas y viejas tecnologías	88
– Desglose	90

– Plan de rodaje	96
– Plan de producción	100
3.3.2 Producción	100
3.3.3 Post-producción	108
4. Mercado audiovisual	113
4.1 El mercadeo	115
4.2 Los principios filosóficos en el mercado	116
4.3 Los componentes del mercado	116
– Oferta	116
– Mercado	117
– Demanda	123
Anexos	127
Bibliografía/Citas	149

Prólogo

En la introducción, Santiago Carpio habla de la dificultad que tienen quienes trabajan en la producción de medios audiovisuales, como la TV, para llevar al texto escrito reflexiones sobre su agitado quehacer.

Este es un aserto del que podemos dar fe quienes, en los tantos años en este menester, sólo hemos podido llevar a la cátedra nuestra experiencia, sin que hasta ahora ésta haya quedado impresa, pese a nuestros propósitos.

Sobre esto quisiéramos dar, en primer término, un testimonio que confirme las apreciaciones del autor pretendiendo, al mismo tiempo, que estas reflexiones trasciendan hacia otras inteligencias, de modo que haga posible la edición de más libros como el que hoy prologamos.

Desde que se introdujo definitivamente la TV en el Perú, 1958, quienes accedimos a ella hemos vivido en medio de un vértigo permanente de actividad, no sólo por la exigente demanda de creatividad que ella impone cada día para abastecerla de programación, sino también por su desarrollo tecnológico que rápidamente puede convertir en obsoleto todo conocimiento anterior, y a cuyo compás debe uno seguir si quiere mantenerse vigente en este importante medio de comunicación audiovisual.

La capacitación permanente tecnológica, y su uso, es imperativa ya que origina cambios en los códigos visuales y auditivos, los cuales constituyen el peculiar lenguaje televisivo.

Nos parece como si fuera ayer que hubiéramos iniciado nuestra actividad televisiva en el Perú. Sin embargo, dando una mirada retrospectiva, vemos cómo quedaron

atrás rápidamente: la TV monocromática, las cámaras de torreta, la exigencia de las transmisiones en vivo, y las notas periodísticas filmadas y reveladas presurosamente para ser emitidas con oportunidad. El zoom reemplazó la multiplicidad de lentes. La veloz grabación-reproducción en *videotape* tuvo que imponerse al celuloide y se introdujeron las cada más vez modernas técnicas de edición de video y efectos especiales. Los equipos portátiles rompieron las barreras del estudio y sacaron las cámaras a las calles poniéndolas directamente frente a los hechos. Por su parte, las micro-ondas cubrieron las distancias y la vía satélite superó los océanos. Hoy el color y la televisión por cable, y mañana la televisión de alta definición y la holográfica en tercera dimensión, ponen a nuestro alcance —con tan sólo apretar un botón del control remoto— la mejor calidad, vía fibra óptica. Y no sólo de la realidad sino también de la imaginación.

Pero este explosivo desarrollo de la tecnología trajo el desafío de aparejarle lo sustantivo, esto es, los mensajes, sus contenidos y sus formas narrativas. A diferencia de la época pionera en que los recursos humanos llegaron de la radio, del teatro o del periodismo escrito —con talentos intuitivos pero empíricos con relación a las nuevas posibilidades del medio—, había que preparar, casi de inmediato y sobre la marcha, nuevos profesionales a la medida de los tiempos.

Y este fue un caso no circunscrito al Perú solamente. Se vivió, con mayor o menor intensidad, en toda Latinoamérica.

De este modo, los productores, maestros de esta nueva disciplina, se reunieron en encuentros, simposios, foros, etc., en diferentes latitudes. Discutieron sobre cuál debía ser el perfil del comunicador social que nuestros países requerían. Así surgieron las propuestas de currícula que aun hoy están en permanente reforma, en una saludable búsqueda de la excelencia en la disciplina comunicacional acorde con los cambios.

Pero cada vez se vuelve más necesario escribir textos para los estudiantes de producción audiovisual. Faltan ma-

nuales en el país que conjuguen la teoría con la práctica; que lleven la experiencia de los que abrieron el camino a quienes tendrán la responsabilidad de dirigirse a grandes públicos, transmitiéndoles conocimientos, cultura, criterios, capacidad de autocrítica y análisis y responsabilidad social para asumir esta tarea (Y con esto ingresamos a la segunda parte de nuestra apreciación sobre esta obra de Carpio).

Esta carencia, sentida en las distintas escuelas de comunicación, es evidente. La traducción al español de textos de otros idiomas, siendo muy importante, nos hace comprender que le falta la contundencia del "texto propio", y que obviamente responden a otras realidades. Es necesario, pues, romper a la inercia y abordar el empeño de llevar al libro las propias experiencias de quienes acometen la enorme tarea de producir para la televisión peruana.

Acerca de esto hemos conversado bastante con Santiago en los años que hemos compartido nuestro trabajo en la docencia universitaria. Era una especie de desafío permanente para él y nos satisface que esto se haya concretado en realidad, una realidad que, estoy seguro, impulsará a quienes también tienen mucho que decir sobre los temas de su especialidad en el ámbito televisivo.

Santiago Carpio, inquieto y estudioso licenciado, egresado de las primeras promociones de comunicadores sociales de la Universidad de Lima, hoy dinámico y exitoso productor del programa de promoción social "Promoviendo", en este texto nos ofrece una muestra de su capacidad para sistematizar un tema tan amplio y complejo como es el de la producción de televisión, desde el momento que surge la idea como una necesidad del medio social, de un público que tiene la expectativa de recibir un mensaje, tratado por un productor que lo organiza coherentemente, hasta que el programa es difundido.

Y no solamente esto. En un estilo ameno y casi coloquial nos va guiando con claridad didáctica, por el proceso de producción, revalorizando el importante rol del productor, abarcando, además, algo que nos parece relevante: la introducción del producto en el mercado y el compor-

tamiento de éste como receptor de ella, uno de los principales objetivos de la comunicación.

Cada capítulo no sólo proporciona aspectos conceptuales, definiciones y clasificaciones, sino conduce metodológicamente al lector con información de aplicación práctica por cada etapa de la producción.

Creemos que este trabajo de Santiago Carpio incrementará la aún escasa bibliografía sobre la producción televisiva en el Perú. Confiamos en que tendrá una acogida favorable y que ha de constituirse, por su contenido, en un texto de consulta para todo aquel que quiera acceder al campo de la producción o se encuentre ya inmerso en él. Por ello nuestro efusivo saludo y parabién.

Fernando Samillán Caveró
Lima, 1995

Introducción

Quienes dedican su tiempo al trabajo de la producción difícilmente logran detenerse unos instantes para cuestionarse sobre su quehacer profesional y menos aún para sistematizar su trabajo. Las exigencias de una labor constante y de resultados inmediatos impiden una dedicación al respecto. Con ello no pretendo decir que no exista una evolución y perfeccionamiento en los modelos de producción. Muy por el contrario, el quehacer diario puede hacer que una producción mejore en calidad, ritmo y estilo. Pero el tiempo no es el mejor aliado de la producción; siempre estará contra ella. El productor tratará de robarle "tiempo al tiempo".

No obstante que sus inquietudes por mejorar su trabajo son o pudieran ser constantes, el mayor tiempo de reflexión lo tienen cuando precisamente se encuentran sin trabajo. Aún así, les resulta difícil sistematizar lo que hacen, pues hay mucho de "instintivo" en su labor. Esto explica la escasa bibliografía existente en torno a la producción audiovisual. Nuestra preocupación ha sido intentar combinar las investigaciones y propuestas propias de un gabinete y trabajo académico con los esquemas del ejercicio profesional.

Cabe anotar que no todos los procedimientos señalados y explicados en el presente texto se cumplen "a rajatabla" y en el orden que se presentan. Sin embargo, todos los elementos descritos están presentes en el proceso de producción de manera explícita o implícita.

Pero, ¿por qué hablamos de proceso de producción y no simplemente de producción?

Hay quienes definen la producción como “la creación, mediante la integración de unos determinados medios de producción, de esos productos llamados películas o programas”.¹

Sin embargo, en el mundo del cine y la televisión nacional, la producción devino en una labor de intendencia: administración y abastecimiento, dejando de lado su característica creativa, original.

Esto llevó a que inclusive en las propias escuelas y universidades los estudiantes de Comunicaciones pensarán sólo en ser “grandes directores” y menospreciaran el papel del productor valorándolo como un mero “consigue cosas”.

En la actualidad, al haberse incrementado la producción, especialmente en el video y la televisión, así como al haberse desprotegido al cine de una ley promueva su exhibición en las salas (obligando a quienes quieren hacerlo a un despliegue de imaginación y creatividad para alcanzar un financiamiento y su colocación en el mercado), la imagen del productor se ha revalorizado considerablemente al recobrar su esencia de creatividad, instinto y adaptabilidad.

Bajo esa óptica nos atrevemos a definir la producción como un *proceso por el cual se articulan de manera ordenada y sistemática (y en muchos casos instintiva) componentes económicos, culturales, artísticos, técnicos y humanos que dan por resultado un producto audiovisual*.

Este proceso parte del reconocimiento de la existencia de una necesidad insatisfecha de información, entretenimiento, educación o cultura. El productor detecta esa *necesidad* e inicia una investigación (aunque no se sienta investigador) para determinar con exactitud qué puede ofrecer para satisfacer esa demanda.

1. “...puede definirse la producción como la creación, mediante la integración de unos determinados medios de producción, de esos productos llamados películas o programas”.

La organización de la producción en el cine y la televisión, Miguel Angel Martín Proharam., Ediciones Forja, Madrid, 1985 pg. 17.

Así se inicia una actividad que no se diferencia de manera sustantiva con otro tipo de actividad comercial pues también rige en ella la ley de la oferta y la demanda.²

El proceso productivo audiovisual es, pues, complejo; requiere sensibilidad, creatividad, organización, planificación, capital, trabajo, mercado, así como adaptabilidad a los cambios políticos y sociales, al devenir de la moda, a los avances tecnológicos, pero por sobre todo requiere de un cuidadoso manejo de su materia prima: *las ideas* convertidas en imágenes y sonidos. Dichas ideas hacen que su producto adquiera una significación muy por encima de su valor físico real.

A través de la producción transmitimos algo trascendente que puede influir en el comportamiento, decisión o entretención de una persona o de una multitud de ellas.

No es fácil hacer *producción* y menos ser *productor*, especialmente si aquilatamos la responsabilidad que le compete en el desarrollo social, político y cultural de un país.

La gran ventaja del *productor* actual es que posee a tiro de piedra una amplísima información y un gigantesco mundo de imágenes y sonidos fruto de la globalización de las comunicaciones.

Lo importante, lo necesario, lo absolutamente indispensable para el *productor* de hoy y de mañana es que se encuentre perfectamente consciente de su labor y que si quiere trascender para bien, intente ser auténtico.



2. "Como en muchas ramas de la actividad industrial, en la cinematografía profesional se manejan aspectos como mercado, capital, medios y trabajo. Así, ante un mercado determinado, una empresa productora dirige su obra cinematográfica obtenida mediante trabajo y medios técnicos y fundamentada por una inversión de dinero. El rendimiento de este producto estará en relación directa con la capacidad y respuesta del objetivo al cual se dirige, el volumen del capital invertido y la calidad y adecuación del artículo en el medio. Sobre estos pilares se apoya la estructura del negocio cinematográfico, el cual, como se ve, no ofrece diferencias fundamentales con cualquier otra actividad comercial."

Técnicas del cine documental y publicitario. Mario Raimondo Souto. Buenos Aires, Argentina, pg. 13.

1 La lógica de la producción

“Extraer fórmulas o modelos extravagantes de los libros de texto o de las ideas de los demás puede resultarle conveniente y quizá hasta útil, pero de nada le servirá si espera mejorar sus conocimientos o su habilidad para enfrentar con eficacia las nuevas realidades que no cesan de surgir diariamente. Para pensar sin ambages y con éxito, hace falta pensar con una calidad especial, superar lo ordinario y por lo tanto, llegar con la imaginación más allá de lo obvio y de lo meramente deductivo”.³

*Richard Brookes,
La nueva mercadotecnia.*

Definida la producción como un proceso creativo, donde se combinan de manera ordenada y sistemática elementos humanos, técnicos, tecnológicos, económicos, culturales y artísticos, ingresamos también a la idea de *producto* bajo el concepto industrial del mismo. Es decir, debe poseer características estándares para su difusión, comercialización y consumo. Hablamos, pues, de un proceso industrial. Los

3. Richard Brookes, *La nueva mercadotecnia*. Editorial McGraw Hill, pg. 183.

productos unitarios, independientes, entran en la escala de lo artesanal.

¿Cómo iniciar entonces un proceso de producción?, ¿cuál es la lógica a seguir?

Si bien se parte de una idea, la que puede ser fruto de mil y una eventualidades o actividades constantes y cotidianas, resulta indispensable que esta idea se transforme tantas veces como sea necesario para lograr un *producto integral, coherente, consumible*.

Para ello hace falta tomar en consideración una serie de elementos desde los cuales se pueda orientar la producción y ofrecer un producto diferenciado.

¿Cuáles son estos elementos?

En nuestra perspectiva existen cinco elementos desde los cuales se puede partir para llevar adelante un proyecto de producción: *el público, el tema, el medio, el mercado y el contexto*.

1.1 El público

Al enfrentarse a un trabajo profesional, un productor tiene que lidiar con tres tipos de público:

- el consumidor, a quien dirigimos el mensaje;
- el auspiciador, quien financia; y
- el propio emisor, quien autoriza y avala la transmisión y difusión.⁴

Cada uno de estos públicos –consumidor, auspiciador y emisor– posee sus propias características, deja entrever sus intereses e impone condiciones. El arte del productor

4. "Creo que, antes que nada, es la habilidad de conocer a los diferentes públicos. Usted tiene al público que ve el programa en la TV; eso es uno, y debe saber qué le gusta. Pero existe otro público, que es el que comprará el programa antes que llegue al primero, así que también debe saber qué es lo que le gusta y eso cambia conforme cambia la gerencia."
El cine y la televisión, productores en acción, Irv Broughton, Ediciones Prisma - México 1990.

reside en intentar satisfacer a los tres con motivaciones diferentes a partir de un mismo producto.

La idea original habrá de transformarse hasta que cumpla las reglas de juego de quien las imponga en ese instante.⁵

Nos dirigimos a un público consumidor y frecuentemente recurrimos a él para constatar nuestra hipótesis, verificar sintonía o sugerirle un tema que adquiriera importancia o actualidad.

Los mensajes a los que este público tiene acceso emergen de una sucesión de interpretaciones no siempre realizadas bajo la óptica del propio público. Ciertamente es que no es fácil interpretarlo.

Una entrevista o encuesta callejera sobre aquello que el público desearía ver u oír tal vez arrojaría resultados poco aprovechables o sencillamente inútiles si se tomara en cuenta la distancia entre lo que se dice y lo que realmente se piensa o se hace.

Para los efectos de la comunicación masiva y la venta de los espacios publicitarios, interesa fundamentalmente el universo de la población apta para consumir el producto y el porcentaje de su consumo real.⁶

5. "Es tan poco probable que una idea provenga de una fuente desconocida o no acreditada. La mayoría se producen dentro del gremio de ejecutivos, productores y escritores. La empresa es poco permeable a ideas de fuera y muy reticente al cambio.

¿Cómo deben ser las ideas? ¿Qué criterios se siguen para elegir las? Los que deciden qué idea se debe llevar a efecto son pocos. Se trata, desde luego, de los dueños de la empresa. Existen casos en los que, en efecto, se elige o se rechaza una idea en base a consideraciones personales. Al ejecutivo le cae bien o no un escritor, un productor o una estrella. O le ha prometido algo a una actriz, un actor, etc. En todo caso, es poco probable que se elija una idea que no sea comercializable. Esto, cuando hablamos, desde luego, del horario estelar y de programas que se venden. Si el ejecutivo tomara una decisión por motivos personales, digamos, a los pocos días de audiencia, los publicistas dejarían de comprar espacios y el programa saldría del aire.

El criterio es, pues, la popularidad o comercialidad del programa."

Etapas de la producción de programas de televisión a gran escala. El caso Televisa. Ensayo por Alejandro Pohlerz, CETUC 1991, pg. 1.

6. Los canales de TV suelen orientar su programación en función del porcentaje y tipo de audiencia que refleja el *rating*. Lo que se refleja en el número de auspiciadores y el valor del avisaje.

Al público auspiciador, por su parte, le interesa fundamentalmente que su producto comercial tenga la imagen y la presencia adecuada en el momento y el lugar oportunos.

Finalmente, al público emisor le preocupa fundamentalmente que su producto audiovisual no contradiga sus intereses ideológicos y favorezca sus intereses económicos.

Las consideraciones del público, por tanto, son difíciles de manejar para un productor y para su propuesta.

1.2 El tema

Según el concepto de *agenda setting*,⁷ existen temas comunes en los medios que adquieren importancia y trascendencia en tanto lo que se dice es reafirmado o negado entre un medio y otro, apoyándose entre sí, haciendo vigentes tal o cual tema en un determinado momento. Si bien no se dice cómo pensar, sí se propone en qué pensar.

A pesar de ello, no todos los temas pueden ser tratados de la misma forma en todos los medios⁸ y para todos los públicos. Si bien la gama es amplia, ésta se limita a géneros, formatos, horarios, profundidad.

Existe la tendencia a caer en temas comunes, en estilos manidos que favorecen un rápido entendimiento que, hasta cierto punto, aseguran la aceptación de la propuesta. De ahí que se repitan estructuras narrativas, modelos y pro-

Al respecto, Jorge Henderson (ex jefe de programación de canal 4) opina: "Vivimos supeditados a lo que dice la Compañía Peruana de Investigación de Mercado (CPI). Ni siquiera puedes saber realmente si el público lo ha aceptado o no, sino el que dice es CPI".

Jorge Henderson, Productor. Entrevista.

7. Miguel Rodrigo Alsina. *La construcción de la noticia* "...la teoría de la construcción del temario se basa en la investigación de las relaciones entre los temas que han sido enfatizados como destacados por el *mass media* y los temas que son importantes para el público. Se afirma que existe una relación directa y causal entre el contenido de los medios y la percepción por parte del público de lo que es el asunto más importante del día. Es muy posible que los *mass media* no tengan el poder de transmitirle a la gente cómo debe pensar, pero lo que sí consiguen es imponer al público en lo que ha de pensar." Barcelona, Edición Paidós, 1989, pg. 62-63.
8. Miguel Rodrigo Alsina. "...no es posible considerar todos los medios como iguales. Cada medio cumple dentro del ecosistema comunicativo una función propia." Op. cit., pg. 63.

gramas "tipo", dentro de un mismo medio. Las telenovelas constituyen el mejor ejemplo de lo dicho.⁹

1.3 El medio

Por sus propias particularidades técnicas y las características de su lenguaje, el medio impone una serie de limitaciones a cada idea, obligando a que ésta se adapte o transforme de acuerdo a cada condición.¹⁰ Si se intenta que una obra literaria, por ejemplo, sea representada en un film, es interpretada y adaptada para convertirla en un material visual que dure 90 minutos.¹¹ Esa misma obra adaptada para televisión puede convertirse en una miniserie de cinco capítulos o ser el tema-base de una telenovela.

Los tiempos, los cortes comerciales, el propio tema, son tratados de manera particular en cada medio. Inclusive el público se encuentra acostumbrado a una forma de tratamiento.

El reto en cada aventura productiva es intentar hacer un "producto diferenciado" y que sea *aceptado* por el público.

9. Alejandro Pohlenz, guionista de Televisa, opina en torno al argumento de la telenovelas lo siguiente:

"Debe existir un difícil equilibrio entre las ideas nuevas y las ideas tradicionales. Estamos hablando de contenidos nuevos en envases viejos. Contextos, situaciones, enredos, suspensos nuevos, dentro de las formas tradicionales de la telenovela." Op. cit., pg. 6.

10. Miguel Rodrigo Alsina. "La naturaleza tecnológica de cada medio; no es que el medio sea el mensaje, como sentenciaba McLuhan. Pero, ciertamente, la naturaleza tecnológica del medio no sólo condiciona la morfología del mensaje, sino también el propio uso del medio. El lector del diario puede usarlo cuando le apetezca, recreándose en la lectura, puede reexaminar una información..." Op. cit., pg. 64.

11. Dietrich Berwanger. *Cine y televisión a bajo costo*. "El público del mundo entero no está preparado para considerar al cine como un medio de información y de mayor educación. Durante muchos años fue educado para considerar al cine como un medio de entretenimiento alejado de la realidad y para pensar que la ida al cine era un evento social para toda la familia. El público está acostumbrado a encontrar en el cine una satisfacción que sustituye su deseo de aventura, amor, emoción y estímulo. No está acostumbrado a satisfacer su necesidad intelectual de información ni para aumentar su educación por medio del cine". CIESPAL. 1977, pg. 61.

1.4 El contexto

No todos los momentos y circunstancias son propicios y adecuados para producir y colocar un producto en el mercado.

De hecho, existen condiciones favorables o que pueden, por el contrario, ser negativas.

La moda, los acontecimientos sociales, políticos y económicos influyen en el comportamiento de los públicos y condicionan sus reacciones.

Imaginemos el lanzamiento de una novela un lunes a las siete de la noche. Simultáneamente, la selección nacional de voley juega un partido decisivo para su ingreso al campeonato mundial. Como espectador, ¿qué elegiría ver, usted?

1.5 El mercado

El mercado regula las posibilidades económicas de un producto en tanto exista una demanda y los costos de producción se encuentren dentro de los márgenes de inversión y recuperación.

En el mercado libre se compete en base a la ley de la oferta y la demanda, de tal manera que todos los productos, al menos en teoría, parten en las mismas condiciones. Evidentemente, las producciones seriadas y probadas en su efectividad (léase aquellas que han sido previamente exhibidas en otros espacios o en el propio mercado con respuestas positivas de parte del público) tienen mayores posibilidades y, de hecho, corren menos riesgo de ser rechazadas, frente a producciones novedosas, propias, "originales", cuyo esfuerzo e inversión es mucho mayor.

Aunque el público gusta de verse en pantalla y ver sus cosas representadas en imágenes, la producción nacional es siempre riesgosa en tanto requiere una mayor inversión. Pero el que no arriesga, no gana.

Recordemos también que no todas las producciones exitosas en un mercado garantizan lo mismo, en otro. Un

ejemplo fue el de la teleserie norteamericana *Murphy Brown*, que llegó con premios y reconocimientos, pero no tuvo acogida. Tal vez la falta de promoción o simplemente el desinterés del público no lo permitió. Sin embargo, las características del mercado actual muestran una interesante diversificación, tanto de la oferta como de la demanda. El mercado masivo es ahora uno de los varios mercados que generan necesidades más específicas. Ahondaremos al respecto en el capítulo sobre Mercados.

En conclusión, la *lógica de la producción* se inicia con una idea que se transforma, articula y adapta de acuerdo a:

- un reconocimiento, identificación y segmentación del público;¹²
- un manejo de la tecnología del medio en utilización;
- una profundización de los temas hasta donde sea necesario, percibiendo claramente el mensaje y los objetivos;
- un reconocimiento del volumen de la inversión, las posibilidades económicas de recuperación de capital y ganancia, el tiempo requerido y;
- finalmente, el conocimiento de las condiciones del mercado dentro de un contexto.

Proceso largo, exhaustivo, metódico que toca una diversidad de puntos y que hacen que cada producción, a pesar de que ésta no sea puramente original -como es la mayoría de las veces- tenga en sí misma el valor de una creación, de un prototipo.

Hay un personaje que se encarga de hacer realidad todo este proceso: el productor.

12. Roy Huss/Norman Silverstein. *La experiencia cinematográfica*. "Lo que atraía a los primeros espectadores cinematográficos y los hacía volver en busca de nuevas emociones era el placer de ver la realidad reproducida y al mismo tiempo transformada... Lo familiar convertido al mismo tiempo en algo extraño y desconocido." Buenos Aires, Ed. Marymar, 1973, pg. 12.

2 El productor



Un productor es, en principio, un creativo con una sensibilidad particular para captar las cosas que suceden a su alrededor y convertirlas en parte atractiva del producto que realiza.

Asimismo, un productor es un gerente, conocedor de todas las facetas y responsabilidades de una producción. En otras palabras, es el promotor y gestor de una idea, administrador de recursos humanos, económicos y materiales de los cuales dependerá el éxito o el fracaso de una producción.

Factores como la oportunidad, la moda, la coyuntura o el gusto de un determinado público por algún tema, género o medio, resultan determinantes en el rol de un productor.

Su función no es expectante, sino activa y constante. El productor no se conforma con la elección o concepción de una idea, aportando o consiguiendo recursos para financiar y ejecutar el proyecto, sino que prolonga su labor hasta el consumo de su producción, evaluando los resultados obtenidos tanto en sus efectos económicos como en los sociales.

Aunque esto último podría ser relativo y en algunos casos muy eventual, como jefe de un equipo de comunicación, el productor tiene la responsabilidad de conocer qué sucede con su producción una vez que ésta llega a su destinatario final.

Por otro lado, si de eficiencia hablamos, el productor está obligado a conocer las diferentes técnicas audiovi-

suales, las nuevas tecnologías, las artes en general, la evolución de los movimientos históricos-sociales y la moda.

Debe tener la capacidad de dirigir grupos humanos, administrar recursos económicos y materiales, saber afrontar las obligaciones legales, tributarias, financieras, así como poseer el olfato para introducir oportunamente un producto en el mercado satisfaciendo una demanda.

Este *monstruo de la comunicación* debe tener la virtud de delegar funciones en otras personas de manera que pueda supervisar y controlar todo el proceso de producción.¹³

En la elección de este personal radica gran parte de su éxito o fracaso. Dicho personal debe poseer sapiencia y, fundamentalmente, su confianza.

De acuerdo a la magnitud de la producción, existen diferentes tipos de productores. Por lo general, las grandes glorias de la producción se vinculan al cine de largometraje o a las series de televisión de cobertura y éxito internacionales. Nombres como Spielberg, Ponti, Lucas, Di Laurentis o Hitchcock son famosos por la calidad de sus producciones y por su éxito obtenido en los mercados internacionales. Tras esos nombres se ocultan una multiplicidad de personas que articulan una organización de productores, directores, camarógrafos, iluminadores, escenógrafos, efec-tistas y técnicos en general que se amalgaman en un estilo y crean una imagen.

Aunque es curioso mencionar que por las particularidades del cine, éste es un medio donde el director y los protagonistas de la obra tienen mucho más posibilidades de destacar individualmente que el propio productor, a pesar de que el éxito de la obra se sustente muchas veces en la eficiencia de una producción.¹⁴

13. "Yo me imagino que más adelante el productor se va a limitar a una mera función creativa con un realizador y van a dedicarse a pensar mientras el computador va a ser el que realice absolutamente todo." (César Hurtado. Entrevista)

14. "Creo que la vehemencia es una característica para ser un buen productor. Uno tiene que ser muy vehemente con lo que quiere y no tener límites y eso debes tenerlo muy claro. En la producción, si tienes un límite, no lo puedes sentir." Rochi Hernández. Entrevista.

La televisión, por su parte, ha dejado que en el proceso de creación tenga una mayor incidencia la presencia del productor y éste se convierta directamente en un gestor de la obra.¹⁵

La gran industria audiovisual del cine y la televisión forman una gran fábrica creativa donde los sueños e inventivas de guionistas, directores, productores y muchas veces del propio público se convierten en realidad.

Grandes equipos humanos trabajan permanentemente creando artefactos, indumentarias, escenografías, efectos que son utilizados en las superproducciones y luego archivados en algún almacén o exhibidas en un museo.

En ese gran mundo, los productores han formado su propia jerarquía y sus niveles de estratificación. Los hay como productores generales, productores ejecutivos, coproductores, productores técnicos, productores literarios, productores por locaciones, etc.; cada uno de ellos con espacios y pertinencias seguramente específicas pero en definitiva todos persiguiendo un mismo propósito. "El hábito no hace al monje" y en el caso del productor el nombre no define necesariamente su función y el apellido no limita o amplía su capacidad.

El productor de cualquier manera se ve envuelto en todo el proceso y hará efectiva su participación en la medida de sus conocimientos y experiencia.

La primera etapa en la que un productor se involucra es precisamente en la búsqueda de las ideas o de los temas que habrán de convertirse en el sustento de su producción. Si bien esto puede ser resultado de un encuentro fortuito, de un chispazo creativo o de algún accidental encuentro, el productor debe poseer la cualidad casi innata de ser sensible a las cosas que acontecen a su alrededor, encontrarles la

15. "Las cualidades de un buen productor se basan en la perseverancia y algo de creatividad. Creo que la perseverancia constituye el 90% de este negocio; es tomar una idea, realizarla y llevarla al mercado. Sin perseverancia no se consigue llegar ahí y, yo diría, la habilidad de tratar con la gente para obtener lo mejor de ella." (Bill Burroud)
Irv Broughton, *op.cit.*, pg. 149.

particularidad (originalidad le dirían algunos) y convertirlas en parte o esencia de un producto audiovisual.

Aunque lo anterior suene a una verdad de perogrullo, resulta que son pocas las personas que cuentan con esa capacidad de recoger ideas procesarlas, organizarlas y hacerlas viables.

Se dice también que todo está dicho, escrito, contado y visto. Sin embargo, se siguen haciendo producciones, reproducciones, copias, plagios, adaptaciones, versiones libres, mixturas y eventualmente se crea algo nuevo. ¿Dónde está entonces la originalidad que mencionábamos líneas arriba?

Todo parece indicar que el éxito de una producción se apoya en la posibilidad de crear un producto único a partir de la mezcla de los componentes que utilicemos y la búsqueda de la autenticidad, que no es otra cosa que evidenciar nuestros propios valores, nuestra propia cultura, nuestra idiosincrasia.¹⁶

Así se venden y se consumen productos norteamericanos, alemanes, franceses, japoneses, brasileños, mexicanos. Cuando descubramos la mina de oportunidades que tenemos para contarles nuestras propias historias, entonces estaremos en capacidad de producirlas y exportarlas.

De las cualidades de un productor

Intentemos elaborar el esquema de un productor prototipo, el perfil del productor, quien debería tener:

- Capacidad para planificar, señalar, distinguir y alcanzar objetivos.
- Capacidad de organización. Lo que presupone dar cabida y espacio a cada persona y a cada cosa en el momento y lugar oportunos.
- Manejo de situaciones. Conducción y dirección de personal que involucre no sólo capacidad organiza-

16. Irv Broughton, "En realidad, si Ud. se interesa por la gente y por su vida, encontrará que siempre hay algo. No hay nada nuevo bajo el sol, sólo una nueva persona involucrada en una situación a la que le da un nuevo giro." (Agnes Nixon) Op. cit., pg. 135.

tiva, sino también de personalidad, de conocimiento, de algunos principios psicológicos que le permitan sobrellevar los altibajos temperamentales de los diferentes seres humanos que conforman su equipo de producción.

- Perseverancia para alcanzar el objetivo final.
- Creatividad para combinar lo conocido con lo novedoso.
- Conocimiento de los diferentes públicos a los que se enfrenta: el que emite, el que financia, el que consume.

Un productor es :

- Un individuo creativo, sensible a todas aquellas cosas que pasan a su alrededor, susceptibles de ser transformadas en un producto audiovisual con características particulares y atractivas.
- Un administrador de recursos humanos, técnicos y económicos, quien habrá de articular en una estructura organizativa y en un plan operativo los diferentes componentes del proceso productivo hasta obtener un producto audiovisual.
- Un marketero capaz de entender el fenómeno del mercado, el comportamiento del consumidor, y adaptar sus producciones a los componentes de moda, oportunidad, demanda, inversión y rentabilidad.
- Un financista hábil para encontrar los recursos y las fuentes de financiamiento para llevar a cabo una producción. Papel no muy fácil si se consideran las limitaciones del mercado.
- Un artista conocedor de las diversas manifestaciones del arte, y apto para percibir, adaptar y recrear productos audiovisuales auténticos.
- Un crítico capaz de cuestionar el trabajo de otros como el suyo propio con honestidad y rigor.
- Un relacionista público, que incorpora a su quehacer las argucias propias de quien *relacione* personas, pues gran parte de su trabajo se hace posible gracias a las buenas relaciones de tipo personal,

institucional y empresarial que posea. Su habilidad deberá permitirle capitalizar aquellos contactos que le permitan llevar adelante una propuesta. Esta virtud le permitirá, además, "capear el temporal" cuando enfrente situaciones difíciles.

- Un psiquiatra aficionado, debido a que una producción se realiza durante muchas jornadas y en trabajos grupales, donde la cantidad de personas que intervienen se enfrentan a una multiplicidad de conflictos. Sus energías deben ser canalizadas en pro de los objetivos y metas del proyecto, y es al productor a quien le corresponde mantener la cabeza fría y una equidistancia para convertirse en oidor, confesor, consejero y asesor de cada miembro del grupo.¹⁷
- Un publicista: el producto debe venderse. Para lograrlo es imprescindible hacerlo conocido y lograr de él una imagen atractiva y fácilmente reconocible. El producto y el productor serán en un determinado momento una sola entidad.
- Un promotor. El productor debe ser un constante propulsor de la imagen de las producciones que lleva a cabo y gestor de nuevas propuestas.
- Un técnico. El productor debe conocer los avances tecnológicos y ser capaz de aprovecharlos oportunamente. Asimismo, aunque no opere ninguno de los equipos, el productor debe ser capaz de entender el funcionamiento y capacidad de cada uno de ellos, de manera que pueda ampliar sus posibilidades expresivas audiovisuales.
- Un investigador. Nada es más importante para un productor que la investigación y el hurgar en hechos, circunstancias y productos anteriormente elaborados que le permitan madurar una idea

17. Irv Broughton. "La habilidad más grande de un productor es unir a la gente, ser perspicaz y tener buen gusto. No sólo debe saber qué elementos se necesitan en términos de calidad, sino reunir a un equipo con cierta química que pueda producir resultados. Es fácil decirlo, no así llevarlo a cabo" (Michael Wiese). Op. cit., pg. 104.

coherente, propia y auténtica. Dicha investigación debería incluir las demandas del público e inclusive percibir la sutil diferencia entre lo que el público quiere y lo que realmente necesita.

Aunque todas estas características puedan ser definidas y articuladas como en el presente texto, para crear un perfil del productor, lejos podemos estar de conseguirlo si no resaltamos la cualidad más importante: su sensibilidad, la que le dará la oportunidad de percibir cómo somos los seres humanos y qué esperamos recibir.

De hecho, y como en toda profesión, hay "productores y productores". En todo caso, "por sus obras los conocerán".

No debe extrañar entonces que no encontremos a ningún productor con todas estas características, pero el objetivo es tender hacia alcanzar este prototipo.

Por otro lado, resulta necesario afirmar que a pesar de todos estos rasgos, el "productor-comunicador" aún no tiene un espacio legitimado.

Dentro de nuestro medio, la informalidad abarca también a los cargos, roles y funciones que se desarrollan en una producción, inclusive el del propio productor. Los conocimientos y el arribo a puestos de decisión se logran en base a los contactos y relaciones con los promotores o dueños de las empresas, así como a la propia experiencia y méritos laborales. La formación sistemática, organizada y superior en el campo de la comunicación se percibe aún como complementaria e inclusive no indispensable: "Más sabe el diablo (léase productor) por viejo que por haber estudiado".

Mal que bien, los estudiantes se han colocado laboralmente, pero la institución educativa como tal, el centro de pensamiento, renovación y cambio no tiene definido un lugar específico y mucho menos determinante en el que-hacer de las comunicaciones.

Con miras al siglo XXI, tal vez haya que construir una imagen de un comunicador más específico que enfrente

problemas mucho más concretos y que responda a necesidades objetivas tanto del medio como del público.

Tal vez ese productor se enfrente sólo a una computadora y cree, planifique, configure y desarrolle un proyecto con solo digitar algunas teclas. Sin embargo, lo que él plantee como propuesta deberá ser algo coherente, consistente, auténtico y, sobre todo, humanizante.

3 El proceso de producción

De la Idea a la evaluación

El proceso de producción no es, como ya hemos anotado, una actividad puramente mecánica para obtener como resultado final un producto audiovisual. El proceso trasciende al producto mismo, pues éste genera una serie de respuestas que es imprescindible analizar para que el propio sistema se retroalimente. Bajo esa perspectiva, el productor no tiene más remedio que vivir de la constante respuesta que el público le brinda a los productos que él ofrece, y debe ser lo suficientemente crítico como para persistir en una línea, o modificarla si ello resulta conveniente.

Hemos estado acostumbrados a un tipo de trabajo mecánico. Pero nada hay más negativo para la producción, aún siendo ésta industrial, que hacer un producto igual al otro. Entiendase que nos estamos refiriendo en el fondo a creaciones o recreaciones de imágenes.

La producción, por tanto, como proceso creativo, puede iniciarse de mil maneras y desarrollarse de otras tantas. Como procedimiento académico y para los fines que persigue este texto, hemos propuesto un esquema que apunta a señalar imaginariamente el camino de una producción cualquiera.

3.1. Etapas del proceso de producción

Imaginemos que en una reunión de café, un sábado por la tarde, un grupo de tres amigos, incluyéndonos a nosotros, discute sobre las posibilidades de hacer un programa de televisión. ¿Sobre qué? He aquí la primera pregunta.

Comienzan a jugar sobre la mesa una multiplicidad de ideas descabelladas, coherentes y otras muchas intrascendentes.

¿Cómo surgen estas ideas?

Para uno, a partir de una novela. Para otro, luego de la película que vio últimamente en el cine. El tercero (usted, de repente) se imaginó una historia tomando de base la experiencia frustrante que tuvo con su pareja.

Uno quiere hacer una telenovela, el otro una miniserie y el tercero un documental ficcionado con panel y moraleja.

La discusión se prolonga durante horas y concluyen en realizar un sondeo para analizar la posibilidad de producir un "programa de informática". ¿Extraño? ¡No!, es común.

Miles de ideas se discuten diariamente con el afán de querer hacer algo. La idea por sí sola no vale nada. Lo importante es querer, poder y saber hacerlo.

Pero retomemos ahora las posibles fuentes de ideas e intentemos organizarlas al estilo de Doc Comparato¹⁸.

Según su descripción, las ideas pueden ser *personales* o *vivenciales*, fruto básicamente de la experiencia: qué me pasó, qué le pasó a alguien cercano a mí, qué tuve que esperar en tal o cual circunstancia, qué soñé, qué pude experimentar que causara tanto impacto en mi vida y que pudiese ser interesante, motivador o cautivante para otros.

Las ideas pueden originarse en una fuente *verbal*: cuentos, mitos, leyendas. Pueden ser extraídas (*leídas*) de

18. Doc Comparato: *El guión. Arte y técnica de escribir para cine y televisión - Fuentes de ideas*. Ediciones Garay, Buenos Aires, Argentina 1986; pg. 43.

textos, periódicos, libros, revistas. Pueden ser *solicitadas* por terceros con temas y estructuras pre definidas, surgir a partir de una *investigación* de mercado o, finalmente, ser *adaptadas* de un medio a otro.

La realidad es que cualquier lugar o situación es buena para conseguir un buen tema que derive en una propuesta audiovisual.

Inclusive el espacio cotidiano o la ruptura de la rutina pueden ser buenos elementos motivadores para generar ideas.

Como lo señala Gerardo Arias¹⁹, la alteración de una situación dada y la complicidad del espectador para aceptar esas modificaciones pueden servir de base para las comedias de situaciones (*sit com* o comedia americana). Así se logran ideas como: ¿qué pasaría si...?

- llegara un extraterrestre a un hogar de clase media norteamericano: *Alf*.
- un ex futbolista italo-americano terminase como amo de llaves en casa de una publicista: *Quién manda a quién*.
- 2 chicas y un muchacho conviven en un pequeño departamento: *Tres son multitud*.

Otra posibilidad, y quién sabe la más importante de todas, es buscar como fuente de ideas a las necesidades de comunicación que tienen los diferentes sectores de la población. En otras palabras, qué público se siente insatisfecho de la oferta televisiva, filmica o videográfica.

19. Gerardo Arias. "...las comedias de situaciones basadas en un principio contrafáctico-mediante el cual se especula en torno a una situación a partir de una modificación (añadiendo o restando algún elemento) realizada en ella- también ha sido abordado ya por la investigación. Sosteníamos que al establecerse personajes y/o relaciones contrafácticas en una comedia se originaba un universo (diegético) contrafáctico, del cual participa el espectador a partir de la aceptación de este principio. Aquí es necesario dar mayores explicaciones sobre el origen de estos elementos contrafácticos, a diferencia de la ciencia-ficción, por ejemplo, donde las pruebas científicas o probablemente científicas tienen que mostrarse para hacer verosímil el relato. De allí que las series utilicen sólo el primer capítulo para señalar (no necesariamente explicar) el origen de estos elementos, y luego estos ya se dan por sobreentendidos; en otros casos basta con una careta de presentación, en la que de modo sintético se da una explicación por lo demás superficial." Texto Informe de investigación, CICOSUL 1993.

Cualquiera de esas fórmulas para encontrar ideas no hacen sino poner en actividad la capacidad instintiva del productor para detectarla, someterla a prueba y echarla a andar.²⁰

Inclusive, el concepto de originalidad se relativiza pues resulta difícil encontrar temas o situaciones únicas.²¹

En el campo audiovisual, las ideas suelen también surgir como fruto de la competencia: ¿de qué manera puedo contrarrestar los programas del otro canal?, ¿de qué forma puedo aumentar los puntos de rating en tal o cuál horario?

Las ideas en el mundo de la producción a gran escala no solamente son trabajadas desde una perspectiva creativa, sino fundamentalmente desde un punto de vista lucrativo.²²

3.1.1 La maduración de la idea

De un lado está la idea como historia misma; la que se inicia con un *story line*, luego por una sinopsis, un argumento y, finalmente, una estructura para llegar al guión o libreto final. Esta puede cambiar según se vayan descubriendo elementos que le den a la historia original mayo-

20. Alejandro Pohlenz. "La aceptación de una telenovela se basa en la sinopsis. En unas cuantas cuartillas, el escritor tiene que venderle su historia a la empresa. En este resumen se explica a grandes rasgos la anécdota de la telenovela y el número de capítulos en los que se piensa desarrollar". Op. cit., pg. 7.

21. "Ocurre que en muchos casos, la idea que alguna vez tuvieron y pegó la repiten al infinito, mas o menos disfrazada como si fueran incapaces de tener o admitir otra idea...! y a eso le llaman experiencia"
José Carlos Huayhuaca: "La TV posible", en *Debate*, pg. 31, 1992.

22. Maricarmen Alfaro (entrevista). "La televisión es comercial. Se trabaja en la creación de una idea vendedora: que venda tanto al canal como al televidente".

"En el caso de las telenovelas, sólo productores de gran tradición dentro de la empresa generan las ideas originales, normalmente en base a una estrella, un argumento original o la recreación de ideas basadas en libros, películas, telenovelas antiguas, etc. En el caso de lo que llamamos programas unitarios es más común que sean los productores los que generen una idea y luego se la vendan a los ejecutivos de la empresa.

Es poco probable que una idea provenga de una fuente desconocida o no acreditada. La mayoría se produce dentro del gremio de ejecutivos, productores y escritores. La empresa es poco permeable a ideas de fuera y muy reticentes al cambio".

Alejandro Pohlenz, op. cit., pg. 2.

res posibilidades de éxito, así como modificarse por cuestiones de presupuesto.

De trabajar un proyecto de un programa concurso, un noticiero o un magazine, la estructura, las secuencias, el estilo, los contenidos y formas en general podrían irse modificando en la medida en que el proyecto lo requiera, bien por limitaciones, bien por ampliaciones de tiempo, recursos, personal, etc.

Simultáneamente, la idea evoluciona como *proyecto* mismo, colocando sobre el tapete todas las circunstancias por las que habrá de atravesar una idea para convertirse en un producto.

Es aquí donde van a surgir tantas preguntas como:

- ¿Qué vamos a hacer? ¿Qué vamos a contar?
- ¿Cómo lo vamos a decir?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ¿Qué función habrá de cumplir nuestro producto?
- ¿A quién queremos llegar?
- ¿Qué necesidad queremos satisfacer?
- ¿Qué se ha hecho antes en cuanto tema, géneros, medio, público, mercado, similares a nuestra idea?
- ¿Con qué y con cuánto contamos?
- ¿Qué experiencia tenemos y a quién necesitamos?
- ¿Cuáles son nuestros propios recursos?
- ¿Contamos con todos los derechos legales para realizar el proyecto?
- ¿Cuál es nuestro presupuesto base?
- ¿Qué medios vamos a utilizar?
- ¿Qué materiales? ¿Qué insumos?
- ¿Cuál es el género y formato adecuado?
- ¿Tenemos el personal técnico y artístico requerido?
- ¿Contamos con los recursos técnicos y la tecnología suficiente?
- ¿Qué cantidad de dinero requerimos para iniciar el proyecto?
- ¿Cómo podemos financiarlo?
- ¿A quién vamos a venderlo?
- ¿Quiénes podrían ser nuestros anunciantes o auspiciadores?
- ¿Qué tiempo vamos a utilizar?

- ¿Cómo será su comercialización?
- ¿Cómo habrá de exhibirse?
- ¿Qué tiempo tendrá de vigencia?
- ¿En cuántas temporadas se podrá mantener?
- ¿Cuáles serán los mecanismos de promoción, publicidad y *merchandising*?

En resumen, reconocer cuál es la viabilidad de nuestra idea para convertirla en un proyecto seguro. Sin embargo, a pesar de incluir todas éstas y muchas otras preguntas y desarrollar posibles respuestas, nada nos garantiza un resultado al 100%.

La producción audiovisual es también un riesgo de inversión pero que se disminuye controlando o por lo menos determinando la mayor cantidad de variables posibles.²³

Todo esto va dar lugar a que la idea tome forma y se convierta en lo que denominaremos *pre-proyecto*.

3.2. El pre-proyecto y los estudios de viabilidad

El *pre-proyecto* no es otra cosa que la sistematización de las preguntas y respuestas anteriores en un formato que debe adecuarse a las condiciones del agente financiero.

He aquí un ejemplo. (Ver páginas siguientes)

FORMATO DE PRESENTACION DE PROYECTOS

I.

Tema:

II.

Título o serie:

III.

Justificación:

IV.

Objetivos generales:

V.

Género televisivo o tratamiento
(documental, ficción, reportaje, etc.)

VI. Areas geográficas de interés, (comunidades, regiones y país)

VII. Perfil del público al que se dirige:

Infantil ☐ Juvenil ☐ Adultos ☐ Tercera edad ☐

Educación física ☐ Media ☐ Superior ☐

Rural ☐ Urbano ☐

Otros (especificar cuales):

VIII. Número de capítulos y duración:

IX. Tema y/o título por capítulo:

X. Objetivos específicos por capítulo:

XI. Sinopsis de los tres primeros capítulos:

1.

2.

3.

XII. Recursos:
Técnicos

Formato	Equipo de Producción	Equipo de Postproducción

Humanos

Preproducción	Producción	Postproducción

Financieros

Fuentes de financiación	Costo aproximación (en dólares)

XIII. Instituciones y países que participan:

Institución productora	País	Aporte

Instituciones coproductoras	País	Aporte (de cada institución)

XIV. Modalidades previstas de difusión/distribución:

XV. Cronograma de ejecución del proyecto:

Tiempo Actividades	Semanas (o meses)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preproducción										
Producción										
Postproducción										

Fecha de Inicio si la hay.

XVI. Evaluación

Términos de referencia para la evaluación

3.2.1 En torno al financiamiento

Una vez presentado el pre-proyecto, el productor se encuentra a la expectativa de respuestas e inquietudes que puedan generarse en el posible financista, dispuesto a entrar en negociación.

Al respecto, no existen reglas y menos aún una fórmula que garantice obtener los recursos para llevar a cabo una producción. Todo aquello cabe en la imaginación, voluntad, suerte y buenas relaciones. Sin embargo, podríamos decir de modo genérico que existen también dos modos de financiar un proyecto: directo e indirecto.

Si tomamos como ejemplo una miniserie, ésta puede ser financiada directamente por un canal, una productora, un banco o una financiera, o una o varias empresas auspiciadoras.

Indirectamente, la producción podría llevarse a cabo a través del canje de productos o servicios, venta de subproductos (*merchandising*)²⁴ o publicidad rotativa.

Cabe mencionar, aunque no es una norma, que los agentes financieros apuntan a lo seguro, prefiriendo propuestas de promotores que tengan una experiencia previa que los acredite. Ese tal vez sea el más grande escollo de los jóvenes productores.

En nuestra propia experiencia en producción hemos incorporado algunas formas adicionales de financiamiento como es el caso del dictado de cursos, venta de libros,

24. Muchos productos audiovisuales como películas o programas de televisión se convierten en la punta de un iceberg comercial que vende no solamente la imagen misma, sino una serie de sub productos que se derivan de ella. Tal vez el mejor ejemplo sea la Corporación Walt Disney que vende películas, videos, fotografías, discos; posee canales de televisión, distribuidoras filmicas, parques de diversiones en varias partes del mundo; toda clase de ropa, juguetes y cuanto accesorio se le pueda a Ud. ocurrir siempre bajo la marca registrada Disney.

En el Perú, a una escala comparativamente diminuta, el programa infantil "Nube Luz" ha logrado incorporar el *merchandising* vendiendo su imagen y su marca a una variedad de productos de consumo infantil como zapatillas, medias, polos, galletas, leche, etc.

ferias, auspicio de eventos, actividades todas promovidas por el propio programa.²⁵

3.2.2 La Investigación para la producción

Cuando hablamos de investigación, generalmente nos referimos a trabajos meticulosos, serios, profundos y en algunos casos extremadamente largos, lo cual ahuyenta a muchos, en especial a aquellos que como los productores están luchando contra el tiempo.

Sin embargo, nada más importante para un productor con oficio que manejar la mayor cantidad de información en torno al tema que le preocupa. Por lo general destina un personal que se hará cargo del trabajo pesado y pondrá en su mesa el material procesado. A ese proceso vamos a denominarlo *investigación para la producción*, el cual consiste en conseguir y procesar información *útil y práctica* para la producción y particularmente vinculada a los temas, públicos y preferencias de un determinado proyecto.

Las típicas preguntas: ¿qué programa podemos hacer? o ¿qué le gustaría a la gente? pueden ser resueltas en base a preconcebidos o simples antecedentes de producción.

De hecho, resulta más barato adaptar y modernizar algo que ya tuvo éxito en el pasado o en otros mercados, que crear algo particular o novedoso en base a una investigación profunda.²⁶

Más aún, es posible producir un material sin haber hecho ningún tipo de estudio previo, basándose únicamente en una idea y su tratamiento.

Cabe, sin embargo, señalar que la investigación en producción no pretende terminar como adorno de biblioteca, sino que su intención y estilo son más bien prácticos: la información tiene que servir para algo muy concreto.

25. *Promoviendo* es un magazine económico de promoción a la pequeña y micro empresa. El programa se sostiene con auspiciadores, patrocinadores por segmentos, seminarios, cursos y talleres de capacitación, exposiciones y ferias de productos.

26. "simplemente hay que agarrarse de las cosas que funcionen, ya que cada vez el público se vuelve más exigente porque ve producciones de fuera."
Mari Carmen Alfaro. Entrevista.

Imaginemos un programa periodístico sin investigación. Simplemente no tendría qué informar. O un programa concurso de preguntas y respuestas sin el sustento de las mismas. Eso al nivel de lo más evidente. Pero, ¿se podría realizar una telenovela de época sin conocer cuáles eran las características propias de ese momento histórico?

La investigación debe servir para indagar cuál es el nivel de empatía que tiene nuestro programa, conductor o protagonistas en relación con el público. Nos puede permitir conocer las inquietudes del público, no a través de una simple encuesta sino a través de un estudio integral de perfiles, segmentos y mercados. Reconocer cuáles han sido los productos audiovisuales que con anterioridad al nuestro han sido producidos y han logrado captar la atención del público, con temas, estilos o géneros similares.

¿Cuál es la situación del mercado en términos de costo-inversión y rentabilidad?

¿A qué nivel y en qué situación se encuentra la competencia?

La investigación puede servirnos no sólo para conocer el *rating* y el lugar que ocupamos dentro de la sintonía, sino para ahondar más allá hasta descubrir por qué estamos donde estamos.

¿Curiosidad científica? No. Necesidad de sobrevivencia.

Cada vez más, la competencia aumenta y los referentes comparativos para el público también, de tal forma que si nos quedamos inmóviles terminaremos más bien petrificados.

3.3. El proyecto

Esta fase está compuesta por tres etapas: la pre-producción, la producción y la post-producción.

3.3.1. Pre-producción

Aprobado el proyecto, no queda sino poner en marcha la maquinaria productiva. Aquí el trabajo consiste en *plani-*

ficar, programar, organizar, preparar y prever cada uno de los elementos que habrán de participar durante todo el proceso de producción.²⁷

Quién sabe ésta es la etapa más delicada, pues ya se tiene una asignación de recursos y hay que distribuirlos y organizarlos de tal manera que satisfagan los requerimientos de cada una de las áreas que participan.²⁸ Considere Ud. que, por lógica, cada instancia querrá tener lo mejor, que no es lo mismo que lo necesario.

¿Cómo comenzar? Para realizar un material de ficción necesitamos un *guión*. Si queremos hacer una producción en capítulos, conociendo de antemano la base argumental y dramática de la historia, nos es también necesario contar con una serie de guiones que expresen con mayor detalle sus necesidades y requerimientos.²⁹

Para producir un noticiero debemos considerar la cobertura informativa, si es local o internacional; la forma de hacerla (unidades móviles, reporteros, redactores, locutores, micro-ondas, satélite, islas de edición, personal técnico, etc.); duración, horario de emisión, público.

Si fuese un reportaje o un documental, debemos tomar en consideración el tiempo necesario para la recopilación de datos, los contactos, fuentes y desplazamientos.

Un programa-concurso, en vivo, con animadores y parte con señal pre grabada demandaría tener en claro el objetivo y el tiempo de cada secuencia en vista de que no existen posibilidades de repetición.

27. Irv Broughton. "La clave para hacer televisión de calidad es el período de preparación. Por supuesto, debe contarse con personas talentosas, pero los problemas de la TV son muy comunes; la mitad de los problemas se deben a la falta de tiempo..." Op cit., pg. 173.

28. Dietrich Berwanger. "La mejor producción posible se logrará al menor costo posible, mediante la utilización óptima de los recursos financieros, técnicos y personales disponibles." Op cit., pg. 13.

29. "Existen casos en que la telenovela está escrita por completo y otros en los que prácticamente se escriben al día y otros más en los que el libreto se va adaptando a los índices de audiencia. Los libretos son, como sabemos, la parte medular de toda producción. Independientemente de indicar los parlamentos de nuestros personajes, en él se deben poder leer todas las necesidades de producción. El libreto es herramienta para todo el personal de la empresa y lo que dice ahí es ley, en la mayoría de los casos". Alejandro Pohlenz, op. cit. pg. 3.

En torno a la pre-producción, Alejandro Pohlenz dice lo siguiente:

"Los recursos para la producción deben elegirse no sólo basándose en su costo o su eficacia, sino que debe haber una correspondencia entre lo que pide la historia y lo que en realidad la empresa proveerá a la producción."³⁰

Cada género y formato, e inclusive cada productor, posee una forma particular de enfocar el inicio y el proceso mismo de la producción. Pero todos, sin excepción, parten de una re-lectura de su propuesta a fin de dividir y organizar su trabajo: quién hace qué, cómo, en cuántas partes y en cuánto tiempo.

Para explicar con mayor facilidad en qué consiste la pre-producción, subdividámosla en los elementos que mayor importancia tienen para organizar esta etapa:

- Guión u objetivo sobre el cual se sustenta un programa.
- Presupuesto.
- Selección de personal, tanto técnico como artístico.
- Equipos y materiales.
- Contratos, derechos y obligaciones legales.
- Desglose, plan de rodaje y plan de producción.
- Formatos.

Pasemos a desarrollar estos elementos en detalle.

El guión

El punto neurálgico sobre el cual se sustenta el trabajo productivo es precisamente el guión. Esto es, qué vamos a contar, aunque curiosamente hay programas donde el guión no existe.

Programas de transmisión en vivo como espectáculos (obras de teatro, conciertos musicales, presentaciones culturales), cobertura de acontecimientos (desfiles, llegada de algún personaje importante, conferencias) o deportivos

(transmisión de un partido de fútbol o voley), son imposibles de programar con exactitud, de tal manera que el guión, como tal, no existe.

Hay sí una intención, un objetivo de cubrir información y conseguir los mejores ángulos y las mejores tomas. Y eso se logra con un intercambio de opiniones e impresiones entre el equipo de producción y los promotores del evento, en torno a aquello que vaya a acontecer.

No puede darse más que algunas instrucciones básicas: disposición de cámaras, ángulos o planos posibles, todos modificables en función de la propia realidad.

Ayuda, ciertamente, la posibilidad de contar con algún texto que oriente sobre la secuencialidad de los hechos. Sin embargo, el trabajo queda a merced de la sapiencia y sentido de la oportunidad del plantel técnico.

Para el caso de los reportajes o documentales, éstos se sustentan en una investigación previa que les dará un marco de referencia para un esquema de trabajo.

Enfrentados con la realidad, este esquema habrá de modificarse tantas veces sea necesario y prudente, considerando el tiempo y los objetivos que se persiguen. No será hasta que se llegue a la edición cuando se creará una estructura definitiva.

Los programas concurso, por su parte, trabajan con un orden secuencial, combinando las situaciones espontáneas que se generan, con los tiempos pre-pauteados para cada secuencia.³¹

Tal vez el objetivo general de todo concurso es mantener la frescura, la espontaneidad y el sentido de "vivo" que ante cualquier guión y por exceso de preparación puede perderse.

Esto no excluye los necesarios ensayos para colocar cada elemento (escenografía, utilería, cámaras, etc.) en su lugar y el momento oportuno.

31. Irv Broughton. "Bueno, se puede improvisar un sketch, dentro de él. De hecho, yo lo hago constantemente, pero no se puede decir simplemente: muy bien compañeros, hagamos un sketch de vaqueros. Tomen sus sombreros y salgan a improvisar." Op. cit., pg. 246.

En los noticieros o magazines, el guión recoge un orden secuencial de entradas y salidas de textos, entrevistas, gráficos, señales de video, sonido, etc.

El cumplimiento del guión está regulado básicamente por los tiempos y la sincronización necesaria para que todos los elementos y personas que participen lo hagan en el instante preciso.

La necesidad de un guión



El guión, como idea y como formato, funciona y es necesario en la producción de materiales audiovisuales que proceden de una base literaria como punto de partida. En él deben quedar descritas en forma detallada y cronológica todas las situaciones y personajes contemplados en la historia.

Transformación de una idea en guión

La idea, como ya lo hemos dicho, atraviesa por una serie de cambios y modificaciones. Se convierte primero en un *story line*, que no es otra cosa que la historia descrita en cinco líneas donde se resume la trama.

Pasamos luego a la sinopsis, que es el resumen de la historia, la indicación del tema y las líneas maestras de su desarrollo.

Enseguida se convierte en argumento, que es el desarrollo de la historia, describiendo la temporalidad, localización, protagonistas y la acción misma. Aquí se detallan los elementos esenciales para ubicar a los personajes y sus acciones.

La etapa siguiente es la estructura, que consiste en descomponer el argumento en secuencias y escenas como unidades narrativas, para finalmente dar a luz un guión literario que desarrolle cronológicamente cada una de estas unidades, incluyendo la descripción del espacio y la ambientación donde tiene lugar la acción que ejecuta cada personaje.

Aquí tienen razón de ser los diálogos, movimientos, reacciones y actitudes de cada caracterización.

Cuando el guión “da cara” al director, este lo convierte en un guión técnico anotando en él todo tipo de indicaciones para la realización.

Al final, el guión aparece “trozado” en secuencias y escenas, numerado por planos, describiendo la ubicación de las cámaras, movimientos, efectos especiales, etc.

La estructura narrativa

“Es el orden y la composición de los elementos de un relato para comenzar una historia, generar expectativa, postergar la acción, manejar la espectacularidad, dosificar la información mantener el ritmo y ubicar cada parte de la historia en su lugar”.³²

Si bien ésta es una parte que vincula básicamente al guionista con el director, el productor debe estar presente para sugerir cambios o prever las posibilidades de llevar adelante el proyecto. Su perspectiva puede y debe conducir a hacer una propuesta coherente y viable.

¿Qué o cómo se define la historia?

A partir del conflicto, de oposición de intereses.

Si no hay conflicto, no hay historia.

Debe existir un elemento disociador que irrumpa la cotidianidad o normalidad de un estado de cosas y genere polaridad de intereses: habrá entonces quien quiera mantener la situación actual y quien desee volver a la situación anterior.

Los personajes, por lo tanto, representarán intereses, a través de sus acciones y diálogos.

Estos habrán de caracterizar en su forma y estilo de vida “actual” (el que representan en el momento de la

32. Mario Gutiérrez. II Taller de actualización en metodologías de la enseñanza de televisión. CETUC 1991.

acción) un pasado y unas motivaciones personales coherentes con sus propósitos "actuales".³³

La división narrativa

Los personajes recrean cada situación y van agregando paulatinamente nuevos elementos que complican la historia y generan nuevos nudos. Si se desarrollan éstos en paralelo, pueden llegar a un punto climático común que desencadene la resolución de todos los conflictos, o resolverse en cadena, condicionando uno al otro.

Cada una de estas situaciones se van recreando por escenas que aglutinan una acción base, con un objetivo, en un tiempo y un lugar o espacio determinado.

La secuencia suma varias escenas, acciones o situaciones en un mismo período de tiempo y en lugares diferentes. El objetivo es crear una sensación de continuidad y desarrollo paralelo de la trama.

La suma de escenas y situaciones armarán una secuencia.

Una o varias secuencias, según su importancia y duración, conformarán un bloque.

La suma de varios bloques constituirá un capítulo o la historia total.

Los tiempos que se impriman en la presentación de cada situación marcarán el ritmo de la historia.

33. Irv Broughton. "Con frecuencia la gente se pregunta de dónde vienen los personajes. Según mi experiencia, sólo pueden surgir del interior. Robert Benchley dijo alguna vez que el peligro más grande para los seres humanos es la tendencia que tienen a convertirse en el tipo de persona que más desprecian. Así, por ejemplo, de hacer el Pato Lucas, se debe buscar dentro de uno mismo, en el área de lo despreciable donde reside un personaje como Lucas; todos nosotros al igual que él, somos un tanto mezquinos, parsimoniosos... Yo simplemente lo saco a la superficie y lo exagero y...he aquí a Lucas. Lucas estaría de acuerdo con Mark Twain respecto a que no es suficiente que yo triunfe sino que mi mejor amigo debe fracasar. Lucas puro. El es lo que yo soy. Bugs es lo que me gustaría ser. Es una figura heroica, y no hay muchos como él entre los comediantes" (Chuck Jones). Op. cit., pg. 52.

Momentos del relato

Podemos contar hasta cinco momentos en un relato convencional.

- 1) Presentación y planteamiento de la historia;
- 2) Desarrollo y presentación de conflictos paralelos;
- 3) Clímax o punto más álgido de la historia;
- 4) Resolución y desenlace;
- 5) Epílogo.³⁴

Estos momentos pueden presentarse en ese orden o adecuarse a los intereses, gustos, preferencias o intenciones del director, quien resolverá, por ejemplo, mostrar el punto climático al inicio de la historia, y retomar todos los elementos que lo han conducido hasta ese instante.

Puede inclusive presentarse una historia sin final, para que cada espectador encuentre el suyo. Podría además presentarse varios clímax, más de un desenlace, desarrollos paralelos, etc., todos articulados en una sola estructura.

¿Cómo interviene la producción en esta parte del proceso?

Básicamente, en la supervisión para que el trabajo se cumpla según los lineamientos trazados inicialmente.

Una vez concluido y con el guión en la mano, el productor y el director realizan una *re-lectura del texto* para comprender, interpretar, adecuar, adaptar e, inclusive en algunos casos, modificar la historia.

El objetivo fundamental es analizar el texto en función de una perspectiva audiovisual (visualizar el texto) bajo condiciones reales de producción (qué de lo expuesto se puede hacer y qué no).

De otro lado, es el primer momento de la materialización de una idea y la exposición de elementos que se requieren para lograrlo, la cual deberá concretarse en un desglose.

34. En torno a la dramaturgia, existen una serie de corrientes y escuelas que se nutren y se sustentan básicamente en la Poética de Aristóteles o el Pequeño Organon de Bertold Brecht.

Finalmente, esta re-lectura habrá de permitirnos una visualización de lo que será la puesta en escena y el punto de vista desde donde se contará la historia.

¿Cómo lograr una re-lectura efectiva o creativa?

El objetivo fundamental de la re-lectura es comprender e interpretar el texto, de tal manera que pueda adecuarse a las condiciones reales de producción. En esa medida hay un mecanismo que puede servirnos de base:³⁵

1. Primera lectura del texto: para lograr las primeras impresiones y sugerencias en el orden temático y estructural.
2. Narración de la obra: resumen de aquello que concentra lo más importante, analizar si efectivamente hemos captado la intención y la fuerza motora de la obra.
3. División estructural de la obra: descubrir el super objetivo (la idea central -el propósito- las partes).
4. Aplicación de las leyes de la composición de Chejov
 - ley de la triplicidad (lucha violenta entre las fuerzas primarias del bien y el mal, generando una trama que se inicia, desarrolla y concluye).
 - ley de la polaridad (el principio y el fin deben ser polares, las cualidades de la primera parte deben de transformarse u oponerse en la última sección).
 - ley de la transformación (proceso que transforma el comienzo en su polaridad hacia el final).
5. Reconocimiento de las unidades dramáticas: éstas se concentran en una acción y en un objetivo, y se expresan a través del ingreso y salida de personajes; cambios de tema; cambios de estado emocional; momentos en los cuales se produce conflicto y se genera un giro en la trama.

35. Esquema utilizado por Willy Gutiérrez, actor y docente de actuación en el Instituto Toulouse Lautrec.

6. Relación de incidentes o sucesos: ¿qué sucede en cada unidad? movimiento de actores (entra, sale, se sienta); silencios, música, efectos de sonido, movimiento y traslado de utilería, cambios de escenografía. Se extrae y anota las frases que a cada uno de ellos se refiera el texto.
7. Análisis e interpretación de las unidades de acción: ¿cuál es la idea-objetivo de cada unidad en correspondencia con el super objetivo de la obra?
8. Fraseo: descubrimiento de los textos y subtextos de los personajes, reconociendo en cada diálogo cuáles son las intenciones del personaje (lo que piensa y siente). Así descubriremos la esencia de la acción.
9. ¿Cómo resaltar en imagen la importancia de cada acción?
Quitando o añadiendo sucesos de acuerdo a su funcionalidad o capacidad de producción.
Utilizando cortes, disolvencias, efectos de luz, sonido, tramas, movimientos, elipsis.
10. Finalmente: la puesta en escena (la manera de entender y captar el punto de vista desde el cual se desea contar la historia). Aquí se crea el producto propio, original, auténtico. Se definen los espacios, vestuario, maquillaje, la caracterización de cada personaje; el listado de utilería; el plan de sonido; el plan de movimientos, etc.

De hecho, lo que hemos señalado anteriormente no puede considerarse una regla, mas sí una de las tantas formas de proceder para interpretar un texto y convertirlo en un producto audiovisual.

El presupuesto, rubros

Uno de los aspectos más delicados y difíciles de manejar en el proceso de producción es precisamente el presupuesto.

En la fase inicial, cuando se contemplan los posibles gastos en los que se habría de incurrir para llevar a cabo

una producción, se trabaja en función de estimados, los que se realizan a partir de ciertos precedentes de producciones similares.

Por lo general se tiende a apostar por un estimado que esté por encima de un costo base, de manera que durante el período de negociación con la posible fuente financiera las cifras se reduzcan.

Aprobado el pre-proyecto, se inicia su puesta en ejecución y es aquí donde el presupuesto comienza a definirse de una manera más específica y puntual para, luego, en la etapa final, hacer un arqueo entre ingresos y egresos.

El presupuesto es el cálculo de todos los gastos necesarios para el desarrollo de una producción en sus diferentes etapas.

Los presupuestos pueden ser más o menos complejos en relación al tipo de producción que se desarrolle. Estos difícilmente pueden hacerse con exactitud debido a una multiplicidad de variables que pueden cambiar a lo largo del período de tiempo en que se ejecuta una producción y, más aún, en países como el nuestro donde la economía fluctuante afecta los costos de material, generalmente importado, y de mano de obra debido el índice del costo de vida.

Los costos deben hacerse de manera global, tratando de cubrir todos los aspectos que involucra la producción desde la germinación de la idea hasta la evaluación, e inclusive un porcentaje para aquello que podríamos denominar imprevistos.

El arte del productor consiste en manejarse dentro de los límites que las cifras y el tiempo que tiene para gastar le otorgue.³⁶

En un presupuesto debe señalarse los costos directos, es decir, aquellos en los que se incurrirá necesariamente en

36. "Hay que optimizar el tiempo, porque en TV también existe el problema del dinero, igual que en el cine. En la TV aún más, porque el trabajo para producir una novela de cien capítulos se realiza en seis meses, entonces todo debe ser bien calculado, de lo contrario llegas al tercer mes y ya no tienes fondos para seguir produciendo. En el cine tienes un presupuesto, pero tenemos ocho semanas de rodaje para hacer la película en siete semanas porque sé que voy a irme, por los imponderables, hacia ocho semanas" (Margarita Morales. Entrevista).

un pago monetario; y los costos indirectos, donde se incluyen aquellos que no significan un desembolso de dinero en efectivo o que se prorratean en otros gastos ajenos a la producción misma, aunque definitivamente deben ser cuantificados para establecer el costo real del producto.

En el caso de una producción seriada existen gastos iniciales únicos, gastos constantes o fijos durante un periodo determinado y gastos de reposición. Estos se establecen en función del tipo de producción que se va a realizar. Por ejemplo, si se trata de una teleserie existen ambientes, escenografías y utilerías básicas que habrán de utilizarse desde el inicio hasta el fin del proyecto, pero cuya inversión se hace en una sola vez. Distinto sería el caso de los actores, por ejemplo, que cobran mensualmente una determinada cantidad de dinero, o el caso del personal técnico.

Puede darse la situación de una productora que realice varios proyectos simultáneamente y tenga personal contratado permanente, el mismo que brinda servicio a una o más producciones, de manera que el costo de esa persona en términos reales se prorratea en los diferentes proyectos y se maneja como un gasto administrativo central.

De cualquier manera, el presupuesto debe contemplarse también en función del tiempo durante el cual se vaya a realizar la producción, de tal forma que pueda establecerse un flujo de caja que permita hacer coincidir los ingresos con los egresos (cosa difícil, tanto en los canales como en las productoras independientes que están luchando permanentemente para que sus clientes les cancelen sus adeudos y éstos a su vez cancelen a su personal).

Este flujo de caja debe permitir que se establezca una periodicidad de pagos y cobros, que a su vez nos facilite una clara visión de nuestra capacidad de endeudamiento (sobre todo cuando se necesita materia prima y requerimos el apoyo y las facilidades de algún proveedor).

Rubros de un presupuesto

Los rubros de un presupuesto dependen fundamentalmente de la proporción de la producción que se desee ejecu-

tar: un video institucional realizado con equipo doméstico en un periodo corto de tiempo puede costar 1,000.00 dólares; una propuesta similar con mayor desgaste de personal, equipo profesional, guión técnico específico y trabajo en locaciones diversas puede llegar a costar 30,000 dólares o más.

Estas cifras estarían desglosadas en una sucesión de rubros que podrían describirse de la siguiente manera:

1. *Investigación.*- Cualquier proyecto de producción, por más sencillo que parezca, requiere un mínimo de inversión de tiempo dedicado a la investigación, bien sea a la temática, al público o al medio por el cual se desee trabajar. Para esto se incurre muchas veces, en gastos de libros, revistas, fotocopias, entrevistas, contactos, viajes y el propio tiempo dedicado al procesamiento de esa información, el mismo que definitivamente tiene un valor. ¿En cuánto valora uno su tiempo?

2. *Derechos de Autor.*- Aquí deben contemplarse los pagos al autor de la obra original, sea ésta literaria, teatral o musical. ¿Cuánto y cómo pagarle? Depende del autor y sus exigencias, así como de nuestra capacidad de negociación. Puede acordarse una cantidad fija o una porcentual relativa a los ingresos que la obra genere.

En el caso de las obras musicales registradas, su utilización está regulada a través de una tasa que se abona a los organismos representativos de los compositores.

3. *Guión.*- En el rubro *guión* vamos a contemplar gastos como derechos de autor, en el caso de que sea una obra original; argumento; adaptación, cuando se trasfiere por ejemplo de una obra de teatro al cine; el guión propiamente dicho; los libretos y los diálogos (recordemos que hay personas especializadas en dialogar historias).

Puede ser que una obra pase por diversas manos antes de ejecutarse, de tal forma que ese proceso de transferencia haga que el costo se diversifique o se multiplique.³⁷

37. Alejandro Pohlenz. "Como escritor uno está sujeto al costo de un programa, en los últimos años, no sé si sea una tendencia mundial, los números

4. *Música*. - En este rubro vamos a considerar los derechos por obra original, grabación, *video-clip*, doblaje, efectos sonoros, locución, cantantes, orquesta, etc. Es decir, todos aquellos elementos que permitan musicalizar una obra o difundirla.

5. *Personal artístico*. - Nos referimos fundamentalmente a los actores a quienes vamos a considerar como protagonistas, principales, secundarios, extras y/o eventuales. La asignación de recursos dependerá de su nivel en el mercado y la imagen que deseemos proyectar.

6. *Personal técnico*. - De acuerdo al tipo de producción y a las necesidades y exigencias que ésta tenga, la convocatoria de un personal técnico adecuado podría estar reñida con la capacidad de pago que se posea. Si uno desea una buena imagen, necesita un buen director de fotografía o al menos un buen camarógrafo. Cualquiera podría apretar un botón, pero nadie garantiza que el material que de allí provenga tenga una mínima calidad.

De la misma forma que en el caso anterior, el personal técnico se valora en función de su experiencia y sapiencia en el manejo de su instrumental y lo que se paga en el mercado.

Como comentario al margen, cabe decir que un personal bien remunerado puede ser exigido al máximo, aunque definitivamente existen otras motivaciones de orden afectivo o emocional que también tienen un gran peso en el desempeño del personal.

¿Quiénes componen el personal técnico?

De acuerdo a cada producción se establece un orden de necesidades y prioridades de personal. Puede ser una persona o trescientas más las comprometidas en un proyecto, pero señalemos grosso modo las principales áreas y cargos:

se imponen sobre la calidad. La administración de empresas sobre la creatividad. La empresa tiene controles contables cada vez más rigurosos. Quiere producir mucho y barato. Utilizar sus viejas y sus nuevas fórmulas de venta, y ganar más." Op. cit., pg. 4.

Productor General	
Productor Ejecutivo	
Jefe de Producción	: Asistentes
Productor Periodístico (Jefe de Informaciones)	
Productor Literario (Argumentista)	
Asesores	: Legal
	Temático
	Tributario
Administración	: Administrador
	Contador
	Secretaria
	Chofer
	Conserje
Director	: Escénico o de Cámaras
	Script
	Switcher
	Asistente
Guionista	: Asistentes
	Asesores temáticos
	Redactores
	Diálogos
Director Fotografía	: Camarógrafo
	Luminotécnico
	Electricista
	Foquistas
	Asistentes
	Técnicos
Sonido	: Microfonista
	Mezcla
	Sonorización
	Musicalización
Edición	: Editor
(Montaje)	Asistente
	Script o
	Asist. Director
Dirección Artística	: Director
	Vestuarista
	Decorador
	Ambientador
	Escenógrafo

	Maquillador
	Peluquero
	Utilero
	Efectos especiales
Segunda Unidad	: Director
(Unidad Móvil)	Jefe de producción
	Camarógrafo
	Operador
	Sonidista
	Asistentes
	Maquillaje
	Vestuario
	Script
	Chofer

7. *Casting*.- Nos referimos a la selección de personal artístico, donde se incurre en una serie de gastos en pruebas y ensayos; alquiler de luces, cámaras, vestuario o utilería básica. El *casting* es un proceso que demanda tiempo y tiene la particular y delicada misión de proponer la cara o imagen del programa.

8. *Selección de Personal*.- Aunque no es común considerarlo como un rubro de gastos, muchas veces la realidad nos demuestra la importancia de la selección de un personal competente, pues es en la práctica cuando se ve la capacidad o la incompetencia de un sujeto, lo que puede acarrear a la larga un ahorro de dinero o un despilfarro.

9. *Selección de locaciones*.- Particularmente útil y necesaria en las producciones de ficción, no solamente al considerar las posibilidades expresivas y representativas de un determinado lugar, sino las condiciones que éste ofrece para desarrollar el proyecto. Hablemos de comodidades en los servicios, condiciones o acceso a energía eléctrica, agua, transporte, etc.

10.- *Construcción de escenografía y decorados*.- Por lo general, una producción requiere de por lo menos una escenografía mínima y de un decorado que refleje el ambiente que la historia pretende representar. Este es un gasto que se hace básicamente una vez (al inicio). En todo caso, podría calcularse un porcentaje adicional -si su utilización lo amerita- por una reposición o en su mantenimiento.

La escenografía y el decorado pueden contemplar una diversidad de materiales, estilos y propósitos. El gasto solo puede calcularse en función del "look" que uno desee.

11. *Ambientación-Utillería*. - Al contrario de lo que comúnmente se cree, los objetos colocados al interior de una escenografía crean un ambiente, tienen un propósito. No deberían colocarse de cualquier forma elementos gratuitos dentro de un encuadre que no acompañen el significado o el objetivo de una determinada escena, pues lo que van a generar es precisamente distracción. De allí que los elementos expuestos sean claramente escogidos. Del mismo modo anterior, los costos pueden variar por exclusividad, diseño, material, etc.

12. *Vestuario*. - Para los proyectos de ficción y en particular las historias de época, el vestuario tiene una importancia básica pues caracteriza externamente a los personajes. Aun en programas de actualidad, el vestuario cobra una relevancia clave para mantener la imagen de un programa a través de sus personajes, actores o conductores.

Sus costos pueden variar al ser canjeados, regalados, alquilados, o especialmente confeccionados.

13. *Maquillaje y peluquería*. - Las luces, los encuadres y la propia apariencia que debe representar cada uno de los personajes demandan, por así decirlo, "un acabado externo", que los caracterice. Hay una gama y combinación de colores que se utilizan en el cine y la televisión distinta al maquillaje habitual. Inclusive "la personalidad" del personaje requiere una *caracterización* que lo haga particular y único.

Definitivamente, esto tiene un costo y hay que saberlo asumir en la medida que este trabajo tiene la responsabilidad de resaltar "la cara" del programa.

14. *Efectos especiales*. - En la actualidad existe una variedad de efectos de tipo mecánico, electrónico, cibernético, láser, etc., que brindan una posibilidad infinita de recursos que multiplican la expresividad audiovisual. Obviamente, cuanto más sofisticado sea, el efecto requerido mayor será su costo.

15. Edición y montaje.- Durante la selección de material y el armado de la estructura final se requiere considerar: la sala de montaje o isla de edición; sala de proyección o visionado; doblaje; mezcla de sonido; transcripciones; efectos y créditos.

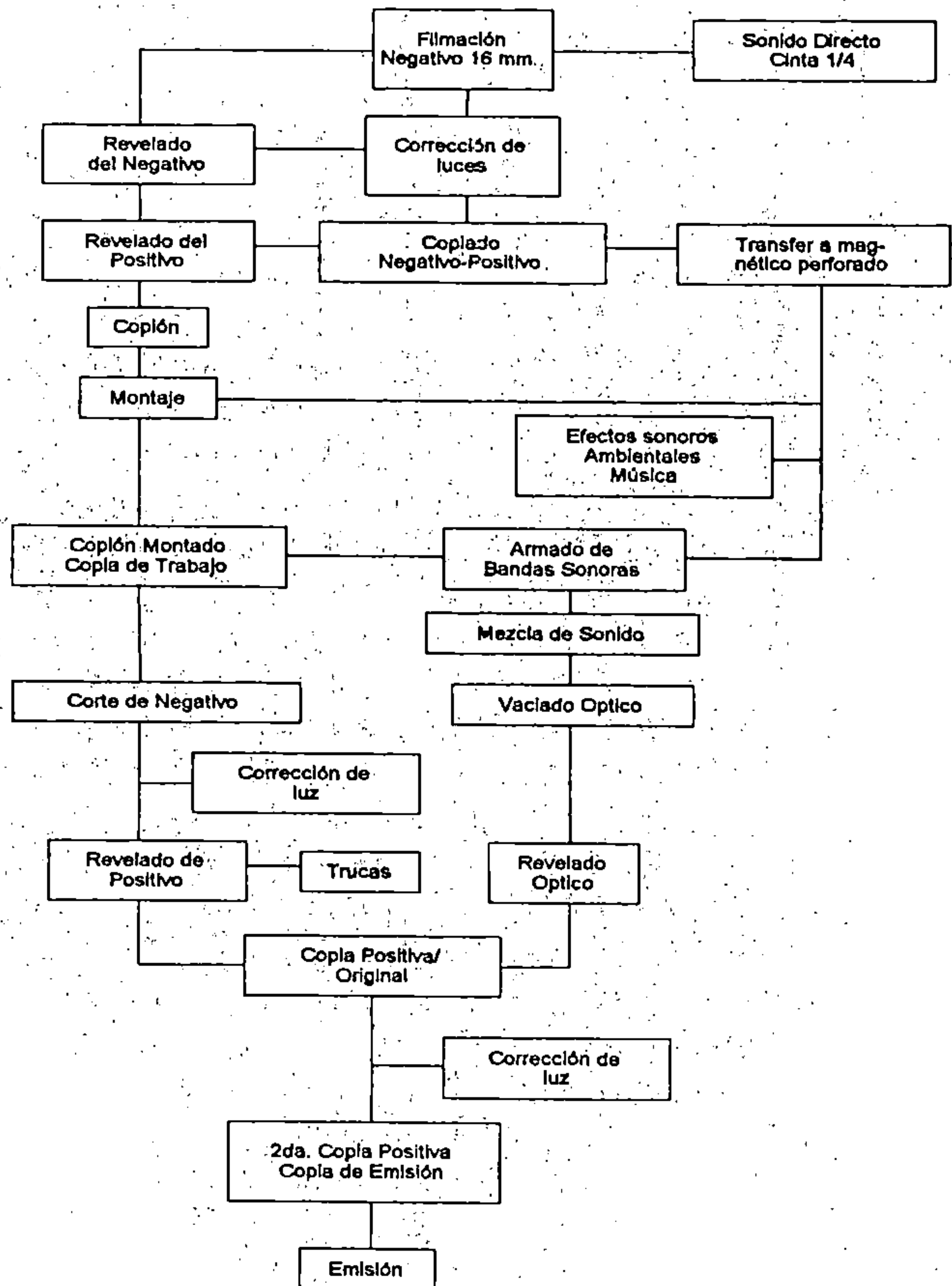
El tiempo que se estime para la culminación del trabajo será importante para calcular los gastos, en la medida que la edición se cobra por horas o turnos de 6 a 8 horas.

Debe considerarse la sonorización como parte del proceso de armado de un producto, pues suele suceder, en especial en los que recién se inician, que olvidan los gastos en los que se incurre para colocar el sonido.

16. Gráficos.- Antiguamente, los gráficos se hacían a mano y en blanco y negro. Hoy son utilizados con mucha frecuencia y son realizados en computadoras complementando textos, dibujos e imágenes en movimiento. Sus costos son relativos y dependen más de la relación que uno observe con los realizadores.

17. Laboratorio.- Al utilizar material filmico resulta necesario enviarlo al laboratorio a fin de procesar su revelado. He aquí un esquema ilustrativo.

Proceso de la película negativa/positiva de 16 mm.



18. *Equipos.*- En torno a la tecnología utilizada en el comercio internacional, Martínez Abadía, dice lo siguiente: "Definíamos a la televisión como el sistema que permite la transmisión de imágenes a distancia y decíamos que el video es el procedimiento que permite el almacenamiento de imágenes utilizando medios de naturaleza eléctrica y magnética. Podemos definir al cine como el sistema de captación óptico-mecánico de imágenes en movimiento. Sobre estas tres tecnologías se apoya la práctica total del tráfico internacional de imágenes en movimiento. Hay similitudes y diferencias sustanciales de orden técnico y comunicativo, entre estos medios complementarios."³⁸

Hecha la selección del tipo de producto audiovisual que deseamos producir y conocedores de los recursos económicos que poseemos para lograrlo, la elección de los equipos es vital.

Existe una diversidad de cámaras, equipos de luces, de sonido, instrumental computarizado, digital, láser y demás, que tienen dos variables: calidad y precio.

Como productor deberá combinar o superponer una variable a la otra, de acuerdo a cada caso.

Del mismo modo, en la elección sobre el tipo de tecnología a utilizar, resulta indispensable que el productor conozca las diferencias entre un equipo VHS y un sistema Betacam o MII, así como un equipo de 16mm y una filmadora Arriflex BL 35.

No es ni puede ser un trabajo al azar. Si el productor desconoce las características del instrumental, es mejor solicitar el apoyo de un especialista, o mejor aún del posible encargado de esos equipos en la producción.

19. *Materiales.*- siguiendo la línea del ítem anterior, el uso de materiales depende de los equipos con los que se cuenta. Sin embargo, debemos tomar ciertas precauciones:

- El material (cintas, *cassettes*, película, pilas o cuarzozos) debe estar a tiempo y ser adquirido con anticipación, de manera que pueda ser probado o verifi-

38. José Martínez Abadía. *Introducción a la tecnología audiovisual*. Barcelona, Paidós Comunicación, pg. 157.

cado para evitar cualquier desperfecto de origen que pudiese presentarse.

- En el caso de material filmico, éste debe ser en su totalidad del mismo lote para evitar cualquier variación de color o contraste.
- El material debe ser conservado en un lugar fresco, libre de humedad y de acceso directo a los rayos solares.
- Se debe contar con un stock de cuarzos para los proyectores de luz y tratarse con el cuidado respectivo según lo indican los fabricantes.
- Para controlar mejor la duración y bondades de una cinta de video, es bueno marcar en cada *cassette* el número de veces que vaya siendo usado. Así la reposición podrá programarse mejor.

¿Cuánto material se debe comprar?

Lo primero que uno debe haber establecido es la proporción de veces que se vaya a grabar o filmar para luego seleccionar la toma adecuada. (Ej. 5 a 1 = 5:1)

Cuando se trabaja con video y teniendo la oportunidad de regrabar, las consideraciones en el uso de material son más flexibles. Sin embargo, puede darse el caso de que se comisione a un reportero para cubrir una información que tendrá en pantalla no más de tres minutos y éste regrese con cuatro cassettes grabados, lo que significa una pérdida de tiempo, pérdida de material y pérdida de horas de edición.

En el cine se utiliza una variedad de materiales para las diferentes áreas. Para calcular las cantidades, debemos conocer el rendimiento y las proporciones de uso.

Por ejemplo:

- Una lata de 400 pies de película 35 mm. rinde 4.5 minutos.
- Una lata de 400 pies de película 16 mm. rinde 11 minutos.
- Un carrete de 600 pies de cinta magnética (1/4") rinde 15 minutos.
- Por cada dos latas de película de 35 mm (800 pies de película) se usará un carrete de 600 pies de cinta magnética 1/4".

20. *Facilidades técnicas.*- En realidad es un término que abarca la utilización de ciertos recursos como *dollys*, grúas, camiones, autos, etc., utilizados para determinadas tomas u efectos en locación.

21. *Transporte.*- En este rubro se considera los vehículos de transporte de equipo y personal. Inclusive podría considerarse a la propia unidad móvil.

22. *Locaciones.*- Aquí se habrá de considerar el alquiler de espacios o lugares específicos para las grabaciones, así como la compra de algunos objetos o aditamentos que permitan su arreglo o adaptación a los requerimientos de la producción. Suele suceder, por ejemplo, en el mercado nacional, que se alquilen casas particulares y se adapten sus diversos ambientes para crear los espacios que reclama una telenovela, una miniserie o una película.

23. *Estudio.*- Si bien el cine ha dejado los estudios para trasladarse a la calle, la televisión —en especial para la transmisión de programas informativos, o la producción de comedias de situaciones (*sit com*)— mantiene el estudio como su centro de operaciones. En él deben de contemplarse los gastos de escenografía e iluminación básicas.

24. *Pre-producción.*- Algunos productores suelen dividir su presupuesto en función no del rubro, sino de la etapa en que se encuentra. Sin embargo, vamos a considerar aquí los gastos de preproducción como los siguientes: administración, coordinación, viajes, viáticos, investigación, trámites, contratos, permisos y asesorías.

25. *Hospedaje, alimentación, viáticos.*- Curiosamente uno de los factores más importantes en el trabajo de producción es precisamente el hecho de que el personal se sienta cómodo y bien alimentado (a pesar de que el trabajo pueda ser extremadamente exigente e inclusive que la paga no sea la óptima).

26. *Seguros.*- Es importante considerar un rubro para los seguros, tanto de personal, equipos como material, a fin de estar cubierto ante cualquier eventualidad de accidente u robo.

27. *Gastos administrativos.*- Los gastos administrativos abarcan la utilización del local, teléfono, fax, secretarías, computadoras, agua, luz, limpieza, seguridad, etc.

28. *Publicidad, prensa y promoción.*- Las producciones audiovisuales requieren necesariamente de una cobertura informativa multimedios que permita hacer conocido el producto y lograr que su difusión tenga el mayor despliegue posible. Conferencias de prensa, gacetillas, fotografías, promociones en diarios y revistas.

29. *Copias y archivo.*- De acuerdo a la demanda que el producto tenga se podrá realizar la cantidad de copias requeridas. Sin embargo, es pertinente mantener un número de copias y archivo mínimo que permita suplir cualquier eventualidad.

30. *Fotografía fija.*- Usada en el cine para mantener la continuidad y para la difusión de fotografías de la grabación a nivel de prensa. La fotografía fija ha sido reemplazada en algunos casos por el video, llegando a prepararse inclusive reportajes de cómo se hizo tal o cual obra. Sin embargo, la fotografía fija sigue teniendo un espacio importante en la difusión.

31. *Varios.*- En este rubro contemplamos los regalos, premios, incentivos, flores, chocolates, etc., necesarios para alcanzar algún objetivo.

32. *Imprevistos.*- Sumados todos los rubros se establece un porcentaje de aproximadamente 10% para cubrir cualquier eventualidad que pueda presentarse durante la producción (pérdidas, accidentes, aumento de los costos, etc.).

33. *Utilidad.*- Margen difícilmente determinado *a priori* sin considerar las posibilidades del mercado o del cliente.

34. *Impuestos.*- Al no haber exoneraciones de ningún tipo y estar todos prácticamente obligados a rendir cuentas de ingresos, es mejor estar bien con su conciencia y pagar los impuestos antes de que caiga "la Sunat".³⁹

Debemos considerar que durante la ejecución del proyecto es necesaria la supervisión de gastos y el control

39. SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria).

de ingresos y egresos, a fin de que el presupuesto "no vuele".⁴⁰

El pago de personal y las buenas relaciones con los proveedores habrán de facilitar una mejor imagen externa y acceso a nuevos créditos.

Finalizada la producción es necesaria la cancelación de todas las cuentas, el arqueo y el informe final.

El personal de producción

La elección del personal de producción es uno de los aspectos más delicados del proceso, considerando que en cada uno de ellos habrá una responsabilidad que confiar.

Al respecto, sería pertinente señalar algunos criterios básicos de su selección: experiencia, confianza, efectividad, voluntad, empatía, responsabilidad, subordinación, criterio.⁴¹

Experiencia.- Es importante que al menos las personas responsables de cada área de la producción tengan una formación y una experiencia previa que los acredite como especialistas en una función y el desempeño de un cargo con manejo de personal. De no serlo, deben tomarse las previsiones del caso a fin de cubrir cualquier impase.

Es también provechoso captar la atención de practicantes y voluntarios deseosos de aprender. Lo importante es que estén orientados por personas responsables para que no deambulen por la producción, como suele suceder.

40. Alejandro Pohlenz. "Hay mucho qué hablar en relación de costos y presupuestos. A los creativos, a los analistas, a todos nos choca. El dinero es el que nos impone límites... En los últimos años, no sé si sea una tendencia mundial, los números se imponen sobre la calidad. La administración de empresas sobre la creatividad. La empresa tiene controles cada vez más rigurosos. Quiere producir mucho y barato." Op. cit.

Dietrich Berwanger. "...un registro actualizado de los gastos realizados en todos los rubros, de todas las obligaciones contraídas facilita compensar los gastos fuera del presupuesto en ciertos rubros, con los ahorros logrados en otros." Op. cit., pg. 150.

41. Alejandro Pohlenz. "La labor del equipo de producción es, pues, tener todo listo para el día y la hora de la grabación. Es un equipo que orquesta los recursos, los administra, los coordina para lograr que todo esté bien y no exista el menor retraso. Finalmente, es el productor el responsable del dinero que se gasta, el tiempo efectivo que se logre, la calidad del producto y su éxito." Op. cit.

La experiencia enseña, de tal manera que los errores cometidos con anterioridad forman parte de un *saber hacer*, y eso tiene un valor incalculable en la producción. Por eso resulta interesante la combinación de la experiencia con la voluntad, los que saben con los que quieren aprender. Los resultados suelen ser óptimos.

Confianza.- Para depositar confianza en un personal hay que conocerlo previamente sino el único sustento residirá en sus referencias o la intuición que uno pueda percibir en su presentación.

Pero, ¡cuidado! Es indispensable que el productor deposite confianza y distribuya responsabilidades específicas en las personas que van a trabajar en el equipo, por dos razones. La primera, porque no podemos estar en todos lados y todo el tiempo, y si así fuese, tardaríamos mucho en aprender los mecanismos particulares de cada área. Un productor no tiene por qué ser sonidista, pero sí debe saber qué hace un sonidista en su trabajo. Y la segunda es la importancia de la motivación que esto implica; es decir, la confianza depositada en una persona compromete a ésta con el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, a menos que sea un individuo desinteresado, lo que demostraría que la elección está mal hecha.

Efectividad.- Los trabajos encomendados deben ser realizados en su momento y en su oportunidad. Se debe recordar que el tiempo en producción tiene un valor económico importantísimo. La ineficiencia tiene un costo. Si se elige una persona efectiva estará garantizando que el plan de producción se cumpla.

Voluntad.- Tan importante como la eficiencia es la voluntad por hacer bien las cosas. Esto aligera y sobrelleva las tensiones propias de la producción y hace que las personas se integren en torno a un objetivo.

Empatía.- Las relaciones al interior del personal son sumamente delicadas, sobre todo si se considera la cantidad de horas que un mismo grupo de personas pasan juntos. Se debe considerar el caos que tendríamos si la relación no fuera llevadera y hubiese conflictos permanentes.

De hecho, en la realidad esto se presenta con frecuencia por exceso de celos o hasta por mediocridad. Lo importante es que cuando Ud. elija su personal, al margen de muchas otras cualidades y requisitos, se debe preocupar por conformar un equipo compatible. Cuando se presenten esos conflictos, recurra a las personas que reflejan una mayor empatía con el resto del grupo.

Subordinación.- La producción tiene un orden jerárquico. Las decisiones son tomadas y aplicadas verticalmente. No debe haber posibilidad de interpretación, de tal manera que cada uno de los miembros del personal técnico debe saber cuál es el lugar que ocupa, sus responsabilidades, objetivos de su función, así como la relación de su labor con la del resto del personal.

El hecho de saber quién toma las decisiones y acatarlas le dará derecho al personal en el momento y el lugar oportuno a cuestionar esas decisiones e inclusive sugerir cambios o plantear nuevas propuestas, espacio que brindan los productores diaria o semanalmente para evaluar su trabajo.

Criterio.- Difícil, pero no imposible. Cada miembro del equipo debe tener un criterio amplio para solucionar problemas, plantear sugerencias o simplemente abstenerse, de acuerdo a las condiciones o al ambiente que se viva.

Asumiendo arbitrariamente una forma de clasificación, digamos que el personal de una producción puede ser:

Especializado o multifuncional.- Debe existir en una producción un mínimo de personal especializado para cubrir los puestos claves en tanto que la medida óptima es que todos y cada uno sean expertos en su área. Sin embargo, la realidad de muchas producciones refleja una multifuncionalidad del personal que labora en un proyecto, en especial cuando se trata de productoras independientes o pequeños grupos de realizadores, pues por razones de costos se ven en la obligación de cubrir lo mínimo indispensable y hacer de todo.

Distinto es el caso de los canales o productoras más grandes, pues debido al volumen de sus trabajos y a la

especificidad en la que hay que desenvolverse, e inclusive en algunos casos por exigencias sindicales, es indispensable tener personas especializadas en aspectos muy puntuales de la producción.

- *Creativos u operativos.*- Hay dentro de la distribución de funciones cargos que son puramente creativos, de mesa. Su objetivo es simplemente dedicarse a pensar y crear ideas, estructuras, diálogos, tramas o visualizar la forma de convertir todo eso en imágenes.

Por otro lado, tenemos funciones y cargos que desempeñan una labor, digamos mecánica, operativa: trasladar personal, equipos, llevar o traer mensajes, distribuir alimentos, etc.

Y, por supuesto, muchos de los cargos deben complementar su función operativa con chispazos de creatividad, aportando en la realización del producto en su conjunto.

- *Administrativos y técnicos.*- debe dejarse en claro desde el inicio de la producción *quién hace qué* para evitar confusiones, malentendidos o interferencias entre una función y otra. Sucede en algunos casos que el personal administrativo termina decidiendo en aspectos que corresponden netamente a la producción y a los contenidos de la misma.

- *Marketeros.*- Si bien corresponde que exista un personal competente y capacitado para realizar expresamente la función de mercadear el producto, cada miembro del equipo de producción se convierte con su propia imagen en una ventana para que otras personas puedan ver lo que sucede dentro de la producción y saquen sus propias conclusiones. La buena imagen de un producto es también la buena imagen de cada uno de los miembros que lo realizan, y no solamente de aquellos que muestran su rostro en pantalla.

Áreas de producción

No queremos convertir el texto en un manual de funciones, pero tampoco queremos dejar pasar la oportunidad

de señalar sucintamente los quehaceres, obligaciones y dependencias de las áreas principales de una producción.

La Dirección.- Como función básica le corresponde establecer las condiciones y características de *la puesta en escena*: la razón para la combinación de todos los elementos expuestos en pantalla.

Existe una variedad de directores: director/productor, director/guionista, director escénico, director/camarógrafo, director/actor, director de televisión, etc. Todos tienen particularidades de acuerdo a su procedencia, experiencia y estilo.

Cuenta, en proporción a las dimensiones de la producción, con asistentes que cubren la parte técnica, la relación con los actores, el *script* o mantenimiento de la continuidad y la verificación, y propuestas de los contenidos de cada producto audiovisual.

Pertenecen al área de Dirección: Director, Asistente(s) de Dirección, *Script*, *Switcher* (Dirección de cámaras).

La Dirección de Fotografía.- Puede ser que el propio director se encargue de la disposición de las luces, el tipo de plano y encuadre que desee o el ambiente que desee captar a través de la cámara, como también es posible que delegue en un tercero la formulación de un planteamiento base sobre el cual discutir o trabajar.

Para ello se cuenta con un Director de fotografía, uno o varios camarógrafos, uno o varios asistentes que apoyan en el mantenimiento del foco o el desplazamiento de la cámara.

Asimismo, el Director de fotografía se hace responsable de un equipo de personas encargadas de la ubicación, traslado, intensidad y tratamiento de la luz en cada escena y locación. En algunos casos inclusive recae sobre su mando la instalación y mantenimiento de los equipos en general (especialmente cuando se trabaja en locaciones alejadas y con equipo mínimo).

Pertenecen al área de Fotografía: Director de Fotografía, Camarógrafo(s), Luminotécnico(s), Foquistas, Asistentes, Electricistas, Técnicos.

La Dirección Artística.- Se encarga de proponer e implementar toda la ambientación requerida y sugerida por el guión o la propuesta de programa. De esta área dependen la escenografía, utilería, vestuario, maquillaje y caracterización, así como efectos especiales en locación.

Dependiendo igualmente de lo que se quiera producir, cada una de estas instancias puede convertirse en sub áreas con relativa independencia.

En la actualidad hay una diversidad de modos de trabajo que inclusive amplían o restringen las funciones descritas, como el diseñador de producción en los largometrajes norteamericanos o el jefe del Departamento de facilidades en un canal de televisión.

Pertenecen al área de Dirección Artística: Director Artístico, Vestuarista, Decorador, Escenógrafo, Maquillador, Peluquero, Caracterizador - efectos especiales.

El área de Guión.- Una o varias personas pueden estar a cargo de la elaboración de un guión o estructura para un programa: el guionista principal, el creativo, los que arman y desarrollan argumentos, redactores de textos o los que escriben los diálogos. De cualquier forma, deben tener una vinculación directa y permanente con la dirección y producción general para que se pueda reorientar su trabajo de acuerdo a la realización o respuesta del público, según sea el caso.

Pertenecen al área de Guión: Argumentista, Guionista principal, Guionistas alternos, Guionistas auxiliares, Redactos de diálogos, Asesores temáticos, Asistentes.

El área de Sonido.- El tratamiento del sonido tiene particularidades a las que sólo debe responder un especialista en captar, procesar y crear sonidos que se adecúen a las condiciones expresivas de cada situación narrativa, tanto en el momento de la grabación como en el armado del programa.

Pertenecen al área de Sonido: Sonidista, Microfonista, Mezcla, Sonorización, Musicalizador, Asistentes.

El área de Edición.- El trabajo de filigrana recae en la edición, en el montaje. Las personas encargadas, definitivamente, no pueden ser neófitos. Deben tener la experiencia

para captar la lógica de una idea, volcarla a través de las imágenes con las que cuenta en un discurso inteligible, dinámico y atractivo.

La dirección y el *script* tienen una presencia importante también en esta área debido a que la información con la que cuentan es indispensable para mantener el sentido de la propuesta.⁴²

Pertenecen al área de Edición: Editor(es), Asistentes.

El área de Producción.- Aquí se congregan las personas que manejan la parte organizativa, administrativa y de *marketing* del proceso productivo. Cuando nos hemos referido a las características y funciones del productor, hemos señalado la importancia del trabajo en equipo. El productor en particular, para hacer eficiente su trabajo, cuenta con un personal directamente ligado a él, en el cual puede delegar funciones o del cual puede recibir asesorías.

Pertenecen a esta área: Productor, Jefe de Producción, Asistentes.

Paralelamente: Administrador, Contador, Asesor Legal, Tramitador.

De seguro existe una variada gama de especialidades técnicas que harían extensa e interminable la descripción de las funciones de cada una. Solo cuando Ud. se enfrente a una situación especial y demande alguien *ad hoc* entonces póngale nombre y salga en su busca.

Castling

El *casting* es la selección del personal artístico.

Parecería un trabajo sencillo, pero representa en definitiva la búsqueda de la imagen o el rostro que queremos ofrecer.



42. Irv Broughton. "Un editor: que sea un buen narrador. Un hombre o mujer que sepa de qué se trata la historia y quienes se suponen ser los personajes y evitar el material que no lo diga, o lo diga mal. Una historia se cuenta tres veces: una vez el escritor, otra los actores y el director trabajando juntos en el escenario y la tercera vez, el editor. Cada vez que Ud. hace lo mismo, está Ud. contando la historia y esta se enreda muchas veces en el escenario por lo que tiene que ser arreglada y editada. Un mal editor la enredará aún más" (Roy Huggins). Op. cit., pg. 191.

Su importancia radica precisamente ahí, en la minuciosa búsqueda de la imagen ideal.

¿Cómo funciona?

En primer lugar debemos tener la historia, la trama y los personajes involucrados en la misma, con una descripción lo más exhaustiva posible de sus características físicas y psicológicas.

Determinado esto se tiene claro quiénes son los protagonistas, los principales, los secundarios, los extras, los animadores y los conductores, según sea el caso.

Para los programas de tipo concurso o de interrelación directa con el público se requiere además que el personal a contratar tenga condiciones de empatía.

La televisión posee la particularidad de personalizar los productos que oferta. Es decir, los programas giran en torno a los personajes que conducen o tienen mayor presencia en una historia.

Hay personas "telegénicas", es decir, fotografían bien ante cámaras, se les ve bien en televisión, pero son incapaces de hablar. Otros, como algunos locutores radiales, poseen una voz atractiva y convincente, pero su imagen no refleja lo mismo. Finalmente, hay quien, sin ser necesariamente "bonito", posee una personalidad que emana atracción.

El "carisma" y "el ángel", son atributos que muchas veces nada tienen que ver con la belleza física, pero sí con la personalidad. Un ejemplo de ello lo constituye el animador del programa concurso *De dos a cuatro*, Raúl Romero, que sin ser necesariamente "bello", posee una desbordante simpatía.

Eso define el por qué no todos podemos estar en pantalla. Inclusive, tampoco es necesario jugar el papel de "bueno". Hoy, por ejemplo, los "malos" tienen un gran atractivo en la teleaudiencia. Si no, recordemos al personaje de Odette Roitmann en la telenovela *Vale todo*.

¿A quién llamar?

No existe una sola respuesta; es posible que exista una intención de trabajar con gente exclusivamente profesional y con experiencia e imagen en el medio.

Otro es el criterio de trabajar con jóvenes sin imagen pública, e inclusive sin experiencia previa.

Finalmente, la mixtura es otra posibilidad.

Cualquiera de ellas tiene sus pro y sus contras, en tanto que el trabajo con profesionales exige una mejor remuneración, pero garantiza su efectividad. El trabajo con jóvenes con o sin formación demanda un mayor tiempo de preparación, pero ofrece una imagen diferente.

Hay, de hecho, mucho más riesgos cuando se trabaja con gente inexperta, pero todo depende del objetivo que se persiga, la imagen que se desee proyectar y los recursos con que se cuente.

¿Cuántas personas llamar a la convocatoria?

Se puede probar tres, diez, treinta, cien. El número no es definitorio para encontrar la persona ideal.

De todas formas, es importante asumir el gasto porque nuestra propia imagen entra en juego.

Algunas empresas productoras poseen de antemano una selección de personas de diferentes edades y características físicas, que muestran a sus clientes cuándo se requieren en una producción, aunque resulta indispensable realizar pruebas con los textos y en situaciones similares a las que habrán de presentarse en la producción misma.

Aspectos legales

Uno de los aspectos descuidados de la producción es precisamente el referido a las cuestiones legales. Los contratos, acuerdos, cesiones, derechos, obligaciones y responsabilidades deben quedar expresados en documentos que tengan un valor legal y que sirvan de protección para cualquier eventualidad.

Nada nos garantiza —lamentablemente— que mañana o más tarde las condiciones en las que hoy celebramos un acuerdo se mantengan. Puede ser inclusive que las personas

involucradas en un proyecto deseen retirarse, lo que ocasionaría una pérdida significativa.

La única manera de protegerse es firmando un documento que formule expresamente los compromisos a los que se atienen los interesados o, para decirlo en términos legales, las partes contratantes.

El productor, en el mejor de los casos, es un leguleyo, a menos que sea un abogado. De cualquier forma, debe manejar ciertos principios legales que le permitan negociar dentro de las actividades que le competen.

a) Los contratos

No son otra cosa que acuerdos escritos, que obligan a las partes firmantes, mutuamente.

Estos acuerdos, según los abogados, pueden tener múltiples denominaciones: contratos de locación de servicios; contrato de trabajo; contratos innominados, etc.

Cada uno de ellos tendrá una particularidad que lo diferenciará del resto y hará que en función de cada situación se elija uno de ellos.

Para los objetivos de este material sería de utilidad mencionar los elementos que contiene un contrato:

- Las partes contratantes, es decir, quienes forman parte del contrato.
Se anotan los datos de reconocimiento de las persona naturales o jurídicas que procederán a establecer un acuerdo: nombre, documento identificador, representación legal y dirección.
- El objeto del contrato: la razón, el fin, el objetivo del acuerdo.
Se anota la característica de la prestación del servicio y las obligaciones del contratado.
- Contraprestación: cuál es la obligación del contratante a fin de retribuir el servicio.
- Plazos: tiempo de ejecución y de prestación del servicio.
- Causales de extinción: especificación de los motivos por los cuales podría quedar suspendido el acuerdo y las penalidades que pudiese haber.

Este esquema se reproduce para cualquier tipo de contrato. Cabe solamente agregar que es recomendable tener claro el propósito del servicio a fin de elegir el mejor contrato y las mejores condiciones que favorezcan nuestros intereses.

Por ejemplo, un *Contrato de Locación de Servicios* es recomendable cuando se tiene que cumplir funciones específicas por un determinado período de tiempo o para que se cumpla una función determinada sin estar subordinado al contratante:⁴³ el contrato de un editor para montar una producción de dos horas.

Un *Contrato de Trabajo para Servicio Específico* puede ser más útil cuando se desea tener la subordinación de la persona y del servicio que presta. Imaginemos un animador de un programa periodístico o de concurso que deba estar un mínimo de horas semanales para estar enterado e inclusive laborar en el desarrollo del programa.

De hecho, cuando Ud. se enfrente a la situación de firmar un *contrato* y se ubique en cualquiera de las partes es mejor asesorarse con un especialista antes de cometer un error.

A continuación propondremos algunos contratos que pueden servir de modelo. (Ver páginas siguientes)

43. La legislación actual peruana denomina al contratante y al contratado como Comitente y Locador respectivamente Art.1764 al 1770 del nuevo Código Civil.

CONTRATO DE TRABAJO PARA SERVICIO ESPECÍFICO

Conste por el presente instrumento que se extiende por triplicado el CONTRATO DE TRABAJO PARA SERVICIO ESPECÍFICO que celebran de una parte....., con RUC N° con domicilio en, debidamente representada por su Gerente General Sr....., identificado con Libreta Electoral N°, Libreta Tributaria N°..... y su GSub-Gerente General, Sr., identificado con Libreta Electoral N°, Libreta Tributaria N°, a quien en adelante se le denominará EL CANAL y de la otra parte doña....., identificada con, con domicilio en, a quien en adelante se le denominará LA CO-ANIMADORA, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA.- DE LAS PARTES

- 1.1. EL CANAL es una empresa que se dedica al montaje y producción de programas de televisión, cuya inscripción se encuentra en la Ficha del Registro Mercantil de Lima.
- 1.2. LA CO-ANIMADORA es una persona que declara tener experiencia y conocimientos en el área de animación de programas de corte juvenil.

SEGUNDA.- DEL OBJETO DEL CONTRATO

Por el presente instrumento EL CANAL contrata los servicios específicos de LA CO-ANIMADORA para que co-anime un programa de corte juvenil, cuyas características serán establecidas por EL CANAL.

El programa televisivo en el que participará LA CO-ANIMADORA se transmitirá una vez por semana, pudiendo ser en vivo o grabado.

Para este efecto EL CANAL se reserva el derecho de establecer las horas de grabación y programación.

TERCERA.- LUGAR DONDE SE PRESTARA EL SERVICIO

LA CO-ANIMADORA prestará sus servicios en los estudios de EL CANAL y de ser necesario fuera de ellos con unidad móvil dentro de la ciudad de Lima, en días y horarios que serán establecidos por EL CANAL, tanto para los ensayos respectivos así como para la transmisión en vivo y/o grabación de cada programa.

Igualmente, LA CO-ANIMADORA expresa su disposición de viajar a los lugares del interior del país o del extranjero que EL CANAL disponga en coordinación con LA CO-ANIMADORA, cuando el desarrollo del programa así lo requiera.

Sin embargo, cuando los servicios de LA CO-ANIMADORA sean requeridos fuera del horario habitual a que se refiere el párrafo que precede, EL

CANAL le notificará el horario con la anticipación requerida de acuerdo a las circunstancias.

CUARTA.- DE LAS OBLIGACIONES DE LA CO-ANIMADORA

LA CO-ANIMADORA durante la ejecución del presente contrato asume las siguientes obligaciones:

- 4.1. Prestar personalmente los servicios de CO-ANIMADORA.
- 4.2. Participar en forma activa en las grabaciones y presentaciones en vivo.
- 4.3. Prestar su decidida colaboración en los eventos especiales que EL CANAL acuerde emprender, tales como los programas especiales que se realicen con motivo de las Fiestas Patrias, Navideñas y celebraciones de fin de año, así como otros especiales y en las promociones que realice.
- 4.4. Ajustar sus intervenciones a las instrucciones que reciba de las personas que EL CANAL designe.
- 4.5. Adecuar sus actuaciones a las normas que EL CANAL establezca respecto al contenido de sus programas.
- 4.6. Cumplir las otras obligaciones que establece el presente contrato y las que le establezca EL CANAL.

QUINTA.- EXCLUSIVIDAD EN LOS SERVICIOS

Durante la vigencia del presente contrato, LA CO-ANIMADORA se obliga a no desarrollar, parcial ni totalmente, actividades similares a las que son objeto del presente contrato, en ningún otro medio televisivo sea directa o indirectamente, por lo que su imagen y voz podrán aparecer sólo en frecuencia de EL CANAL salvo que exista autorización expresa y escrita de éste último. La infracción de la presente cláusula dará derecho a la empresa a dar por resuelto el presente contrato sin perjuicio del pago de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios.

SEXTA.- DE LA CONTRAPRESTACION AL SERVICIO

EL CANAL en contraprestación de los servicios que reciba de LA CO-ANIMADORA abonará a ésta una remuneración mensual total de que será abonada a la finalización de cada mes, sobre la cual se aplicarán las retenciones establecidas por ley.

Asimismo, LA CO-ANIMADORA percibirá las gratificaciones ordinarias por Fiestas Patrias y Navidad en la forma establecida por la Ley No. 25139.

SETIMA.- DEL PLAZO DEL CONTRATO

El presente contrato tendrá una duración de noventa (90) días. Se iniciará el y concluirá indefectiblemente el

EL CANAL no está obligado a dar aviso adicional alguno para la conclusión del presente contrato, operando su vencimiento automático en la fecha prevista para su término.

No obstante, dicho plazo de duración podrá ser prorrogado de común acuerdo entre las partes, requiriendo en todos los casos el cumplimiento de los requisitos formales que prevé el Decreto Legislativo No. 728 y demás disposiciones complementarias.

OCTAVA.- DEL PERIODO DE PRUEBA

No obstante el plazo que se refiere la cláusula precedente, ambas partes convienen en que LA CO-ANIMADORA, durante los 03 primeros meses, estará sujeta al período de prueba a que se refiere el artículo 43 del Decreto legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo.

NOVENA.- CONDICION RESOLUTORIA

Sin perjuicio de lo establecido en la cláusula sétima, el presente contrato queda sujeto a las cláusulas de extinción de la relación laboral que prevé el artículo 52 del Decreto Legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo.

Asimismo, por la naturaleza especial de este contrato, ambas partes convienen en que el mismo podrá ser resuelto sin expresión de causa por cualquiera de las partes, bastando para ello una comunicación escrita y anticipada con 30 días a la fecha de cese.

DECIMA.- DEL REGIMEN LEGAL APLICABLE AL PRESENTE CONTRATO

En todo aquello no previsto en el presente contrato será de aplicación las disposiciones contenidas en la Ley No. 14985, el Decreto Legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo y demás normas del régimen laboral de la actividad privada.

DECIMA PRIMERA.- APROBACION Y REGISTRO

El presente contrato para su validez deberá ser sometido al trámite de aprobación y registro ante la Autoridad Administrativa de Trabajo según lo prescrito por el Decreto Legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo.

Hecho y suscrito en la ciudad de Lima, el de..... de mil novecientos.....

EL CANAL

LA CO-ANIMADORA

CONTRATO DE TRABAJO PARA SERVICIO ESPECIFICO

Conste por el presente instrumento que se extiende por triplicado el CONTRATO DE TRABAJO PARA SERVICIO ESPECIFICO que celebran de una parte y como empleadora con RUC No., con domicilio para los efectos del presente contrato en, debidamente representada por su Gerente General....., identificado con Libreta Electoral No., Libreta Tributaria No., y su Sub-Gerente General Sr., identificado con Libreta Electoral No. y Libreta Tributaria No. a quien en adelante se le denominará EL CANAL y de la otra parte doña, con Libreta Electoral No., con domicilio en, a quien en adelante se le denominará LA TRABAJADORA.

El presente contrato se celebra en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA.- DE LAS PARTES

- 1.1. EL CANAL es una empresa que se dedica al montaje y producción de programas para televisión, cuya inscripción se encuentra en la Ficha del Registro Mercantil de Lima.
- 1.2. LA TRABAJADORA deberá ser una persona con amplia experiencia en las labores de MODELAJE.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO

Por el presente instrumento EL CANAL contrata los servicios personales y específicos de LA TRABAJADORA para que ésta le brinde servicios de MODELO DE TELEVISION.

TERCERA.- DE LAS OBLIGACIONES DE LA TRABAJADORA

LA TRABAJADORA, durante la ejecución del presente contrato se obliga a:

- 3.1. Desempeñar las labores específicas de MODELO DE TELEVISION en forma eficiente, siguiendo las instrucciones que se le imparta y de acuerdo a la necesidad del servicio.
- 3.2. Observar y cumplir con las disposiciones internas del centro de trabajo y las que le imparta EL CANAL dentro de la relación laboral.
- 3.3. Mantener en todo momento dentro y fuera del centro de trabajo absoluta y estricta reserva sobre las actividades u operaciones de las que tome conocimiento por cualquier forma, sea directa o indirectamente con motivo de su labor específica o de manera circunstancial.
- 3.5. Mantener un buen comportamiento, acorde con el prestigio de EL CANAL.

CUARTA.- DE LA CONTRAPRESTACION AL SERVICIO

EL CANAL, en contraprestación de los servicios que reciba de LA TRABAJADORA abonará a éste la suma mensual de S/. 400.00, sobre la cual se practicarán las retenciones establecidas por Ley.

Asimismo percibirá los incrementos remunerativos que disponga el Supremo Gobierno que le fueran aplicables y los que le otorgue EL CANAL en forma voluntaria.

Igualmente, recibirá las gratificaciones ordinarias por Fiestas Patrias y Navidad en la forma establecida por la Ley No. 25139.

QUINTA.- DEL PLAZO DEL CONTRATO

El presente contrato tendrá una duración de Se iniciará el y concluirá indefectiblemente el

EL CANAL no está obligado a dar aviso adicional alguno para la conclusión del presente contrato, operando su vencimiento el, oportunidad en la que se le abonarán a LA TRABAJADORA los beneficios sociales que pudieran corresponderle.

Dicho plazo de duración del presente contrato podrá ser prorrogado de común acuerdo entre las partes, requiriendo en todos los casos la aprobación de la Autoridad Administrativa de Trabajo.

SEXTA.- DEL PERIODO DE PRUEBA

No obstante el plazo que se refiere la cláusula precedente ambas partes convienen en que LA TRABAJADORA, durante los 03 primeros meses, estará sujeto al período de prueba a que se refiere el artículo 43 del Decreto legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo.

SETIMA.- DE LAS CLAUSULAS DE EXTINCION

El presente contrato, queda sujeto a las causales de extinción previstas en el artículo 52 del Decreto Legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo.

OCTAVA.- DEL REGIMEN LEGAL APLICABLE AL PRESENTE CONTRATO

En todo aquello no previsto en el presente contrato, serán de aplicación las disposiciones contenidas en la Ley No. 14985, el Decreto Legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo y demás normas del régimen laboral de la actividad privada.

NOVENA.- DE LA APROBACION DEL CONTRATO

El presente contrato será aprobado por la Autoridad Administrativa de Trabajo de conformidad con lo que establece el Decreto legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo.

Hecho y suscrito en la ciudad de Lima a los del mes de
de mil novecientos noventitres.

EL CANAL

LA TRABAJADORA

**SEÑOR DIRECTOR GENERAL
DE TRABAJO**

....., con RUC No., debidamente representada por su Gerente General, con domicilio en, a Ud. atentamente decimos:
Que cumpliendo con lo dispuesto por el artículo 116 del Decreto Legislativo No. 728 - Ley de Fomento del Empleo, adjunto al presente, sometemos a consideración de su Despacho para la aprobación respectiva, cuatro ejemplares del CONTRATO DE TRABAJO PARA SERVICIO ESPECIFICO, celebrado por nuestra compañía con doña quien por razones de operatividad de nuestra empresa ejecutará labores específicas de naturaleza temporal.

Al efecto, de conformidad con lo dispuesto por el indicado dispositivo, cumplimos con declarar BAJO JURAMENTO que el Contrato de Trabajo para Servicio Específico que presentamos es de naturaleza temporal.

A su Despacho solicitamos se sirvan dar el trámite que corresponda a la presente solicitud, con cuyo objeto adjuntamos el recibo de pago de la correspondiente tasa por derecho de aprobación de contrato.

Lima,

b) Normas legales

Existe una serie de leyes como la Ley de Cine, el Decreto Legislativo 691 que dicta normas sobre la Publicidad en Defensa del Consumidor; la Ley del Artista o el Decreto Legislativo Nro. 728, Ley de Fomento y Empleo, u otras que van desde la Constitución; la Ley General de Telecomunicaciones; los Derechos de Autor; las normas de INDECOPI y otras tantas de trabajo y tributación.

Si bien el productor no necesariamente debe conocer todas y en profundidad cada una de las normas a las que hemos hecho mención u otras disposiciones que cada gobierno de turno estime convenientes en torno al quehacer audiovisual, es menester que cada quién, y de acuerdo a su propia labor e interés, se preocupe por manejar información actualizada de sus deberes, obligaciones y limitaciones que le eviten problemas a futuro con los organismos de control o querellas con terceros.

Procedimientos, trámites y permisos

En términos administrativos, la labor de un productor está sustentada en la planificación, organización y ejecución de un proyecto. En esa perspectiva, es indudable que existen procedimientos, trámites administrativos y permisos en cada una de las etapas del proceso de producción, que pueden variar según la época, medio o recursos con los que se cuente.

El principio es muy simple: reconocer quién hace qué, cuándo, cómo, dónde, por qué y para qué.

Si Ud. está realizando una co-producción con alguna empresa extranjera y ésta le brinda equipos, es necesario hacer un "internamiento temporal" de los mismos y el trámite debe realizarse ante Aduanas. Para ello existen agencias especializadas.

Del mismo modo, si desea trasladar algún material o equipos fuera del país, es necesario hacer un trámite de "exportación temporal" (considere Ud. que el material filmico suele procesarse en el exterior). Si son equipos de

prensa es mejor inscribirlos en Aduanas antes de salir al extranjero.

En la actualidad, el uso de la vía pública tiene un mayor control por parte de las autoridades municipales y policiales. De no contarse con la autorización respectiva, una grabación puede suspenderse y alterar todo el cronograma (considere Ud. las zonas de emergencia o zonas de seguridad y las restricciones que existen en determinados lugares, como aeropuertos, ministerios, Plaza públicas, etc.).

Equipos, nuevas y viejas tecnologías

La elección de los equipos está en función de tres preguntas básicas:

- ¿qué queremos hacer?
- ¿qué podemos hacer?
- ¿hasta dónde queremos llegar?

Debe existir una clara definición del tipo de programa que deseamos realizar para determinar si es cine, televisión, video o alguna otra tecnología combinada. Por ejemplo, un Institucional para consumo interno no requiere de una inversión en película.

Debemos tener en claro nuestra capacidad productiva y los recursos disponibles, y en especial el mercado que deseamos abordar y la posibilidad de ampliarlo. Esto será determinante para elegir entre un equipamiento de calidad estándar internacional o un sistema de consumo interno como U-matic 3/4" en video ó 16mm en cine.

Desde otro punto de vista, la calidad de una obra no se mide en relación a la sofisticación tecnológica utilizada, ni al monto de inversión, sino más bien a la composición de elementos expuestos y ordenados de una determinada manera.

Una película como *El Mariachi* costó 7,000 dólares, en tanto que *Terminator II* costó 70 millones de dólares. Ambas tuvieron un significativo éxito de cartelera y recuperaron largamente la inversión.

La producción de un capítulo de telenovela puede costar entre 4 mil y 30 mil dólares (como el caso de las telenovelas brasileñas) y venderse por serie a razón de 500 a 2000 dólares por capítulo.

Las variables de precios, tanto en producción como en la comercialización, son muchas, pero guardan relación con el mercado. Y es éste el que determina las condiciones —temas, materiales y equipos—, en las que habrá de aceptar productos de tal o cual nivel y calidad.

La televisión es el sistema que permite la transmisión de imágenes a distancia. El video es el procedimiento que permite el almacenamiento de imágenes utilizando los medios de naturaleza eléctrica y magnética, en tanto que el cine es el sistema de captación óptico-mecánico de imágenes en movimiento.

Sobre estas tres tecnologías se apoya la práctica del tráfico internacional de imágenes en movimiento.

Las tres tecnologías se complementan de forma tal que el material industrial, comercial, institucional, educativo o informativo suele registrarse en video y exhibirse en pantalla de televisión, mientras que el medio cinematográfico tiene un uso mayor en el corto, medio y largometraje dramático.

Por la calidad de la imagen puede utilizarse material filmico como base y luego realizar la transferencia a video, tal como sucede en los *spots* comerciales.

Sin embargo, el desarrollo actual de la tecnología de alta resolución en video (HDTV) va en camino de superar la calidad de la imagen que durante muchos años supo gozar y destacar el cine como marca diferencial.

Un último aspecto, antes de concluir con los equipos.

Sería ocioso señalar y describir en detalle los equipos vigentes y los más modernos para utilizarlos en una producción cualquiera, sobre todo cuando existe una amplísima gama de recursos audiovisuales expresados en equipos de muy diverso tamaño, funcionalidad y, por supuesto, precio.

Además estaríamos pecando de mostrar una información caduca pues los cambios tecnológicos son vertiginosos y casi cotidianos. Tengamos presente, por ejemplo, que hoy

los audiovisuales y la informática caminan de la mano. Si no, veamos los sistemas de interacción multimedia, los programas de realidad virtual, la transmisión simultánea por cable y/o satélite, la edición no lineal y quién sabe a mediano plazo la producción y transmisión de imágenes tridimensionales a nivel de consumo masivo (hologramas).

Sin embargo —y para nuestra propia satisfacción o, digamos, mejor seguridad— la obsolescencia de los equipos es relativa pues en tanto sigan operativos, se consigan repuestos y sirvan para producir materiales a diferentes mercados y a los requerimientos de diversos públicos, los equipos seguirán siendo utilizados.

Desglose

El desglose es el des-armado del guión. Es la separación de todos sus elementos y la determinación de sus requerimientos.

El desglose nos señalará el número de actores, locaciones, ambientes, utilería, equipos, tiempo narrativo, vestuario, etc.

De hecho, existe una multiplicidad de formas de tratar un guión y extraer todos y cada uno de los elementos que lo componen.

¿Quién hace el desglose?

El productor y su equipo de asistentes desarman el guión y consultan, paralelamente con el director, director artístico, director fotográfico e inclusive el guionista —si el caso lo amerita—, las características que desean contenga la *puesta en escena*.

El desglose puede visualizarse de la siguiente manera:

HOJA DE DESGLOSE

Prod. _____

Secs. _____

Localización: _____

Sínpsis: _____

Título _____

dec: _____

Hoja N°

fecha
efecto
pág. guión
pls. total pls.
"page count"

Protagonistas	Intervenciones	Fig. con frase
		Fig. especial
Secundarios	Especialistas	Fig. ambiente
		Vehículos/Animales
Efectos especiales	Atrezzo	Efec. son/músicas
Vestuario	Maquillaje	
Equipo especial	Notas	

HOJA RESUMEN

Capítulo Escena Hoja Int. Ext. Día Noche

ELENCO	
Personaje/Rodaje#	

Continuidad (Script)	Responsable:
-----------------------------	---------------------

Vestuario:

Escenografia:

Maquillaje:

Equipo técnico:

Efectos esp.:

Vehículos de escena:

Utilería:

Extras:

Edición/Sonorización:

Observaciones:

Programa N° Horario
Fecha Observaciones.....

HOJA DE ESTRUCTURA					
BQ	Descripción	Apoyo	Ubicación	Time	T.T.
I					
II					
III					
IV					
V					

Pasos

1. En primer lugar se realiza una lectura creativa, tal como se ha descrito anteriormente. Esa lectura nos permitirá descubrir el fondo, la forma, la intención y el tratamiento: la creación del ambiente.
2. Una segunda lectura nos permitirá determinar:
 - a) Quiénes participan y en qué lugar.
 - b) Características de los personajes y los espacios.
 - c) Ubicar en el guión cada aparición del personaje y el número de veces que aparece señalando las secuencias y escenas respectivas.
 - d) Ubicar en el guión cada espacio (locación) de la misma forma que se hizo con los personajes.
3. Determinar la locación: identificarla con nombre y/o número. Señalar las características básicas y los elementos particulares que definan el ambiente (utilería).
4. Reconocidas las características físicas y psicológicas de cada personaje, habrá de señalarse su vestuario y los rasgos externos típicos.
5. Crear una ficha con los elementos de cada escena.
6. Consultar con los directores el grado de dificultad de cada escena para estimar el tiempo que tomará su realización.
7. Transferir todos los elementos recopilados de cada escena a un solo cuadro resumen (*desglose por planilla*) en el mismo orden de aparición secuencial del guión.
8. Plan de Rodaje.
 - Acceso y disponibilidad de locaciones.— Uno de los elementos que se debe contemplar para estructurar un plan de rodaje es, precisamente, el acceso y la disponibilidad de las locaciones en tanto éstas puedan

estar ocupadas, alejadas o inaccesibles por causa relacionadas con el transporte o el clima. De acuerdo a los requerimientos del guión, la selección de locaciones debe facilitar la representación del ambiente que se quiere, pero además debe poseer las condiciones óptimas de realización (luz, agua, teléfono, servicios en general) si no en el mismo lugar, al menos a «tiro de piedra». Un ejemplo simple es una grabación en la playa donde la arena disminuye la rapidez en las acciones del personal junto con el traslado y ubicación de los equipos, sin hablar del sol y el calor que genera.

- **Tiempo.**— Es un factor que la producción contempla de varias maneras: dramático, cronológico, climático, de duración de la obra, tiempo de rodaje y tiempo de pantalla.

El tiempo dramático es el referido al de la historia (si es hoy, ayer o hace 300 años atrás). Es importante considerar este tiempo, pues determina las condiciones de ambientación.

El tiempo cronológico es el referido a las fechas de inicio y fin de la producción. Por ejemplo, si el día jueves 20 de enero iniciamos una grabación, ese día habrá de ser considerado el día 1, de tal manera que se contarán desde esa fecha hasta su culminación los días efectivos de grabación.

El tiempo climático no es sino el de las condiciones de luz día-noche; de las condiciones atmosféricas y de estación. Estas serán consideradas de acuerdo a lo que el guión demande.

La duración de la obra dependerá del tipo de género y medio que se utilice: cortometrajes de 10 minutos, largometrajes de 90 minutos, telenovelas de 24 minutos y 120 capítulos, etc.

Tiempo de rodaje es el referido a la cantidad de material realizado en una jornada en relación al tiempo de pantalla o tiempo efectivo. Por ejemplo: el cine, por

una jornada de 8 a 10 horas de trabajo se puede obtener 2 minutos efectivos de imagen; en televisión, por una jornada de trabajo se puede obtener entre 30 y 40 minutos de pantalla; en series y trabajos de locación, un promedio de un capítulo o menos.

Plan de rodaje

El plan de rodaje está constituido fundamentalmente por un cronograma de trabajo, diseñado especialmente para la etapa de realización o producción. En él se establecen los horarios, turnos, comisiones del personal tanto técnico como artístico en las diferentes locaciones y con los equipos necesarios en cada situación. Su buena estructuración debe permitir modificar eventualmente, el desarrollo de la grabación o rodaje en tanto se presenten imponderables. La enfermedad de un actor, el cambio intempestivo del clima, las fallas técnicas o cualquier otra situación puede alterar la marcha de un cronograma de actividades. Sin embargo, si éste se encuentra clara y eficazmente organizado, las posibilidades de superar los *impasses* son mucho mayores.⁴⁴

Para iniciar este plan es necesario tomar en consideración algunos aspectos:

— **Desglose.**— Como ya hemos dicho, es el des-armado del guión. Es la separación de todos sus elementos y la determinación de sus requerimientos.

44. Alejandro Pohlenz. "... en la telenovela hay que hacer un plan general de grabaciones en foro y locación, para los programas unitarios hay un sistema de grabación por paquete: 3 días para los 4 programas del mes. Es decir: una semana de grabación por tres de descanso. En cambio una telenovela debe ser planeada en general primero. Por ejemplo, en un turno de ocho horas de grabación en el foro, la empresa exige que el productor logre el equivalente a media hora de programación al aire; esto es, el tiempo comercial de 21.5 minutos. Si estamos hablando por ejemplo de una telenovela de 180 capítulos de media hora, a grosso modo, la telenovela tardaría en 8 a 4, de lunes a viernes, para lograr 5 capítulos semanales; 20 al mes. En 9 meses estaría lista la telenovela pero en este esquema no consideramos las locaciones, para las que no hay estándares mínimos de grabación por el grado de dificultad que implican. Haciendo un cálculo global del número de locaciones que contienen los 180 capítulos, podremos saber con un rango de error, cuántos días de unidad móvil necesitamos para la telenovela." Op. cit., pg. 4.

El desglose nos señalará el número de actores, locaciones, ambientes, utilería, equipos, tiempo narrativo, vestuario, etc. Teniendo una clara visión de lo que se requiere, es mucho más sencillo recomponerlo en el orden que nos convenga a nosotros, de acuerdo a la disponibilidad de recursos tanto humanos, económicos como técnicos.⁴⁵

– Disponibilidad de actores.- En muchos casos, los actores son contratados por un corto periodo de tiempo, es decir, son eventuales, lo que les obliga a contraer otras obligaciones para mantener sus ingresos. Por ejemplo, actores contratados para una miniserie están simultáneamente presentando una obra de teatro en las noches durante 4 días a la semana, de tal forma que sólo pueden trabajar en la miniserie hasta las 7 de la noche. El plan de rodaje debe contemplar estas limitaciones.

Suele solucionarse estos problemas, programando la participación nocturna de esos actores en los días que obviamente no tienen teatro.

Cabe también la posibilidad de que el vestuario requerido para tal o cual situación no quede listo hasta una fecha X, de tal forma que deba modificarse la grabación.

– Personal Técnico.- De acuerdo al tipo de producción y los recursos con los que contemos, habremos de solicitar la participación de un personal competente en la labor técnica. Por lo general, y de acuerdo a las características de la propia producción, éstos son contratados a tiempo completo y por un periodo de tiempo. Sin embargo, se dan casos que, de la misma forma que los artistas, los técnicos “dupletean”, es decir trabajan en varios sitios.

45. Alejandro Pohlenz. “La telenovela es más complicada. Requiere de una organización más esmerada, una especie de sistema de ensamblaje en serie. La empresa tiene estándares de tiempos y movimientos y mínimos de calidad, por lo que las producciones tienen que demostrar gran eficiencia. Antes de grabar una telenovela se elaboran las llamadas listas negras que son impresionantes. Por ejemplo, la telenovela muchachitas, contiene 100 capítulos de una hora de duración. Cada capítulo se lleva alrededor de 30 escenas. De tal forma que una telenovela como esta tiene 3000 escenas. Entre 70 y 90 actores; unos 400 sets distintos (algunos cuestan hasta 20 mil dólares); unos 250 extras (no todos en la misma escena), etc. Las listas son gigantes.” Op.cit., pg. 5.

De acuerdo a las condiciones del contrato y a las necesidades de la producción, el plan de rodaje podría verse alterado por esta variable.

– Equipos.- Normalmente, los equipos para una producción están definidos y asignados de antemano, sin embargo es posible que esta situación no se dé y uno deba reestructurar su cronograma de trabajo en función de la disponibilidad de los mismos.

La producción debe estar al tanto del precio de alquiler y uso de los equipos a fin de conseguir una mejor negociación y saber si el equipo lo vale o no.

– Economía.- El factor económico es determinante en el número de días asignados para la culminación de un propósito de producción. La alteración de estos últimos afectaría inevitablemente las cuentas generales e inclusive la culminación del proyecto.

– Transporte.- Para el acceso a determinadas locaciones se requiere de vehículos de transporte que si bien podrían ser alquilados también lo serían por canje, con algunas limitaciones horarias o un número máximo de personas a trasladar. Considere Ud., por ejemplo, un canje con alguna línea aérea y no consiga el cupo necesario para trasladar a su personal.

La alteración de cualquiera de estos factores influye en la productividad, de tal forma que la estructuración del plan de rodaje debe considerar la posibilidad de modificación e inclusive márgenes de seguridad, protegiéndose con algunos días o semanas de acuerdo a la proporción de la producción.

PLAN DE RODAJE

[illegible]

Plan de producción

Este es el plan general de trabajo que incluye los objetivos, metas, metodología y cronograma de un proyecto audiovisual.⁴⁶

Este plan divide su funcionamiento en áreas operativas, las que pueden sujetarse a control a partir de una administración por objetivos. Ultimamente se utilizan programas de computación para controlar el desarrollo de una producción a través de las denominadas "rutas críticas" (programa de control de proyectos Harvard Project), las que señalan qué sucede o qué se altera cuando algo no funciona.

Por lo general, este plan de producción es elaborado por el productor general. Este lo distribuye en las siguientes áreas: administrativa, técnica, artística, logística, *marketing* y legales. Cada una de ellas estructura su trabajo en función de un objetivo común y de objetivos específicos, controlados todos por un cronograma establecido para el período de tiempo en que esté vigente la producción (o las producciones).

Lo anterior suena extremadamente administrativo. Sin embargo, producciones pequeñas o grandes requieren de un plan de trabajo que abarque las funciones que hay que cumplir y a las personas que deben de hacerse cargo de las mismas.

3.3.2 Producción

En la etapa de producción que algunos llaman también realización o rodaje, no hay sino que ejecutar lo planificado

46. Berwanger. "Toda planificación debe ser flexible y estar sujeta a revisiones posteriores si se vuelve aparente que el plan original no puede ser cumplido." Op. cit., pg. 137.

previamente.⁴⁷ Su cumplimiento depende básicamente de la labor de cada área, mientras que al productor le compete la coordinación, control y supervisión del proceso. ¿Fácil? Aparentemente. La presencia del productor garantiza el cumplimiento de un cronograma o plan de grabación y de los objetivos de cada día. Inclusive el hacer frente ante cualquier eventualidad es facultad y obligación del productor.

¿Qué sucede en esta etapa?

Como explicamos anteriormente, todo depende del tipo de género y formato con los que estemos trabajando.

El caso de un corto o largometraje. - Un día de trabajo cualquiera se inicia con la citación del personal en una determinada locación y a una hora fija. De ser necesario, es posible determinar un lugar previo para trasladar a todo el personal y que éste llegue simultáneamente a la locación, en especial cuando ésta se encuentra en un lugar alejado. Lo anterior tiene la ventaja de ahorrar tiempo y esfuerzo, tanto de la producción como del personal.

En seguida, el personal técnico pasa a preparar los equipos (luces, cámaras, grúas, etc.) y dejar habilitados los ambientes para la filmación.

El ambientador y su equipo proceden a dar los retoques necesarios en cada lugar donde se haya determinado que habrá una toma ese día.

El personal de vestuario pasa a revisar y colocar en orden, según su desglose, los vestidos y accesorios que serán requeridos por los actores.

Los actores, por su parte, repasan su texto junto con el asistente de dirección, mientras el maquillador prepara la base y define sus rasgos.

El director, junto con el director de fotografía, plantea el desarrollo de la escena, las tomas, los tiros de cámara, la profundidad de campo y la luz, tanto en intensidad como en tonalidad, a fin de representar la intención del guión.

47. Berwanger. "Al concluir la etapa de pre-producción se han tomado ya todas las decisiones importantes sobre el contenido y la forma" y se han determinado de manera casi definitiva todos los costos básicos de la producción." Op. cit., pg. 152.

De acuerdo a las propias condiciones del ambiente, estados de ánimo, situación o ubicación de los mismos, puede que la visión original o sugerida por el guión se altere y la puesta en escena sea otra. Para bien o para mal, la posibilidad existe.

En la mayoría de los casos se intenta respetar lo que el guión plantea. Sin embargo, de acuerdo a ciertas libertades acordadas de antemano, el director puede asumir algunos cambios que considere convenientes. Tenga Ud. presente que en la producción existe un orden jerárquico que parte de la cabeza del director, y el productor debe haber puesto sus reglas de juego con anterioridad para saber hasta donde "suelta la soga".

Preparado el ambiente y el personal, se realizan varios ensayos hasta que el director considere que todos se encuentran listos para rodar. (Recuerde que el material filmico es mucho más caro que el video y debe haberse establecido un porcentaje o un promedio del número de veces que puede repetirse una toma a fin de mantenerse dentro de los límites que el presupuesto le otorga a la fase de filmación y al uso de materiales).

Terminada la filmación de toma o la secuencia se repite el procedimiento con una nueva toma u otra secuencia, bien sea en el mismo ambiente u otro dentro de la misma locación.

Puede darse el caso de que trabajen dos o más equipos simultáneamente en varias locaciones. En esos casos, el director designará a una persona que lo reemplace y asuma sus decisiones. Sucede lo mismo con el productor, quien señalará a un asistente para que cumpla una labor de apoyo.

Hacia la mitad de la jornada se hace un alto en las labores de todo el personal y se reparte un refrigerio, indispensable y necesario para mantener el equilibrio y la ecuanimidad del personal.

Nada más fácil de comprobar en esta parte, la justeza del dicho popular "Barriga llena, corazón contento", aunque la exageración nos pueda llevar a comprobar otro dicho criollo que reza "Barriga vacía, no pue' trabajá; bari-ga llena no pue' agachá".

Un grato ambiente de trabajo crea las condiciones necesarias para que éste se desarrolle de menos a más. Los extremos siempre serán perjudiciales. Mucho relajo = poco trabajo; demasiada presión = trabajo irregular.

La justa medida es el ideal que sólo el productor (por su experiencia) puede conocer y sólo por haberse equivocado en muchas oportunidades.

Recuerde que las relaciones interpersonales son claves en este tipo de trabajo, sobre todo cuando por lo general en un rodaje se pasan muchas horas juntos. (Tiene sus ventajas...).

Finalizada la jornada se hace un reporte y evaluación de todo lo realizado, las tomas que se dejaron pendientes; se revisa el programa del día siguiente; se elaboran las hojas de llamado para el personal comprometido; se aseguran los equipos y cuanto material se deje, y se traslada nuevamente a todo el personal.

Las eventualidades que durante el día de grabación puedan presentarse deberán ser resueltas bajo responsabilidad del jefe de producción.

La cotidianidad y la progresión del trabajo harán que éste pueda hacerse más efectivo y productivo por jornada.

El caso de un noticiero. - A diferencia de una película que se filma durante varios días e inclusive meses y cuyo resultado final recién puede observarse mucho tiempo después, un noticiero requiere dejar un producto terminado y exhibido cada día, de tal manera que la cadena de comunicación se cierra y los comentarios se abren.

El día se inicia con el reparto de comisiones a los equipos de prensa.

Las comisiones se estructuran en base a informaciones previas de lo que va o podría acontecer durante el día. Generalmente hay comisiones fijas que cubren los lugares o personas que frecuentemente generan noticias como Palacio de Gobierno, el Municipio o el Congreso.

Otras comisiones salen en función de las actividades que van a realizarse durante el día, como entrevistas, conferencias de prensa, eventos en general; además, notas del día, policiales, vecinales, deportivas, políticas.

El reportero, junto con el camarógrafo y el asistente, debe salir a cubrir la información asignada y dar cobertura a los acontecimientos que se le presenten u ordenen durante su turno. Generalmente son de tres a cinco comisiones, dependiendo de la complejidad de cada una de ellas y del número de reporteros que se encuentren de turno.

Dependiendo del estilo del noticiero, los reporteros graban sus entradas y salidas en *off* o en *on*.

De vuelta al canal, el reportero entrega un informe detallado de su trabajo al Jefe de Mesa o Jefe de Informaciones.

El camarógrafo, por su parte, proporciona un informe de las imágenes obtenidas.

A diferencia de los modos periodísticos norteamericanos, los reporteros de los noticieros en el Perú no acceden con frecuencia a la edición de sus notas, bien por política de la empresa, bien por el tiempo que el propio reportero puede brindar.

El Jefe de Informaciones discute con el editor periodístico el estilo, forma y orientación que se le dará a cada nota y luego pasa ésta a ser editada por un operador.

La información básica descrita por el reportero servirá para redactar los textos que leerán los locutores frente a cámaras.

Paralelamente se reciben vía satélite noticias internacionales que son completadas por los cables de las agencias noticiosas.

Finalmente, las noticias son clasificadas y ordenadas de acuerdo a su importancia y trascendencia, y colocadas en función de una estrategia de bloques o segmentos noticiosos.

Se seleccionan los titulares de las principales noticias y se distribuyen copias de los textos a los locutores, coordinación de estudio, *switcher*, control maestro, etc.

¿Qué hace el productor?

Verificar que todo lo anterior funcione: personal, equipos, escenografía, transporte, etc.



Aunque en un canal las funciones están repartidas por departamentos, el productor debe de ingeniárselas para obtener todo en el tiempo necesario.

El caso de un magazine semanal.- El equipo se reúne, por lo general, en la mañana del lunes para evaluar el programa del día anterior. Errores, aciertos de estructura, contenidos, forma, musicalización, conducción, reportajes, secuencias, invitados. Todo pasa por un tamiz que lo filtra hasta encontrar las lecciones positivas y negativas.

A continuación se discuten los temas de interés general que deberán ser recogidos por la producción. Se seleccionan y distribuyen entre los reporteros y el equipo de investigación los temas que quedarán para el programa del día domingo y así finalmente asignar los turnos de grabación.

Durante la semana, los reporteros tienen que realizar un trabajo de investigación antes de iniciar cualquier grabación, armando una estructura básica de lo que podría ser su reportaje.

Es posible que las condiciones no sean las más positivas o simplemente sean hostiles y peligrosas en el momento mismo de la cobertura informativa, de manera que el propio reportero con su equipo puede decidir las modificaciones del plan original. "Cuando se trabaja con la realidad, ésta puede ser tan rica y sorprendente que es mejor dejarse llevar por una cierta improvisación controlada y construir el guión definitivo, *a posteriori*".⁴⁸

Pero cuidado, ¡Atención! Las comisiones en prensa son irrenunciables, así que no se puede llegar con las manos vacías.

Concluida la investigación con entrevistas y tomas de apoyo, se procede a un visionado de todo el material a fin de descartar aquello que no sirva o rescatar algún aspecto que sea más importante.

En seguida se pasa a la edición, la locución en *off*, los gráficos, la musicalización y algún efecto especial.

48. Llorenç Soler: *La televisión una metodología para su aprendizaje*, pg. 123.

Se establece una estructura para distribuir equitativamente los contenidos más importantes de acuerdo a criterios periodísticos o comerciales (bloques, secciones, horarios).

Paralelamente se programa la grabación de estudio con entrevistas y comentarios de parte de los conductores.

Si el programa es totalmente grabado, el material de estudio y los reportajes pasan a una isla de post-producción para hacer las mezclas necesarias y la copia de emisión.

Si el programa sale "en vivo", éste se estructurará también por orden temático y según la trascendencia o impacto que pueda tener aquello que se diga.

El productor en el *switcher* tiene la pauta, la estructura y los textos del programa y eventualmente puede modificarlos según la situación. Supongamos que la edición de un reportaje no ha concluido o que algún invitado no ha llegado: no queda más remedio que improvisar y sacar el programa adelante.

Debe considerarse inclusive los momentos "pico" de mayor audiencia y medición de *rating*, especialmente cuando ingresa un programa de la competencia en el mismo horario.

La transmisión de un programa "en vivo" provoca por lo general más de una úlcera, pero ofrece muchas compensaciones.

Finalizada la transmisión, el equipo de producción puede retirarse a descansar hasta el día siguiente que comienza una nueva semana.

En los dos últimos casos el proceso de producción se acorta y con mucha rapidez se prepara, realiza y emite un programa en un día o una semana.

En esas circunstancias, el productor está lejos de ser un observador. Y aún en el caso de que el producto se "vea" mucho tiempo después, es tarea suya preocuparse por las actividades que habrán de llevarse a cabo una vez finalizado el periodo de grabación, filmación o realización... y continúa la historia.

PROCESO DE PRODUCCION

IDEA	PRE-PROYECTO	PROYECTO				EVALUACION
	Viabilidad	Pre-Producción	Producción	Post-Producción	Mercado	
Propósito	Pensar - Decidir - Contactar ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuánto?	Organizar PrepararEjecutar	Realizar	Editar Emitir	Vender	
Personas que intervienen	Productor Ejecutivo Director Producción Director/Realizador Guionista	Director Productor Jefe de Producción Director de Fotografía Director Artístico	Jefe de Producción Equipo Técnico Personal Artístico	Director Productor Editor Script Sonidista Locución	Productor Ejecutivo Personal de Marketing	
Trabajos a realizar	Investigación Público Tema Medio Mercado Financiamiento	Guión Locaciones Equipos Personal Casting Presupuesto Desglose Plan de Rodaje	Control de Plan de rodaje	Editar Sonorizar Master Validación	Promoción Publicidad Merchandising Exhibir Ventas	
Contratos	Derechos de autor Derechos de guión	Equipo Actores Personal Locaciones Pre-Ventas	Edición Montaje Laboratorio		Ventas Publicidad	

3.3.3. Post-producción

Finalizada la grabación o filmación, el material debe ser "visionado", visto (luego de ser revelado en el caso del cine), antes de darle forma y sentido a través de una estructura narrativa audiovisual.

No se debe dar inicio al proceso de edición, sin tener claro el objetivo, así como la forma en la cual se desea plasmar la idea. Más aún, no se puede realizar la edición si no se sabe a ciencia cierta cuál es el material audiovisual con el que realmente se cuenta. Para ello, si se tiene dudas, es preferible confrontar el *script* con un visionado de las imágenes, de forma tal que se pueda seleccionar las tomas que mejor se acomoden a nuestro propósito.

El material adoptará la forma predeterminada originalmente o sufrirá una adecuación en relación a lo que se tenga.

Esta es una etapa de ordenamiento, selección, depuración y creación final de una estructura, combinando imágenes y sonidos en determinados tiempos y ritmos a fin de conseguir sensaciones y transmitir ideas al espectador.

Las tomas, las escenas y las secuencias cobran sentido de unidad en sí mismas y en relación con el relato de toda la obra.

Más que un proceso mecánico, es una expresión de sensibilidad y sentido para encontrar y colocar las cosas en el lugar y momento oportuno. Recuerde Ud. que está frente a un material totalmente desarmado y tiene que articularlo. Algo así como estar frente a un rompecabezas de muchas piezas. Mientras más sean éstas, más complicada será la edición.

La historia en una producción se cuenta muchas veces.

Primero en el papel, por el guionista. Segundo, por el director, que excluye o incorpora lo que cree conveniente. Tercero, por los actores que asumen una actitud y transmiten un sentimiento. Cuarto, por lo que capta la cámara, es decir aquella porción de espacio y tiempo que representa algo. Y, finalmente, el cuento del editor, a quien no le queda más remedio que trabajar con el material que tiene e inducir una lógica y un ritmo coherente a las imágenes y

sonidos. Si el material viene equivocado o enredado, cuánto más equivocado o enredado podrá quedar luego de haber pasado por tantas manos antes de llegar al editor.

El editor puede hacer malabares, pero no milagros. Lo que el material no contiene, él no lo puede inventar. Esto es para descargar cualquier presión sobre el editor.

Un típico ejemplo es el que acontece en las primeras prácticas de formación de comunicadores, cuando en una grabación, al salir una toma mal, se dice: "No importa, lo arreglamos en edición".

Al trabajar con video y no requerirse procesamiento del material, la edición se hace directamente en una "isla de edición" con el material original para luego enfrentarse a una "mesa o isla de post-producción" y hacer las mezclas de imágenes y sonidos con efectos, disolvencias, gráficos, textos o animaciones (la mayoría de los actuales equipos electrónicos de video tienen interconexiones con sistemas computarizados que permiten aplicaciones múltiples). El trabajo concluirá en un original llamado *master*, a partir del cual se harán las copias requeridas.

De otro lado, el material filmico se trabaja en dos momentos en el laboratorio. En un primer instante el negativo es enviado para que sea revelado. A cambio se recibirá una copia en positivo que habrá de denominarse *copia de trabajo*. En ella se harán los cortes y ajustes que se piensen necesarios hasta lograr tener una visión continua y coherente del material, este recibe el nombre de *copión*.

Si se deseara hacer algún tipo de efecto como disolvencias, sobreimpresiones o fundidos, éstos deben quedar marcados en la copia de trabajo, especificándose tiempo y ubicación exactos. Sólo se harán visibles en la copia final.

Paralelamente se trabaja con el sonido: efectos, diálogos, doblaje, locución y musicalización.

Junto con las cintas o bandas de audio (previamente cortadas y empatadas), el copión se enviará por segunda vez al laboratorio, para que según esa muestra, se corten los negativos y se haga una copia final a la que se le denominará *copia cero*. A partir de aquí se sacarán las copias que se deseen para la distribución y exhibición.

Por lo general, antes de hacer las copias o de exhibir una obra públicamente, ésta se somete a una experiencia previa de exhibición a un grupo escogido y determinado en función del público de referencia con el que se haya realizado la producción. Ello dará lugar a críticas y comentarios y, si así se considera oportuno, se podrán realizar los cambios y modificaciones pertinentes.

Concluida la obra, ésta pasa a su comercialización en el mercado audiovisual, como veremos más adelante.

Como anotaciones de pie de página podemos agregar:

– El proceso de post-producción no concluye con la obra físicamente terminada. Es más bien el comienzo de una nueva etapa que enfrenta a un público que acogerá el material, lo destruirá con su crítica o le pagará con la indiferencia.

Es más, recordemos que la inversión en producción, por más simple que ésta sea siempre, compromete no sólo el capital invertido sino las posibilidades de continuar produciendo.

Hacer un último esfuerzo para acercarse a los gustos e intereses del público antes de salir al aire puede permitirnos ser más osados con aquellas propuestas “novedosas” que siempre revolotean por nuestras mentes.

– Si se proponen cambios y éstos son aceptados, una revisión de la edición ayudará a pulir y dejar un material limpio, a partir del cual puedan tirarse las copias necesarias para su *distribución, promoción y comercialización*.⁴⁹

¡Cuidado! Lo perfecto es enemigo de lo bueno.

– Las modificaciones pueden ser complicadas y onerosas si consideramos que éstas son fallas de origen, es decir provocadas durante la grabación (imagínese un letrero de Coca Cola en una película ambientada en el siglo pasado).

49. Pohlenz. Post producción: “Una vez salido el material de post producción se chequea y se rechequea en el departamento de control de calidad. Si tiene un defecto, se vuelve a meter a post producción para que se corrija. Cuando tiene el OK se envía a musicalización”. Op. cit. pg. 6.

Si las sugerencias recaen en la edición, trabajando en video, los cambios son relativamente accesibles, se vuelve a la isla de edición y se corrige.

Pero si trabajamos con material filmico, la cuestión se complica, pues hay que retornar al copión y desde ahí retomar el proceso. Los gastos que ello implica podrían ser cosa de cuidado.

- No debemos olvidar la devolución de los equipos, locaciones y materiales en la misma forma en que nos fueron entregados. Esto garantiza una buena relación con los proveedores y facilitará su colaboración a futuro.

- La cancelación de cuentas, en particular la del personal, debe ser realizada con prontitud.

- Para efectos de relaciones públicas, el envío de cartas de agradecimiento a las personas e instituciones que participaron en la producción suele ser un detalle positivo para poder contar en el futuro con su concurrencia.

- Finalmente, el arqueo de las cuentas en general resulta indispensable para constatar la situación real en la cual concluye la producción.

- Como último detalle, queda sólo mencionar la evaluación final que considera tanto la verificación de ingresos y egresos —esperando utilidades— como la propia respuesta del público que habrá de determinar la continuidad en la producción.

4 Mercado audiovisual

Durante todo el texto, nos hemos referido al proceso de producción audiovisual como una sucesión de etapas, aunque no necesariamente en un orden estricto.

Por ejemplo, sucede que cuando hablamos de mercado, éste debe ser tomado en cuenta desde el inicio del proceso y no exclusivamente cuando necesitamos vender el producto.

La preocupación de todo productor, finalizada su obra, es saber precisamente dónde colocarla y si finalmente habrá alguien interesado en comprar o exhibir su material. De hecho, antes de haber iniciado el proceso debe haberse cerciorado de sus posibilidades.

El conocimiento del mercado puede llevarnos a ofrecer un producto que efectivamente tenga demanda y salida rápida, lo que nos daría la oportunidad de continuar produciendo ante una demanda que se incrementa.

Todo depende del sentido de la oportunidad que se tenga, de la combinación de los elementos productivos y la voluntad de alcanzar ese objetivo.

Si bien toda producción audiovisual parte de una idea, ésta se liga a una necesidad, sea individual o colectiva, con un espíritu social o por el "puro gusto" de expresarse.

Generalmente, esa producción debe haber sido hecha con la intención de ser expuesta y consumida por un tercero. De no serlo, pasaría inadvertida.

Pero, para lograrlo, debe pasar necesariamente por algún tipo de mercado que establezca un intercambio de productos similares por un determinado valor.

Condiciones mínimas para el ingreso a un mercado de difusión

Hay condiciones importantes para lograr que un producto, al margen de su calidad, pueda ingresar a un mercado de difusión. Por ejemplo:

- La temática.- Se requiere que las tramas sean universales y que, si bien expresan condiciones particulares de quien lo realiza o representa, contengan valores universales reconocibles e identificables en cualquier parte.

- La duración.- Existe un tiempo estándar de 24 minutos efectivos para 30 de programación, así como una película de larga duración debería constar por lo menos de 90 minutos.

- El número de programas.- Es necesario garantizar una continuidad en la programación de una estación. Una telenovela, por ejemplo, no es un capítulo de una hora; son 80, 100, 120 que se programan desde un inicio y pueden ir aumentando de acuerdo al interés generado en el público. (Hay casos de telenovelas que han durado años).

Por su parte, las series se compran por temporada (13 capítulos) y los largometrajes se comercializan en "paquetes", donde vienen buenas y malas películas.

- El soporte técnico.- Considerar el material original, que debe ser de 3/4 de pulgada; 1 pulgada; 1/2 pulgada sistema Betacam o MII; film en 16 mm. o 35 mm. etc., según lo requiera el comprador.

Asimismo, se deberá cumplir con las normas internacionales en el número de líneas y procesamiento del color (525 ó 625, líneas de resolución; sistemas NTSC, PAL, SECAM).

¿Complicado? ¡No! ¿Necesario? ¡¡Sí!!

Aún existen sectores que niegan la importancia del mercado en la creación de productos audiovisuales, en tanto sugieren que el producto audiovisual es un producto artístico, de libre creación, y que no tiene por qué sujetarse a las reglas del mercado de consumo.

Se piensa inclusive lo mismo de la formación de nuevos profesionales, ligados más bien a un pensamiento teórico alejado de todo comportamiento práctico.

La realidad nos demuestra que el alejamiento del mercado no es sino una muestra de "ignorancia voluntaria", pues en él se refleja el comportamiento de la oferta y la demanda de productos audiovisuales e inclusive permite ofrecer una alternativa o posibilidad distinta de producto. Asimismo permite analizar el comportamiento de los diferentes públicos o agentes del mercado.

4.1. El mercadeo

En esta parte del texto queremos exponer, de modo general, algunos aspectos importantes a considerar en el intento de colocar un producto en el mercado.

El mercadeo, por ejemplo, consiste en llevar el producto indicado al punto de venta preciso, al precio apropiado y dejar que el consumidor lo sepa a través de la promoción,⁵⁰ concepto claramente aplicable a la producción audiovisual, como veremos más adelante.

Cabe anotar, de antemano, que los productos audiovisuales incorporados al gran mercado comercial no se ofrecen solos; y no sólo porque no existe una venta unitaria, sino porque están acompañados de subproductos que reafirman la marca, el logo y la identificación del producto base en el mercado.

Por ejemplo, la película *Batman* alcanzó records de venta en el mercado mundial tanto como la multiplicidad de muñecos, polos, *sweat-shirts*, juegos, disfraces, adornos y accesorios en general que fueron vendidos como marca registrada en todas partes del mundo.

El mejor ejemplo de este tipo de comercialización se sitúa en la Corporación Disney que no solamente vende películas, sino cualquier producto que ud. pueda imaginarse.

Pero, para entender mejor el funcionamiento del mercado y la importancia que tiene en relación a la producción audiovisual, pasemos a describir los principios sobre los que se sustenta.

50. Jeffrey Pope. *Investigación de mercados*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia, 1984; pg. 6.

4.2. Los principios filosóficos en el mercado

Podríamos generalizar la puesta en marcha de un mercado a partir de dos puntos extremos, la oferta y la demanda, los que dan origen a dos principios básicos:

– Desde la *oferta*: “Vendemos lo que podemos hacer”. Colocamos en el mercado productos que estamos en capacidad de producir, o simplemente queremos producir, sin tomar en consideración la demanda. Este concepto puede aplicarse en tanto la oferta de bienes es escasa y la demanda es amplia (el mercado no es selectivo).

– Desde la *demanda*: “Vendemos lo que el mercado requiere”. Es decir, proponemos al mercado un producto, luego de haber analizado la necesidad y su demanda. Adaptamos el producto a las características y lógica del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes, y no sujetamos la producción a lo que el productor pueda hacer con mayor facilidad.

Si los principios anteriores, básicos en la investigación de mercados (tomados de Jeffrey Pope), los introducimos en el mercado audiovisual, ¿qué principio cree Ud. que nuestros productores tomarían en cuenta?

4.3. Los Componentes del Mercado

Oferta

La oferta es la cantidad de un producto que los vendedores están dispuestos a ofrecer a diversos precios, bajo un determinado conjunto de condiciones.

Para que exista una oferta debe haber una producción, y ésta debe ser fruto de la combinación de materia prima, mano de obra, capital y una organización que la sustente.

En la producción audiovisual, el correlato de la materia prima es la idea que dará lugar a un guión junto con el material y el formato en el que pueda adaptarse.

El trabajo lo realiza el personal especializado de cada departamento de producción: directores, productores, técnicos, camarógrafos, iluminadores, etc.

El capital surge de las mismas fuentes que mueven el mercado económico.

Y finalmente, la empresa se sustenta en una organización cuyas características dependen de la dimensión y tipo de producción que se realice.

En definitiva, la oferta audiovisual está constituida por los programas de cine, radio y televisión en sus diferentes géneros y formatos con diversos grados de calidad, distintos precios, objetivos, estructuras, tiempos, periodicidad, etc.

Asimismo está constituida por aquellos programas que, utilizando tecnología similar, se difunden en mercados alternativos al masivo: videos, videos educativos, institucionales, de capacitación, programas de radio difundidos en mercados, escuelas, centros comunales, programas de vistas fijas (*slides*) de múltiples usos, etc., todos con el objeto de ser adquiridos y consumidos por alguien.

Mercado

Es el lugar donde son reunidas las mercancías para su venta, al que acuden compradores y vendedores para realizar el intercambio.

Los mercados pueden ser mayoristas cuando a él acuden los intermediarios y distribuidores a comprar al por mayor y pueden ser minoristas, cuando se venden cantidades pequeñas directamente a los consumidores.

Por lo general, en el mercado audiovisual se suele vender en volúmenes y cantidades (o más comúnmente en "paquetes") a fin de cubrir la demanda de un determinado período de tiempo.

Esta compra-venta se realiza semestralmente en grandes convenciones, festivales o ferias que reúnen a productores independientes, productores de las grandes cadenas, grandes distribuidores y representantes de los más diversos medios de comunicación. Allí se exponen y ofertan los programas terminados o en producción.

A nivel nacional y en el espacio televisivo, cada canal exhibe lo mejor de su cartelera en una reunión denominada pre-venta anual, donde son invitados los más altos directivos y ejecutivos de las empresas auspiciadoras y de las agencias de publicidad.

A nivel internacional, en las ciudades de Miami, Los Angeles o Las Vegas se celebran anualmente grandes convenciones donde se expone la más variada selección de producciones en cine y televisión. A estas citas acuden representantes de todo el mundo y se realizan transacciones millonarias.

El valor de las películas depende del mercado al cual va a ser dirigido, de la calidad de los actores de reparto, del director, productor, guionista que participaron en su realización y del éxito obtenido en sus primeras exhibiciones en el propio mercado norteamericano.

Sucede lo mismo con las teleseries, telenovelas, programas cómicos, etc.

Los costos pueden variar desde los 300 dólares por capítulo hasta los 100 mil dólares por un largometraje.

Generalmente, la venta de estas producciones se hace en serie: "en paquete". Es decir, se juntan diferentes títulos de éxito relativo y hasta muy malos, con películas de notorio éxito en el mercado cinematográfico. A este "paquete" se le asigna un precio y dependerá de la capacidad de negociación del representante para mejorarlo tanto en títulos como en costos.

Lo que se vende en realidad, es el derecho de transmisión exclusiva por un determinado período de tiempo que va entre uno y dos años, permitiendo, según contrato, repetir el material un número de veces determinado.

Las teleseries se comercializan en ciclos de 13 capítulos que equivalen a una temporada.

El comprador puede elegir cuántas y cuáles temporadas le interesan. Por lo general, se producen tres temporadas anuales, lo que da un total de 39 capítulos. El comprar la serie da derecho a repetir el 30% de los mejores capítulos, esto es 13 capítulos más a fin de completar las 52 semanas que tiene un año.

Las miniseries dependen del número de capítulos y sus costos se basan también en las mismas reglas que las películas.

En el caso de la telenovelas, la comercialización se realiza a través del trato directo o con intermediarios que tienen representatividad en una determinada región.

Los tiempos exigidos internacionalmente son de 30 y 60 minutos, que a su vez equivalen, en tiempo efectivo, a 24 y 48 minutos respectivamente.

En el ámbito cinematográfico, las grandes distribuidoras tienen por lo general representantes en nuestros países y a través de ellos canalizan sus ventas a nivel local.

En un estudio sobre Distribución Cinematográfica, Nelly Shimabukuro,⁵¹ apunta que ésta es el eje central de la comercialización dentro del negocio cinematográfico.

En los comienzos del cine, la película se vendía directamente a las salas. Estas las exhibían hasta su deterioro o las revendían, pues la película les pertenecía. En aquella época, esto era posible por el bajo costo del material y la técnica utilizada.

Con el devenir del tiempo y la superación tecnológica, los costos de producción y de copias cambiaron la figura de la comercialización. Nació entonces el comercio de los derechos de proyección del film. Hoy en día, la distribuidora adquiere esos derechos por un lapso determinado. Planifica la exhibición y rotación de la película en un circuito de salas cinematográficas que conforman su territorio. El propietario de la sala adquiere el derecho de proyectarlas por un tiempo mediante el pago de un porcentaje, pero no puede alquilar ni vender las copias.

Como señala Shimabukuro, las distribuidoras son a la vez demandantes frente a las productoras y ofertantes frente a los cines. Generalmente, las productoras y distribuidoras establecen contrato al empezar la producción a fin de que el producto terminado encuentre un camino viable para su comercialización.

La red de exhibición está obligada a proyectar los filmes de las distribuidoras. Los contratos se estructuran en "paquete". Si el dueño de una sala quiere proyectar una

51. Nelly Shimabukuro. "Exhibidoras y Distribuidoras Cinematográficas". Tesis de Bachillerato, Universidad de Lima.

superproducción que le podría dar grandes dividendos, deberá proyectar también películas menores que vienen junto con la "grande".

Difícilmente las salas pueden escoger sus películas.

Este sistema desplaza sobre las salas los riesgos de las películas con poca aceptación y adquiere un carácter de competencia desleal respecto a las distribuidoras menores.

Sin embargo, los dueños de las salas (cada vez menos debido a la crisis económica; la competencia desleal del mercado de videocassettes; y el propio desarrollo tecnológico junto con el abaratamiento de los equipos caseros de video) aseguran el suministro de películas para toda la temporada.

La distribuidora participa proporcionalmente de los ingresos de la taquilla (30 ó 35% de los ingresos). De este tercio, las distribuidoras se quedan proporcionalmente con un 30 ó 50% y el resto es derivado a la productora.

Como lo afirma la propia Shimabukuro, a este sistema se le conoce con el nombre de *compensación proporcional*, el cual responde a la necesidad de repartir los riesgos entre los diferentes componentes del mercado.

En la radio, sólo para hacer una anotación a pie de página, generalmente no existe una compra-venta de programas (físicamente hablando). Hay coproducciones, derechos de transmisión, alquiler de espacios de acuerdo a las conveniencias y posibilidades de cada emisora.

Relaciones entre los agentes del mercado

En el mercado audiovisual existen diferentes niveles que reproducen las leyes de la oferta y la demanda. En cada uno de ellos, la relación entre vendedores, compradores y productos es ineludible.⁵²

52. "Una de las premisas que te ponen para poder vender es que te preguntan quién la dirigió, el elenco, por qué traen actores de fuera para vender afuera. Además si dices que tu novela ha estado en el horario estelar de 9 a 10 de la noche y tuvo 45 puntos de rating, eso te asegura una venta a que tu digas que tu novela estuvo de 7 a 8 y sólo alcanzó 9.5 de rating" (Margarita Morales. Entrevista).

Un primer nivel es entre el *productor* y el *distribuidor*. Como los productos audiovisuales se comercializan en serie y en cantidades, difícilmente un productor independiente puede introducir sus programas en el mercado internacional sin relacionarse con un mayorista-distribuidor, con quien deberá plantear y negociar los márgenes de utilidad a los que da lugar su producción.

Los festivales de cine y video internacional facilitan mucho este tipo de negociación. Para los productores independientes es la puerta abierta para ingresar al mercado y hacerse conocidos.

Inclusive durante el estudio de mercado, analizando las posibilidades de realización de una producción, un contacto con el distribuidor es fundamental a fin de garantizar que el producto llegue al mercado y pueda recuperarse la inversión y a su vez generar utilidades.

Las coproducciones son una alternativa interesante para financiar proyectos y cubrir varios mercados simultáneamente.

Los cineastas peruanos han realizado esfuerzos interesantes en este sentido, pero el gran problema ha sido la continuidad. Más aún ahora, cuando exentos de cualquier apoyo del Estado en financiamiento y en tributación, tienen que negociar independientemente la exhibición de cada película.

Los canales de televisión también han establecido con productoras independientes convenios de producción y exhibición de miniseries, teleseries o programas concurso con un éxito relativo, pero importante, para mantener la continuidad.

De acuerdo a su dimensión, las distribuidoras establecen un segundo nivel de relaciones y dependencia con sus *subsidiarias*, encargándose de efectuar las promociones y publicidad respectiva de cada producto, celebrando las convenciones a las que ya hemos hecho referencia en párrafos anteriores, convocando a clientes y próximos compradores.

Un tercer nivel se da entre los *distribuidores* y los *exhibidores*. Aquí la negociación se sustenta en las posibilidades de éxito de taquilla o del *rating* que pueda obtenerse.

Cuando las películas son comercializadas a través de las distribuidoras locales, éstas poseen contratos de distribución con diferentes salas cinematográficas en diversas categorías. Se establecen ciclos de películas y circuitos de exhibición, de tal manera que las copias rotan de una sala a otra, tanto a nivel de la capital como a nivel de provincias. Dependerá del número de copias que se posea para hacer una exhibición simultánea en diferentes ciudades.

En el ámbito televisivo, las distribuidoras establecen contratos con los canales de televisión, los que fijan los títulos de las películas, su costo, las condiciones de pago y las veces en que pueden ser exhibidas durante un período de tiempo.

Mejorar los títulos y las condiciones de cada contrato es un arte que difícilmente pueda enseñarse en un texto.

El cuarto nivel de relación se produce entre los *exhibidores y auspiciadores*, quienes en su mayoría son representados por las agencias de publicidad. A ellos se les oferta toda una gama de productos audiovisuales que se incluyen en la programación y se les vende por horarios, por géneros o por programas especiales.

El último nivel de relación se da entre los *exhibidores o el canal y el consumidor final*, aquél que paga su dinero para ver una película en una sala o, en su defecto, aquél que enciende su televisor y decide ver un determinado programa.

Una buena promoción sugestiva y convincente que efectivamente compita con la oferta de los otros canales permitirá estimular la recepción de un público.

Los mercados paralelos

El gran mercado masivo no es el único. Existe un mercado audiovisual alternativo que no busca los grandes medios, sino que trabaja en función de públicos exclusivos, segmentados por variados intereses.

Este mercado alternativo se identifica en la TV por cable, la comercialización de *videocassettes* con producciones institucionales o de capacitación; canales de cobertura local en VHS; el *Home Video* (producciones de bajo

costo); y programas de corte educativo o de concientización.

En general, la producción alternativa introduce al mercado la variable "objetivo", en tanto se dirige a públicos que identifica y reconoce, ofertándole un tipo de información y entretenimiento específico.

Recordemos que los medios se apoyan entre sí y pueden ofrecer propuestas integrales para satisfacer necesidades concretas.

En muy corto plazo, los mercados paralelos habrán invadido las funciones que hasta hoy cumplían los medios de comunicación masiva. De abaratare los costos, podrá democratizarse el uso de los medios. No podemos aseverar lo mismo de los contenidos, pero la informática y las comunicaciones caminarán tan estrechamente que no se podrá distinguir diferencias. Pruebas de ello son los sistemas multimedia, la comunicación interactiva, la música y la edición computarizada, el láser para el video y discos compactos y, por último, los hologramas, que harán que la televisión y el cine actual pasen a la historia.

Demanda

La demanda involucra definitivamente una necesidad, esa sensación de apetencia, de angustia, de anhelo, de inquietud, de carencia, que el hombre siente profunda o superficialmente y que, consciente o inconscientemente, lo impulsa a buscar su satisfacción realizando determinadas actividades.

En el campo audiovisual, este concepto ha sido manejado de diversas maneras. A nivel de los medios masivos y en particular de la televisión, la demanda fue sinónimo de gusto y preferencias. En función de ese "gusto popular" es que se articuló la oferta y se ofreció una programación.

Sin embargo, y como lo señala Desiderio Blanco⁵³, aludiendo a una frase de Marx, "la producción no sólo ge-

53. Desiderio Blanco. "El imaginario popular". En: *Contratexto* N 1. Universidad de Lima.

nera productos para los consumidores, sino también consumidores para los productos”.

Existe, de hecho, una relación circular entre la oferta y la demanda de comunicación. Sin embargo, también hay niveles y tipos de demandas, y es aquí donde radican las diferencias entre lo comercial y lo necesario, entre lo entretenido y lo vano, lo útil y lo indispensable.

Las necesidades se expresan a través de los deseos y éstos se ven limitados por la realidad que impide y controla su satisfacción.

En tales circunstancias, no queda más alternativa que sublimar y canalizar sus intereses en el consumo de productos culturales.

En el espacio audiovisual, la demanda se expresa en la exigencia de exhibir y mostrar productos audiovisuales que satisfagan deseos. Los géneros clásicos, por ejemplo, se convierten en formatos seriados; el *western*, el policial, el melodrama (telenovela), las aventuras, etc., canalizando determinadas pulsiones,⁵⁴ conduciéndolas al término de su realización imaginaria, dejando con ello cumplido el deseo.

Cierto es que existe una complicidad entre el emisor y el receptor. Se trata de una relación circular que hace que los productos audiovisuales posean estructuras fijas (trilogías amorosas, los buenos y los malos, el amor imposible, el super héroe soltero) y formas externas que varían según las épocas, modas y tecnologías.

Esto origina, por ejemplo, que en la investigación de los públicos se dé preferencia a los términos numéricos (*ratings*, audiencia) y no a los cualitativos, en el supuesto de que habría que reiterar los modelos propuestos por el propio emisor.

Sin embargo, el mecanismo circular de complicidad da resultado en tanto se satisfacen necesidades primarias, pulsión de vida y pulsión de muerte expresadas en los diferentes géneros, más no así otro tipo de necesidades que se van creando al compás de la evolución del hombre en

54. Desiderio Blanco. Op. cit.

sociedad y de su desarrollo (posiciones políticas, aspiraciones económicas, sociales, educativas, conocimiento de la cultura y nuevas formas de entretenimiento).

Aparecen en pantalla y a nivel masivo —lo que los hace más interesantes— programas dirigidos a sectores con preocupaciones específicas y temas definidos: economía, micro y pequeña empresa, agro, informática, *marketing*, juegos de video, apoyados por otros medios conformando una red. Esto muestra que, con el tiempo, la televisión dejará de ser un aparato de comunicación que funcione para una sola vía.

Entretanto y mientras el concepto de la estructura narrativa sea simple, primario y directo, responda a las necesidades concretas del espectador, se verifique su aceptación con un alto *rating*, y el auspiciador se sienta satisfecho y abone por estar en pantalla, esa estructura será repetida.

Anotaciones a pie de página

Cabe preguntarse cuáles son las ventajas del funcionamiento del mercado en las condiciones descritas en párrafos anteriores. Pueden resumirse de la siguiente manera:

- la venta en serie de programas de televisión permite una explotación a fondo de una temática con todos sus argumentos paralelos y, de acuerdo a la respuesta del mercado, incidir en aquello que más acogida haya tenido.
- es más económico producir, vender y colocar programas seriados o películas en paquete que cubran la programación de una temporada o de un año, que vender aisladamente productos unitarios, a menos que éstos tengan una particularidad muy especial.
- la producción en serie favorece tanto al emisor como a los auspiciadores, pues les permite programar sus ventas y adquisiciones por temporadas o períodos de un año.
- la producción en serie favorece la estabilidad del personal contratado, la renovación de equipos en tanto hay una demanda continua y un mercado garantizado.

- se reducen los costos de producción al utilizar ambientes, locaciones, personal en un trabajo continuo, favoreciendo a su vez un cronograma de trabajo en función no de programas, sino inclusive hasta de planos

Entre las desventajas podemos anotar lo siguiente:

- es posible que el público se canse de tanto programa en la misma línea. Sin embargo, las modificaciones deberían ser consideradas a través de un proceso de evaluación continua o simplemente dejar que el programador intuya el nivel de saturación de la audiencia por un tipo de programa o propuesta audiovisual.
- para quienes pretenden ingresar al mercado audiovisual, resulta difícil incorporarse con productos unitarios en vista de la demanda seriada, pero como ya hemos explicado en párrafos anteriores, los festivales, concursos y encuentros de comunicadores son una puerta importante para alcanzar ese objetivo. La otra, definitivamente, es la oportunidad.

"...En el orden cultural, muchas son las voces que se levantan para llamar la atención sobre la necesidad de salvaguardar la entidad, idiosinercia e integridad de las distintas culturas nacionales frente a la penetración externa. El peligro de la imposición de una cultura estándar existe. Pero también lo contrario. La posibilidad de enriquecimiento y diversificación cultural de cada ciudadano como complemento a su cultura autóctona y diferenciada".

Llorenc Soler.⁵⁵

55. Llorenc Soler. Op. cit., pg.154.

Anexos

Los formatos son unas pautas gráficas para ordenar la información concerniente a la producción.

Su forma y uso dependen del tipo de producción y de la dimensión del equipo de realización. Cada quien crea el suyo. Lo importante es que sea suficientemente claro y entendible para cualquier miembro del equipo. A continuación les proponemos una selección de formatos que pueden ser utilizados o adaptados a diferentes tipos de producción.

FICHA DE LOCALIZACIONES

Decorado: _____
Localización: _____
Distancia del Centro de Producción: _____
Permiso de Rodaje: _____
Transporte de Material Técnico: _____
Transporte de Técnicos: _____
Transporte de Locutores/Invitados/Expertos/Actores: _____
Grupo Electrógeno: _____
Catering: _____ Tel: _____
Hotel: _____ Tel: _____
Persona de Contacto: _____ Tel: _____
Fecha prevista del rodaje: _____
Fecha: _____

Firma:

Ayudante Producción:

Firma:

Ayudante Dirección:

DATOS DEL MODELO

Nombre: _____

Edad: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Agente de modelos: _____

Características:

Color de tez: _____ Ojos: _____ Pelo: _____

Estatura: _____ Peso: _____ Camisa: _____

Talla de zapatos: _____ Pantalón: _____

Experiencia: _____

Deportes que realiza: _____

No llenar lo siguiente:

Observaciones: _____

Fecha: _____

Nº de secuencia/ escena		condición de luz	
LOCACION _____			
ACTORES _____		VESTUARIO _____	
_____		_____	
_____		_____	
ACTORES SECUNDARIOS/EXTRAS		_____	
UTILERIA/EFFECTOS ESPECIALES		_____	
		# de pg. guión	
Tiempo de rodaje		Tiempo de pantalla	

DIA:

LUGAR:

Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc	Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc
Pers					Util	Pers					Util
Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc	Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc
Pers					Util	Pers					Util
Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc	Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc
Pers					Util	Pers					Util
Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc	Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc
Pers					Util	Pers					Util
Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc	Cap	Sec	Esc	Pag	Con	Loc
Pers					Util	Pers					Util

ESTRUCTURA DE GRABACION

PROGRAMA: _____ CAPITULO: _____

[illegible]

Contenido **Fecha**.....

HOJA DE PAUTA

[illegible]

UNIVERSIDAD DE LIMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

Producción: _____ Fecha: _____
Pág.: _____

DÍA DE RODAJE

Nº Pág.	Sec.	Esc.	Ext. Int.	Día Noche	Actores	Nº Vest.	DESCRIPCION
Utillería y muebles				Extras		Secundarios	
Carros y animales				Efectos especiales		Música	

PRESUPUESTO PARA PRODUCCION DE FILMES Y VIDEOS

Tipo de producción : Fecha: .
Medio :
Título provisional :
Material : mm.
Tono : B/N – color
Formato :
Duración :
Proporción : 1
Tiempo de rodaje/
grabación :
Inicio de rodaje :
Tiempo total de la
producción hasta
Copia Cero o Master : semanas

Sinopsis:

PRESUPUESTO PARA PRODUCCION DE FILMES Y VIDEOS

--	--	--	--	--

1. Pre-producción

1.1	Sinopsis, guión		
1.2	Investigación		
1.3	Derechos de Autor		
1.4	Viajes, transporte, alojamiento.....		
	durante investigación y		
	planeamiento		
1.5	Materiales de investigación		
	archivo, fotos, etc.		
1.6	Otros		suma:.....

2. Personal (costos+salarios):

2.1	Director	
2.2	Asistente de director	
2.3	Script	
2.4	Director de fotografía	
2.5	Camarógrafo	
2.6	Foquista	
2.7	Asist. de cámara	
2.8	Jefe de luces	
2.9	Luminitos	
2.10	Sonidista	
2.11	Microfonista	
2.12	Electricista	
2.13	Chofer	
2.14	Asist. Técnico	
2.15	Editor	
2.16	Asist. de editor	
2.17	Productor general	
2.18	Productor ejecutivo	
2.19	Jefe de producción	
2.20	Asistente	

2.21	Animador/dibujante		
2.22	Otros		suma:.....
3. Personal artístico			
3.1	Actores principales		
3.2	Actores secundarios		
3.3	Extras		
3.4	Figurantes		suma:.....
4. Equipos			
4.1	Cámara + VTR, lentes standard		
4.2	Trípode, filtros		
4.3	Lentes adicionales, accesorios		
4.4	Equipo de iluminación		
4.5	Dollys		
4.6	Grabadora de sonido		
4.8	Micrófono, mixer		
4.9	Estudio de grabación		suma:.....
5. Materiales			
5.1	Video Cassettes		
5.2	Películas		
5.3	Cintas sonido 1/4		
5.4	Magnético perforado		
5.5	Foto fija		suma:.....
6. Costos de producción			
Dirección artística			
6.1	Escenografía		
6.2	Vestuario		
6.3	Alquiler de locación		
6.4	Alquiler de estudio		
6.5	Utilería		
6.6	Efectos especiales		
6.7	Maquillaje, caracterización		
Costos operativos:			

6.8		Movilidad	
6.9	Transportes		
6.10	Refrigerios		
6.11	Hospedaje		
6.12	Electricidad en locación		
6.13	Otros		suma:.....

7. Costos de Post-producción

7.1	Laboratorio I: revelado, copiado		
7.2	Laboratorio II: títulos, disolvencias, efectos ópticos, copias 0, 1, tiraje		
7.3	Transfer de sonido, efectos sonoros, música, etc.		
7.4	Visionado		
7.5	Equipo de edición		
7.6	Material de edición		
7.7	Locución		
7.8	Doblaje		
7.9	Musicalización		
7.10	Gráficos/subtítulos		
7.11	Post-prod. de sonido		
7.12	Animaciones		
7.13	Otros		suma:.....

8. Seguros

8.1	Accidentes (técnicos, públicos)		
8.2	Negativo (todo riesgo)		
8.3	Equipo (pérdida y daños)		
8.4	Otros		suma:.....

9. Gastos generales

9.1	Impuestos, seguro social		
9.2	Gastos administrativos		
9.3	Local, correo, envíos de material, teléfono		

- 9.4 Depreclación de equipo
propio y propiedades, etc.
- 9.5 Otros suma:
- 10. Publicidad y promoción

PRESUPUESTO RESUMEN

1.	Costos de pre-producción		
2.	Personal		
3.	Personal artístico		
4.	Equipos		
5.	Materiales		
6.	Costos de producción		
	– Dirección Artística		
	– Costos operativos		
7.	Costos de post-producción		
8.	Seguros		
9.	Gastos generales		
10.	Publicidad y promoción		
	sub total:		
	+imprevistos (10%)		
	+utilidad: (7.5%)		
	TOTAL:		+ IGV

PLAN DE RODAJE DE LA PELÍCULA

DIRECTOR

[illegible]

PEDIDO DE PRODUCCION

AREA
LOCACION
LOCAL

Estudio _____
Exterior _____

ITEM	DESCRIPCION	ORIGEN	VALOR

ORIGEN: (PR) PRESTAMO
(AL) ALQUILER

(CO) COMPRA
(AM) ALMACEN

ORDEN DE TRABAJO

Hoja N°

para el día..... de de 19..... Día de
Prod N°..... Título Lugar Rodaje Decorado.....
Planos/Secuencias N° Hora de comienzo:.....

PROTAGONISTAS	HORA CITA		LUGAR	HORA RODAJE	VESTUARIO	
FIGURACION						
Mujeres						
Hombres						
Niños						
PERSONAL TECNICO	HORA	LUGAR			HORA	LUGAR
Director			Operador de			
Aytes.Dirección			2º Operador			
Secretaría Rodaje			Aytes. Cámara			
Jefe Producción			Foto-Fija			
Aytes. Producción			Maquillador			
Regidores			Peluquera			
Avisador			Sastre			
Atreídas						
PERSONAL ESTUDIO			PERS. SUPLEMENTARIA			
Electricistas			Maquilladores			
Maquinistas			Peluqueros			
Equipo Sonido			Guardarropa			
Proyeccionistas						

Utilería:

Material:

Transportes:

Observaciones

Programa :
Responsable :
Fecha :

SCRIPT (1)

DIA..... FECHA.....
INT..... EXT.....
SECUENCIA..... CINTA.....
PLANO..... SONIDO.....

TOMAS	TIEMPO	PIETAJE		OBSERVACIONES
		INICIAL	FINAL	

PERSONAJES:

DESCRIPCION DE TOMA:

Programa :
Responsable :
Fecha :

REPORTE DE SONIDO.....

Equipo: N° cinta: V ☐
M ☐

SENTENCIA	PLANO	TOMA	VOL.	POSICION	MICRO	OBSERVACIONES

Bibliografía

ALEGRIA, Alonso

"Elementos de composición gramática". Seminario: Composición dramática, grupo Quinta Rueda, 1987.

ARMER, Alan

Direction Television and film. Editorial Wadsworth Publishing, 1986.

BEAUVAIS, Daniel

Producir en video. Edición Video Tiers - Monde Inc. Canadá, 1989.

BERWANGER, Dietrich

Cine y televisión a bajo costo. Ciespal, Quito, Ecuador, 1987.

BOTERO, Selene [y]

RESTREPO, Javier Darío

Periodismo diario en televisión. Medellín, 1990.

BROOKES, Richard

La nueva Mercadotecnia. Ediciones Mc Graw Hill/Interamericana de México, 1990.

BROUGHTON, Irv

Productores en acción. Ediciones Prisma, México, 1990.

CEBRIAN HERREROS,
Mariano

Introducción al lenguaje de la TV. Ediciones Pirámide, Madrid.

Géneros informáticos audiovisuales. Editorial Ciencia, Madrid, 1992.

CENECA ULLOA, Jessica

Diagnóstico metodologías de uso del video. Chile, 1992.

COMPARATO, Doc

El guión. Gra Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 1988.

COMPESI, Ronald

Small format television production. Editorial Allyn and Bacon, 1990.

CONTRATEXTO

Nº 1. Revista de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Lima. Lima, 1985.

DIALOGOS *de la Comunicación*

Nº 27. Publicado por la Konrad Adenauer, 1990.

FERNANDEZ-DAVILA, Lourdes

Tesis de Bachillerato: "Elaboración de un guión para TV", 1989.

FUENZALIDA, Valerio

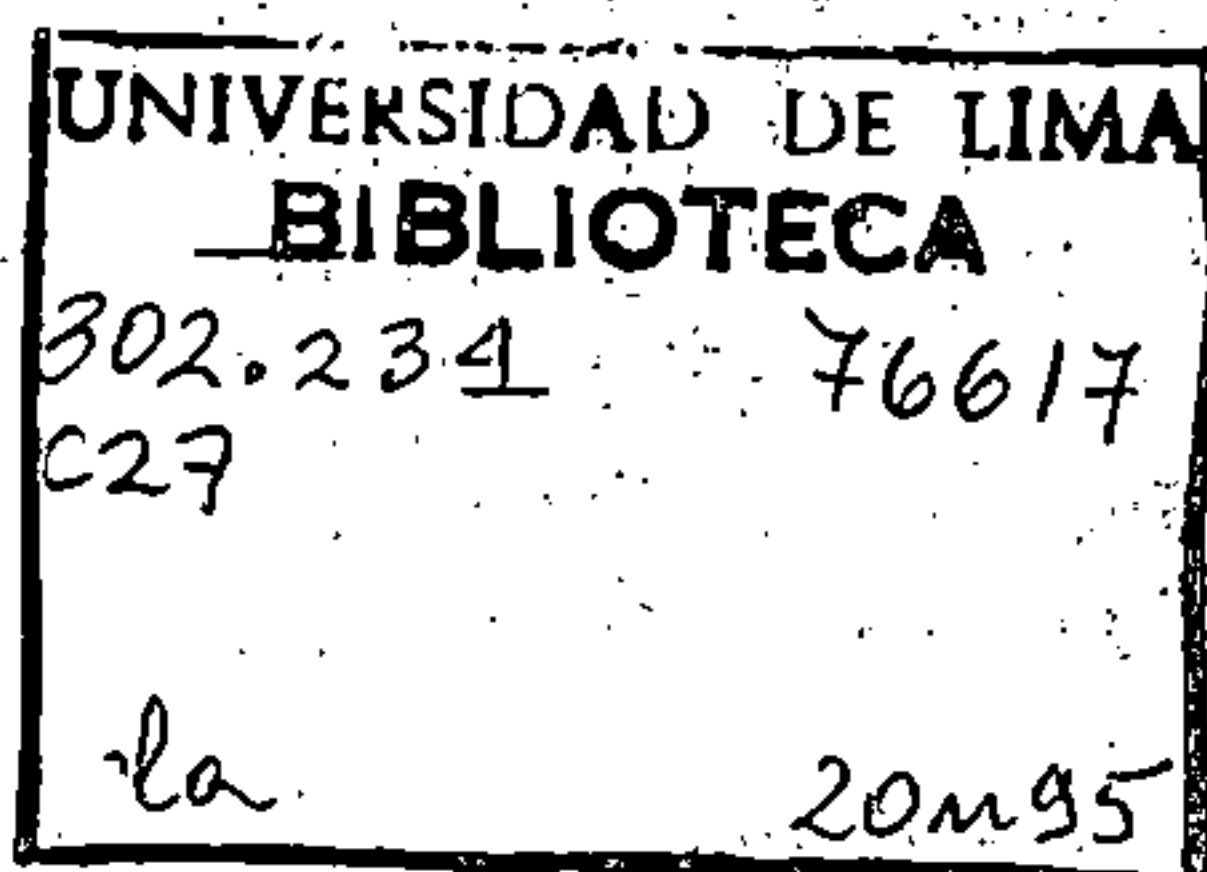
"Visiones y ambiciones del televidente". CENECA, 1989.

GARCIA MIRANDA, Nelson

Separata: "La Ley de Cine en el Perú".

GUTIERREZ, Mario

Video, tecnología y comunicación popular. CROCEVIA, 1989.



FELAFACS/CETUC. Seminario de actualización en metodologías de la enseñanza de televisión "La TV desde el que la ve", 1991.

Seminario Taller: "Narrativa televisiva". CETUC / Perú 1991

HETHMON, Robert

El método del Actors Studio. Editorial Fundamentos, 1981.

- MARTIN PROHARAM,
Miguel Angel *La organización de la producción en el cine y la TV.* Forja Comunicaciones, 1985.
- MARTINEZ ABADIA,
José *Introducción a la tecnología audiovisual.* Ediciones Paidós, Barcelona-Buenos Aires-Mexico, 1988.
- MASCELLI, Joseph *Las cinco claves del cine.* Sica, Buenos Aires, 1987.
- MATHIAS, Harry [y]
PATTERSON, Richard *Electronic Cinematography.* Wadsworth Publishing Company, California, 1985.
- MATTELART, Armand &
Michele *El carnaval de las imágenes.* Akal Comunicación, Madrid, 1987.
- MAYEUX, Peter *Writing for the broadcast media.* Editorial Allyn and Bacon, 1985.
- MILLERSON, Gerald *TV producción eficaz.* Editorial Hispano-Europea, Barcelona España, 1984.
- *The technique of Television Production.* Focal Press, London and Boston, 1979.
- POHLENZ, Alejandro *Etapas de la producción de programas de televisión a gran escala. El caso Televisa, Cetuc/Perú,* 1991.
- POPE, Jeffrey *Investigación de mercados.* Editorial Norma, Colombia, 1984.
- RAIMONDO SOUTO,
Mario *Técnicas del cine documental y publicitario*
Formación profesional y actualización en producción

RIES, Al [y] TROUT, Jack

SABA, Walter

St. JOHN MARNER,
Terence

SENNA, Orlando

SOLER, Llorenc

STANISLAVSKI,
Constantin

STEMPEL, Tom

TAMAYO, Augusto [y]
AGUILAR, Alfredo

VIVAS SABROSO,
Fernando

WHITTAKER Ron

WURTZEL, Alan

de TV. Radio Caracas
Televisión, 1989.

Posicionamiento. Editorial
Presencia Ltda. Bogotá-
Colombia, 1992.

Curso taller: "Actualización
en metodología de la
enseñanza de TV", 1989.

Cómo dirigir Cine. Editorial
Fundamentos, 1984.

Separata: "El guionista y las
relaciones literatura/cine".

*La televisión, una metodo-
logía para su aprendizaje.*
Editorial Gustavo Gili S.A.
Barcelona, 1988.

*La Construcción del perso-
naje.* Alianza Editorial, 1992.
Screenwriting. Ediciones Oak
Tree Publications, Inc.
California, 1982.

Separata: "Funciones y
responsabilidades del perso-
nal técnico de un equipo de
filmación", 1985.

"Encanto y desencanto de la
televisión peruana". *Debate*,
1992.

Video field production. May-
field publishing company,
1989.

Television Production. Edito-
rial McGraw Hill, 1989.