

EL PRODUCTOR Y LA PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA



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

Los nombres del productor

RAMIRO GÓMEZ B. DE CASTRO
Universidad Complutense de Madrid

359

Lo fascinante del oficio de productor es que obliga a hacer malabarismos entre lo comercial y lo creativo; supone, claro está, una cierta intuición (olfatear el éxito futuro) acompañada por una mentalidad de jugador. Incluso para aquellos que se cubren las espaldas al máximo. Además a veces necesita también un auténtico talento de mago o de ilusionista, capaz de generar un dinero que no existe mientras se va rodando la película.

Por mucho que el productor pretenda encarnar con orgullo esta asociación única –el negocio ligado al sueño, las finanzas poéticas–, también tiene sus altibajos. También él, como todo el mundo, querría ser reconocido y sufre al tener que quedarse en la sombra de aquello a cuyo nacimiento ha contribuido.

Michel Chion¹

EL EMPRESARIO AUDIOVISUAL

El punto básico de partida del productor, nombre que recoge y condensa la iniciativa de la actividad cinematográfica, está todavía confuso, porque, si bien productores podemos considerar a los mismísimos hermanos Lumière en Francia, al inventor Edison en Norteamérica o, por usar un cercano ejemplo hispánico, a los Jimeno –independientemente de si eran centenarios en esto del cine en 1896 o 97–, existen claros datos para considerar que durante el tiempo en que realizaron películas cinematográficas nunca se consolidaron como tales, abandonando, por intereses y causas diversas, un camino que les hubiera llevado tal vez a la ruina o tal vez al éxito. De los leves ejemplos que hago constar, tan sólo uno de ellos, Edison, se acerca de algún modo a la profesión de productor, que queda eclipsada por una actividad muy superior en esfuerzo como fue la de consolidar un *trust* que controlase económicamente la totalidad de la iniciativa cinematográfica en la nación norteamericana. Fallecida la consolidación por causas legales principalmente –la Ley Sherman, *antitrust*–, desaparecen también las poderosas y peligrosas empresas que licencian desde la Costa Este el uso de aparatos mecánicos para la imagen en movimiento y se consolidan las posibilida-

¹ Chion, M., *El cine y sus oficios*, Cátedra, Madrid, 1991, p. 25.

des para todo tipo de aventureros y profesionales, que han encontrado en el Oeste no sólo un refugio, sino también un magnífico asentamiento. Pero no están solos, porque aunque cesen las hostilidades por parte de los matones del *trust*, seguirá siendo desde las mismas bases de éste desde donde se apoyen económicamente las iniciativas de los creadores. Frente a retos técnicos y narrativos nace no sólo una diversificación profesional, sino también empresarial. Por lo tanto, son diferentes los aspectos que engloban o pueden identificarse con el concepto empresario de la imagen desde entonces. En una primera instancia, sin marcar límites globales, cualquier gestor o factor económico dedicado a una empresa del sector comunicación social podría ser tratado como tal. En esta aproximación hago solamente una primera consideración acercándome al ámbito de origen. Es decir, al sector creador de la imagen, la industria de producción de películas. Desde este punto de vista, la palabra que sin duda mejor se relaciona con él es la de productor.

El productor es un empresario audiovisual independientemente de la fórmula jurídica que adopte para crear su empresa.

Motor de toda la industria, por muy compleja que ésta sea, hasta el punto de que todo pionero del desarrollo de nuevos conceptos de creación empresarial de la industria audiovisual puede tener referencia con el clásico productor cinematográfico.

El sentido de la palabra *productor* es un genérico que agrupa diversas denominaciones, englobadas en una «etiqueta» polisémica. De igual modo que no es lo mismo un productor norteamericano que otro europeo, es diferente un productor de pequeña empresa y producción accidental que otro de gran empresa y fabricación simultánea de obras audiovisuales. Ello sin contar con que, incluso homogeneizando mercados y sistemas, no es lo mismo un productor de Hollywood de 1927 que otro de 2007.

Históricamente, el ejercicio de la producción ha tenido el carácter de la libertad. Quien ha querido, y podido, no ha tenido otro revés que el económico para dedicarse a ello, con la única limitación de su sabiduría empresarial, dentro de los márgenes de una industria *sui generis*² y las posibilidades para la obtención del dinero o la financiación de la obra cinematográfica.

No existe legislación alguna en ningún país de tradición cinematográfica desarrollada que limite la operatividad de un productor, salvo las correspondientes a censura (cada vez en menos países) o movimientos de capitales extranjeros, importación-exportación y coproducciones internacionales.

¿Qué es, sin embargo, un productor? ¿Qué hace un productor?

Es muchas cosas. Un empresario y un organizador, cada vez más «europeizado», en el sentido más progresista del término. Una persona cada vez con mayor capacitación

² En la acepción empleada por Cuevas, A., «Los principios económicos de la industria y el comercio cinematográficos», en *Economía cinematográfica*, Imaginógrafo/EGEDA, Madrid 1999, pp. 43-48.

profesional, capaz de organizar y animar a un grupo y de coordinar los factores que afectan al proceso de realización, con un alto grado de intuición, perspectiva, sentido de riesgo y «muchísimo» sentido común.

Pero naturalmente estamos en el campo de las buenas intenciones y de los modelos, de las declaraciones de principios, e incluso de los tópicos donde el más común y pre-establecido nos llevaría a imaginar la figura del productor como la de un orondo caballero que maneja muy bien el cigarro habano, las morenas, las rubias y el dinero (de otros). Esto puede ser un productor. Pero no identifiquemos al todo por una parte. Lo cierto es que la palabra productor encierra un marcado carácter multiinterpretativo, pues muchas son sus acepciones y particularidades, que atienden en todo caso las peculiaridades de una industria especial.

DENOMINACIONES JURÍDICAS

En nuestro ordenamiento jurídico, analizándolo desde una perspectiva de los últimos treinta años, la primera valoración jurídica importante se produce en la Ley 17/1966, de 31 de mayo, sobre derechos de propiedad intelectual en las obras cinematográficas, en la que se expone: «Art. 1.º El ejercicio exclusivo de los derechos de explotación económica de la obra cinematográfica corresponde al productor o a sus cesionarios o causahabientes (...) se entiende por productor de la obra cinematográfica la persona natural o jurídica que tenga la iniciativa y asuma la responsabilidad de la realización de aquella. Se presume como tal el titular del permiso de rodaje»³.

Con la reforma de este cuerpo jurídico (que a su vez descansaba en la vetusta Ley de Propiedad Intelectual de 1879)⁴ en 1987 (Ley de Propiedad Intelectual 22/1987 de 11 de noviembre), queda señalado en el título III «De los productores de grabaciones audiovisuales», en el artículo 112: «Se entiende por productor de una grabación audiovisual la persona natural o jurídica que tenga la iniciativa y asuma la responsabilidad de la fijación de un plano o secuencia de imágenes, con o sin sonido, sean o no creaciones susceptibles de ser calificadas como obras audiovisuales.» «El productor gozará respecto de sus grabaciones audiovisuales del derecho de autorizar su reproducción, distribución y comunicación pública» (art. 113).

³ Desde 1977 (RD 3071/1977, de 11 de noviembre) no existe el «permiso de rodaje», siendo el único requisito que exige el Ministerio de Cultura la «notificación» del inicio de rodaje con quince días de antelación, hasta 1984 comunicada ante la Dirección General de Cinematografía y posteriormente ante el Instituto de Cinematografía y Artes Audiovisuales.

⁴ Ley de Propiedad Intelectual de 10 de enero de 1879, bajo el reinado de Alfonso XII, con un reglamento de 3 de septiembre de 1880. Antes del texto sobre propiedad intelectual cinematográfica de 1966, también afectaba a las relaciones contractuales cinematográficas el Estatuto de Propiedad Industrial de 30 de abril de 1930.

La acepción es tan acertada que no se ha visto modificada por ninguna de las diversas reformas a la que se ha visto sometida esta Ley, las más importantes de 1996 y 2006⁵, si bien cambian las numeraciones de su articulado y las pautas de reproducción del mencionado artículo 113, se recomponen: «Corresponde al productor de la primera fijación de una grabación audiovisual el derecho exclusivo de autorizar la reproducción, directa o indirecta, del original y de las copias de la misma»⁶.

Queda, por lo tanto, por ahora, como última, actual y vigente definición legal de productor. Tuvo ésta, por extensión, sus interpretaciones en las legislaciones cinematográficas del Ministerio de Cultura, como en el Real Decreto 1282/1989, de 28 de agosto, de ayudas a la cinematografía. Allí, en el artículo 1.7, el productor era definido tal que: «El empresario privado que tenga la iniciativa y asuma la responsabilidad económica de la realización de la película y sea titular de los derechos de proyección o exhibición pública de la misma, sin perjuicio en todo caso de los derechos que puedan reservarse a los autores.»

Definición muy cercana a nuestro diccionario de la Real Academia: «El que, con responsabilidad financiera y comercial, organiza la realización de una obra cinematográfica y aporta el capital necesario.»

Otros matices temporales han incorporado nuevas acepciones. Así el grave problema generado por la participación directa o indirecta de las televisiones en la financiación y producción de películas españolas con derecho a subvención es el responsable de que desde la Federación de Productores (FAPAE) se promueva la inclusión en la legislación de un matiz en la interpretación de los «nombres» del productor. Se incorpora al Real Decreto 526/2002, de 14 de junio⁷, la definición de *productor independiente*: «la persona física o jurídica que no sea objeto de influencia dominante por parte de las entidades de radiodifusión televisiva por razones de propiedad, participación financiera o de las normas que le rigen, conforme al criterio señalado en el artículo 3, párrafo g), de la Ley 25/1994, de 12 de julio, modificada por la Ley 22/1999, de 7 de junio, y la Ley 15/2001, de 9 de julio, de Fomento y Promoción de la Cinematografía y el Sector Audiovisual» (Artículo 2.5)⁸.

⁵ La última la Ley 23/2006, de 7 de julio, por la que se modifica el texto refundido de la LPI, aprobado por el RDL 1/1996, de 12 de abril.

⁶ Artículo 121 del texto refundido de 1996.

⁷ BOE del 28 de junio de 2002.

⁸ En estos momentos y para la nueva Ley de cine que prepara el actual gobierno vuelve a introducirse esta acepción, nuevamente ajena a catalogaciones intelectuales o críticas, con los consiguientes enfrentamientos dialécticos entre productores y empresarios y directivos de televisiones. Puede verse una aportación de éstos en el artículo de opinión de Mauricio Carlotti, consejero delegado de Antena 3 TV, «Necesitamos una verdadera industria del cine en España» en *El Mundo*, Madrid, 25 de enero de 2007. Desde el primer momento las bases presentadas por la ministra de Cultura para la nueva Ley de Cine han traído cierto encono en las posiciones de algunos de los sectores implicados; tal sería el caso de la Federación de Productores FAPAE y la Unión de Televisiones Comerciales

Hasta aquí tenemos definiciones casi perfectas, pero sin ningún contraste. Ya que cuando las cotejamos podríamos preguntarnos, por ejemplo, hasta dónde «organiza» un productor y si el capital aportado puede proceder de fondos propios o ajenos y si el industrial que asume las cargas lo hace a título personal o como intermediario. Pero para ello hay que entrar en el estudio de otros matices.

LAS PROFESIONES DEL PRODUCTOR

Primero es necesario manifestar que el productor es el motor esencial de la industria cinematográfica, tan necesario como rechazable según nos situemos en uno u otro lado de los dogmatismos al uso⁹. Sin embargo, en nuestra defensa diremos que cuando las funciones del productor han sido invadidas arbitrariamente, las industrias se han resentido profundamente. España ha sufrido un proceso de concentración de poderes director-productor, más como producto de moda –entre 1983 y 1990– con resultados discretos y, en algunos casos, rechazables¹⁰.

La producción, en abstracto, como trabajo de un equipo o cometido ejecutivo está entendida siempre como algo que cubre los aspectos económicos: «la persona o el conjunto de personas que asumen la responsabilidad de reunir los fondos necesarios para la financiación de una película y los de llevarla a su explotación comercial»¹¹ o de su organización específica: «La producción establece una estrategia práctica de la filmación, basada en las necesidades de la película y las posibilidades económicas disponibles»¹². Más lejos va Miguel Ángel Martín Proharam, en su técnica definición global de los productores. Así acerca del productor-inversor dice que: «tiene que manejar unos medios empleando el mismo sistema organizativo: su mente funciona

Asociadas UTECA. Ésta última hacía público, el 11 de enero pasado, un duro comunicado en el que criticaba la intención ministerial de incrementar la obligatoriedad de inversiones en la producción de cine por parte de las televisiones del 5 al 6%. Por su parte, FAPAE emitió un texto lamentando la posición de su antagonista y pidiendo una propuesta conjunta de productores y televisiones ante la Administración.

⁹ En ese ámbito es bastante significativa la «carta al director» escrita por el productor Pedro Costa, reproducida en la sección correspondiente del diario *El País* de Madrid, el 10 de julio de 1995, en la que lamentaba que se ignorase el nombre de los productores en un artículo de Rocío García con el significativo título «Las 42 películas del cine español», publicado el 2 de julio del mismo año. Cuestionando claramente con su pregunta «¿Es justo que se considere autor al director de fotografía y no al productor?».

¹⁰ En declaraciones a Diego Muñoz (*El País*, jueves 22 de octubre de 1992), Juan Miguel Lamet, director general del ICAA, consideraba como uno de los errores de la legislación de 1984 «la desaparición de la figura del productor por la del director-productor, que es mucho más frágil.» (Cfr. Gómez B. de Castro, R., *Evolución de la producción cinematográfica española*, Universidad Complutense, Madrid, 1989, pp. 341-362.)

¹¹ Agel, H., *Manual de iniciación cinematográfica*, citado por Romero Gualda, M.^a Victoria, *Vocabulario de cine y televisión*, EUNSA, Pamplona, 1977, p. 35. Esta autora también cita a Jean Mitry y su *Diccionario del cine*, donde se refiere al productor como «industrial que asume las cargas financieras de una película».

¹² Feldman, S., *Realización cinematográfica*, GEDISA, Barcelona, 1979, p. 20.

siempre igual, analizando, valorando y decidiendo dónde invertir el dinero, de suerte que (...) la utilidad marginal de la última peseta invertida sea igual en cada una de las distintas direcciones del gasto». Con respecto a sus cualidades profesionales abundará Proharam, relacionándolo de este modo: «su actividad se extiende desde el campo financiero hasta el técnico; puede ser el financiador del film o el representante de un grupo financiero; una persona particularmente experta, a la cual una empresa confía la organización de uno o más films o programas de radio y televisión»¹³.

Dentro del ámbito nacional, el jurista Pedro Ismael Medina, profesor del Instituto de Investigaciones y Experiencias Cinematográficas (IIEC), en temprana como novedosa obra jurídica cinematográfica resumía en cuatro apartados las gestiones del productor:

- a) Es el hombre de negocios: reúne y hace la aportación de capitales. Como jefe de una empresa, es responsable de la misma; contrata también con los distintos coautores y demás personas que intervienen en la producción.
- b) Concibe y crea la película, desarrollando todas las actividades indispensables para que se exteriorice; en este sentido cumple una actividad artística e intelectual.
- c) Hace, de acuerdo con el director, el «reparto» de los papeles de la obra, función que el art. 84 de nuestro vigente Reglamento de Propiedad Intelectual otorga siempre, como un derecho, al autor.
- d) Realiza una función total e íntima, que hace indispensable su presencia, y sin ella imposible la creación de la película¹⁴.

Fue ésta una obra en la que se introducía la cuestión autoral en relación con el productor, caballo de batalla sólo resuelto hasta ahora en cuanto a cuestiones derivativas: el productor, en tanto que cesionario de los propietarios de la obra, explota derechos cedidos, pero no es titular por su participación en el desarrollo de la obra colectiva posterior, sino por su posición contractual. En ella, además de intentar sentar bases intelectuales para la incorporación de la figura del productor al elenco de autores¹⁵ —del mismo modo que en la actualidad tanto directores de fotografía como decoradores reivindican incorporarse solidariamente al actual trío autoral¹⁶—, explica las

¹³ Martín Proharam, M. A., *La organización de la producción en el cine y la TV*, Forja, Madrid, 1985, pp. 18-19.

¹⁴ Medina Pérez, P. I., *Los contratos cinematográficos*, Dirección General de Cine y Teatro, Madrid, 1952, pp. 71-72.

¹⁵ Medina se hace la pregunta: «El productor, ¿puede y debe considerarse incluido entre los creadores de la película?». Contestándose en cuanto a su exclusión como «discutible», es decir, dando por hecho la misma en razón de la legislación vigente, y apoyando la inclusión de autoría sobre diversas bases y teorías de la intervención del productor como «el que organiza un trabajo técnico, industrial y artístico concerniente a la realización material e intelectual de una obra» (*op. cit.*, pp. 70-71). Según la vigente LPI, los autores de la obra audiovisual son el director, el músico y el guionista.

¹⁶ Los primeros a través de la Asociación Española de Autores de Obras Fotográficas Cinematográficas, AEC, fundada en 1992. Y los segundos desde la Asociación Profesional de Directores de Arte de Cine y Televisión, creada en 1990.

posiciones legales contractuales del productor y los derechos de autor: «La obra cinematográfica es el resultado del trabajo intelectual y material de muchas personas, cuyas actividades se organizan según las directrices dictadas por una o varias. Aparece así la noción de dirección o control, que corresponde a las casas productoras, las cuales, de otro lado, son titulares de un patrimonio propio y crean una serie de relaciones materiales que evidentemente tienen un valor económico; montan una gran industria y obtienen de la película virgen un producto elaborado que recoge las escenas y conjuntamente el sonido.

»Todas las actividades están recogidas por el elemento espiritual de la organización¹⁷. Una sola mano organiza y dirige tomando sobre sí los riesgos inherentes a toda explotación, proponiéndose especular para obtener lucro. Estamos, pues, ante una empresa, y habiendo empresa los actos son comerciales»¹⁸.

El cine, y después la televisión, introdujeron voces nuevas que hasta aquel momento no tenían significados ni referentes. Así «productor» es ahora más que nunca perteneciente al léxico de los medios de comunicación, por encima de cualquier otra acepción. La variedad de sus funciones y tipos de productores es lo que más fascina a quien intenta adentrarse en los vericuetos de esta investigación.

Resultará ilustrativo sentar las bases sobre nuestra palabra «productor» y si sobre ésta designa «oficio» o «cualidad empresarial», diferenciando cometidos profesionales dentro de cada medio de comunicación. En discografía un productor es más un realizador que diseña el sonido de una grabación y su posterior mezcla que dará como consecuencia un disco. Se asemeja más a un realizador de televisión. La inversión económica para la producción del disco correrá a cargo de una industria fonográfica: ¿Son ellos los productores? Con terminología cinematográfica, sí, pero la acepción para este trabajo es el de una empresa editora. Esto abre muchos interrogantes acerca de quién toma la decisión de producir un disco, pero tal discusión nos alejaría de nuestro tema central.

Ya centrados en la producción audiovisual, cine y televisión, encontramos términos y cometidos similares con variaciones a causa únicamente de las diferencias estructurales de cada industria. Los productores de cine y TV, están separados por matices de denominación. El «productor» de un programa de TV es el equivalente a un «director o jefe de producción» cinematográfico y el «jefe de unidad de producción» (en TVE) podría asemejarse al «productor ejecutivo» cinematográfico. ¿Por qué entonces llamar *productor* a un encargado de aunar necesidades de realización con un trabajo pura-

¹⁷ La nota al pie que el autor de este texto coloca aquí puede ser ilustrativa e interesante para los especialistas en el derecho audiovisual, por lo que no pierdo la oportunidad de reproducirla ahora: «(20) Sentencias, Tribunal Supremo, 13 de marzo de 1943 y 13 de enero de 1944. Cfr. Garrigues, Curso de Derecho Mercantil, t. I, p. 439, y Tratado, t. 5, vol. 1.º, n.ºs 123-124, pp. 233-4.»

¹⁸ Medina Pérez (*op. cit.*), pp. 162-163.

mente organizativo sin espacio apenas para la más alta decisión? Es naturalmente otra incorporación a las acepciones del término, que se ha de explicar para evitar los errores de interpretación.

Es fundamental entender que dentro del cine hay una variedad terminológica, según la nacionalidad de la industria en la que se trabaje. En Estados Unidos los productores, hecha la comparación con Europa, están sometidos a otros métodos de trabajo y cometidos bien diferenciados, con amplia movilidad a lo largo del tiempo y conforme a las variaciones de las estructuras de producción de los grandes estudios de Hollywood.

Los primeros productores, surgidos de la emigración y la nada, se convirtieron en poderosos magnates que decidían de forma personalísima la dirección de sus estudios, con fórmulas de producción simultánea y contrataciones fijas y exclusivas. Crearon un sistema de producción hoy prácticamente desaparecido, salvo determinados aspectos comparables con situaciones de la industria televisiva actual. El clima mágico que se desarrolla en torno a todos aquellos nombres (Cohn, Goldwyn, Laemmle, Lasky, Mayer, Selznick, Schulberg, Thalberg, Zuckor) contribuye a deificar el cometido de un productor.

De forma clásica, Hollywood entendía, y casi lo sigue entendiendo todavía hoy, por «productor ejecutivo» a aquel directivo de los estudios que siendo un alto cargo de la administración de la compañía, tenía el cometido de supervisar y controlar el proceso de producción de la totalidad o parte de las producciones. Junto a él el *producer*, que se dedica únicamente a un determinado film en todo lo relacionado a su organización y estructura, llegando a decidir el montaje definitivo de la película (el cometido de los directores, si no eran a la vez productores, finalizaba una vez concluido el rodaje). También podríamos encontrarnos con un «productor asociado», asociación que afecta al trabajo y no a la inversión de capitales como podría ser entendido en Europa por traducción literal. En este caso estaríamos hablando de la mano derecha de un productor, que tendría su origen en los «supervisores de producción» que los grandes estudios incorporaron en el entreperiodo del mudo al sonoro¹⁹.

Dentro de la terminología europea hay diversas interpretaciones según estemos en Francia, Italia o España, por ejemplo. Los franceses pueden utilizar la denominación

¹⁹ Selznick sostenía que el sistema de los estudios estaba equivocado en sus métodos de trabajo y que ninguna persona podía atender cincuenta películas al año, ni siquiera con productores asociados o supervisores. Véase Schulberg, B., *De cine. Memorias de un príncipe de Hollywood*, Acantilado, Barcelona, 2006, pp. 583, 584, 682, 711 y 712. De él se dice que inventó a los *executive producers*, cuando los nombró para supervisar las producciones de la RKO por encima de los *producers* asignados a cada proyecto, e incluso a los ejecutivos del estudio. Scott Berg, A., *Goldwyn*, Planeta, Barcelona, 1990, p. 175. Véanse también Jeweel, R. J., y Harbin, V., *The RKO story*, Octopus books, London, 1982, pp. 60-61, y Haver, R., *David O. Selznick Hollywood*, Bonanza books, New York, 1980. Él mismo apareció como tal en varias películas de aquel periodo, caso de *Symphony of six millions* (Gregory La Cava, 1932), con Pandro S. Berman como *associate producer*, o en *King Kong* (Merian C. Cooper y Ernest B. Schoedsack, 1933), con su nombre en el cartón de crédito principal debajo del título de la película.

de «productor delegado» o «administrador general», cuando en realidad pueden estar hablando de «productores ejecutivos». Los italianos pueden hablar de «organizador general» al referirse a lo mismo y en España se dan casos curiosos, especialmente cuando los títulos de crédito esconden más que enseñan, con inversión terminológica al citar al «productor» como «productor ejecutivo» y a éste con los mismos cometidos y autoridad y poder del *producer* americano, cuando no –y muy a menudo– ambas acepciones se funden en la misma persona, ya que las estructuras de las empresas de producción españolas tienden a la atomización, a la pequeña empresa y a una producción muy relajada en el tiempo, casi accidental de modo mayoritario, o con la intervención de compañías de producción audiovisual de amplio espectro económico (llamemos así a los grupos de presión mediática), que en los últimos años han comprado pequeñas y medianas empresas de producción cinematográfica y televisiva²⁰.

Es importante señalar que las peculiaridades de cada industria ejercen una determinante influencia en los límites del poder de cada profesional. El cine se ha entendido de un modo diferente en Europa que en América. Así, aunque muy separados en el tiempo, podemos confrontar las declaraciones de dos cinematografistas de ambos lados. De una parte, David O. Selznick, que no precisa presentación, afirmando: «Como productor puedo supervisarlo todo, lo que me sería imposible como director»²¹. En otra posición, el español Javier Ozores, al que hay que presentar para evitar que por su apellido se le interprete como miembro de la saga familiar heredera de los actores Mariano Ozores y Luisa Puchol²², y que se trata del socio de Luis Merino en la producción y distribución de algunas películas de Manuel Gutiérrez Aragón, entre otras; su intervención se inscribe en otro tono e ideología: «Hay que dar total libertad al director, renunciar a la paternidad y apostar por la obra personal (...) la creatividad del productor está en la selección»²³.

ACTIVIDADES BAJO CONTROL DEL PRODUCTOR

Pueden ser entendidas de un modo diferente según nos situemos en diversas industrias cinematográficas. La posición de las partes está relacionada con el tipo y tamaño de producción e incluso con las estructuras y dimensiones de las empresas.

²⁰ Un ejemplo sería *Tésela, s.a.*, adquirida por *Sogecine* y otro *Zeppelin tv.*, adquirida por *Endemol*, ambas operaciones cerradas en esta presente y primera década del siglo XXI.

²¹ Citado por Torres, A. M., «¡Oh, David O. Selznick!», en *El País semanal*, Madrid, 11 de enero de 1987.

²² Esto es, los hijos: José Luis «Peliche», Antonio (actores) y Mariano (guionista y director) y los nietos: Adriana o Emma (ambas actrices). Véase Ozores, M., *Respetable público. Cómo hice casi cien películas*, Planeta, Barcelona, 2002.

²³ Pereiro, J. M., «Javier Ozores. Un aristócrata productor y distribuidor», en *El País*, Madrid, 8 de noviembre de 1986.

Con carácter general los productores controlan todas las fases de la creación de una obra audiovisual: preparación, rodaje o grabación y finalización, y de forma particular se ocupan de los siguientes cometidos:

- a) Selección de temas: argumentos originales, obras literarias preexistentes o encargos de guiones específicos y originales.
- b) Contratación de los correspondientes derechos de autor.
- c) Supervisión de desgloses, planes de trabajo y presupuesto.
- d) Estudio económico de cada producción y financiación del presupuesto.
- e) Contratación del «gran equipo» o *paquete* (director y actores protagonistas).
- f) Supervisión de la preparación: localizaciones, contratación de los jefes de equipo y supervisión del resto de contrataciones. Elección del reparto.
- g) Supervisión de grabación o rodaje.
- h) Supervisión de montaje y sonorización (con reserva o no del *last-cut*).

Cada una de estas diferentes actividades ha de conducir a la entrega del programa o película en la fecha prevista, dentro del presupuesto establecido *a priori* y con los estándares de calidad deseados y que respondan a las expectativas planteadas desde el principio del proceso de producción.

Para esta ingente labor el productor se auxilia de un nutrido equipo de producción, destinado a labores con dedicación exclusiva en cada película. Éstos son:

- Director o jefe de producción²⁴. Responsable máximo –dentro del equipo de producción contratado con carácter laboral por cuenta ajena– del día a día del rodaje. Sus funciones han variado históricamente llegando a ser desdobladas en doble terminología «director-jefe» en dos personas distintas, según la complejidad de determinadas producciones. Incluso, en ocasiones, los productores han delegado en ellos la fuerza y cometido del «productor ejecutivo».
- Ayudante de producción. Inmediato cargo laboral al anterior. Puede ejecutar las funciones encomendadas específicamente por sus superiores. En primera instan-

²⁴ La denominación original es «jefe de producción», pero posteriormente con la evolución de los cambios terminológicos para los jefes de equipo en los títulos de crédito, especialmente a partir de los años cincuenta, se empezó a producir un desdoblamiento entre ambas funciones, sobre todo en producciones complejas o de envergadura. La primera reglamentación sobre esta figura tras la Guerra Civil la hallamos en la Reglamentación nacional de trabajo en la producción cinematográfica OM. 31-XII-1948 (BOE 24-I-1949): «Es el que organiza y plantea la totalidad de una producción cinematográfica en todos sus aspectos, siendo la jefatura máxima de la producción. Para desempeñar su misión deberá tener todos los conocimientos técnicos necesarios para poder orientar en sus respectivos trabajos al personal técnico a sus órdenes.» Incorporado y refundido en Vizcaíno Casas, F., *Derecho cinematográfico*, García Enciso, Madrid, 1952. pp. 78-125. Es también interesante su explicación acerca del error entre las definiciones de director general de producción (lo que sería un «productor ejecutivo») y jefe de producción, enmendado por OM de 28 de junio de 1951, pero que persiste en la confusión de ambas especialidades, concluyendo que «la práctica ha de señalar las diferencias entre uno y otro cargo, que tan confusos quedan en la ley» *Op. cit.*, p. 141.

cia se ocupará de organizaciones muy específicas como la del transporte de una película (trabajadores y materiales). Llevará la documentación técnica de todo el rodaje, aunque no decida necesariamente sobre ella, como sería el caso de la orden de trabajo, que se realiza conjuntamente entre el director de producción y el ayudante de dirección. Se ocupará también de todo tipo de anotaciones de los trabajadores en la Seguridad Social, o, en su caso, de atender las peticiones de información que formule la asesoría laboral contratada en su caso por el productor. E, indudablemente, su misión estará en centrarse en las órdenes de su superior inmediato.

- Regidor²⁵. Aun cuando su adscripción más natural sería la de estar inscrito en el equipo de decoración, pues el regidor no es otra cosa que un «conseguidor» de objetos, *atrezzo*, utilería y mobiliario especial, se encuentra ubicado en el equipo de producción por su disposición de «capacidad de compra». El regidor tiene instrucciones concretas de la jefatura de producción para la consecución de cuantos objetos intervengan en la película como elementos de la narración —antes citados—, ante la cámara, bajo los parámetros de un determinado presupuesto. La elección de materiales está marcada por dirección y decoración, pero el aspecto económico y el orden de rodaje, e incluso las empresas proveedoras las marca definitivamente producción.
- Auxiliar de producción. Último elemento de equipo cuya cualificación no es apreciable o especificable. Muchas veces es un mero aprendiz (aunque entonces puede ser considerado como *meritorio*). No obstante, y al margen de las órdenes que pueda recibir día a día, tiene misiones concretas y habituales como el avituallamiento del equipo, la entrega personal de las órdenes de trabajo del día siguiente y las citaciones a los actores (especialmente si no existe auxiliar de dirección).
- Contable. No es un técnico de rodaje. Su misión es de oficina, ya que, como su nombre indica, se ocupa de lo relacionado con la contabilidad de la película y especialmente los pagos en metálico o cheques de manera directa, sin diferidos o negociaciones en créditos de funcionamiento. Muchas veces es también el mismo contable de la empresa productora. Cuando éste ha de ocuparse de la ordenación de los pagos y entrega de los mismos al finalizar cada semana de trabajo es denominado *contable-pagador*.
- Secretaria de producción. Tampoco es un puesto de trabajo radicado o desarrollado en el rodaje. Normalmente está adscrita de manera fija a la empresa. Sin embargo, se puede contemplar su contratación bajo el aspecto de la eventualidad y por obra.

²⁵ En la terminología televisiva el regidor es un ayudante de dirección en estudio, que está en contacto directo con el realizador, quien se encuentra en la cabina de control y por ello precisa alguien que transmita sus instrucciones al equipo de plató o a los actores.

Sus trabajos responden a los típicos del secretariado y puede desde pasar a limpio los apuntes de contabilidad, teclado de contratos, ser secretaria del productor o productor ejecutivo a ejercer la ordenación y archivo de toda la documentación de rodaje (partes, informes y órdenes).

Las complejidades de cada producción son las que marcarán la duplicación en la contratación de algunos de estos elementos. Una serie de televisión, con rodaje fuera de la capital sede de la productora tal vez obligue a disponer de un auxiliar fuera del rodaje que atienda la recepción del negativo, por ejemplo, y un segundo ayudante de producción durante la filmación. Otro caso habitual se da cuando existen películas o series de TV, con segundas unidades, que éstas dispongan también de su propio equipo completo de producción, aunque pudiera sufrir mermas según empeños.

Resumir las actividades del equipo de producción sería algo así como explicar el intento de que al cumplir las instrucciones recibidas se pudiera acabar la película en el tiempo previsto, gastando un poco menos de lo presupuestado y teniendo contento a todo el mundo. Lo que evidentemente es, como dicen que diría Samuel Goldwyn, resumiéndolo en dos palabras: ¡*Im* posible!²⁶.

No obstante, para cerrar la comprensión de la actividad del productor proponemos una atenta mirada a la opinión de Alain Poiré, productor delegado de Gaumont Internacional durante casi cuarenta años: «Cada producción se pone en marcha cuando el productor ha encontrado un buen guión; cuando ha decidido el reparto junto con el director que ha contratado; cuando ha dado su visto bueno a las previsiones del plan de trabajo, los lugares elegidos, los presupuestos; cuando ha seguido paso a paso el rodaje, el montaje, la sonorización; pero la producción continúa para el productor acompañando a la película en su distribución, en su estreno, mientras permanece en cartel, se vende en el extranjero y a la televisión. ¿Se termina alguna vez...? ¡Nunca!²⁷».

²⁶ Este productor de origen ruso-polaco es famoso, además de por sus películas, por sus *caídas* verbales y sus pensamientos y salidas *de pata de banco*, siempre animadas por una gran claridad en sus aspiraciones. Se le han atribuido innumerables frases y comentarios, algunas de las cuales no le pertenecen. Suya es, sin embargo, *Dios hace a las estrellas. De los productores depende el encontrarlas*. Scott Berg, A., *Goldwyn*, Planeta, Barcelona, 1990, pp. 116 y 360.

²⁷ Poiré, Al., *200 films au soleil*, París, 1988, pp. 238-239.

BIBLIOGRAFÍA

- Augros, J. (2000), *El dinero de Hollywood. Financiación, producción, distribución y nuevos mercados*, Barcelona, Paidós.
- Balio, T. (1976), *United Artist. The Company Built by the Stars*, The University of Wisconsin Press.
- Corman, R. (1992), *Cómo hice cien films en Hollywood y nunca perdí ni un céntimo*, Barcelona, Laertes/Kaplan.
- Cuevas, A. (1994), *Las relaciones entre el cine y la televisión en España y otros países de Europa*, Madrid, Egeda.
- (1999) (edición de Ramiro Gómez), *Economía cinematográfica. La producción y el comercio de películas*, Madrid, Imaginógrafo/Egeda (2.^a).
- Dadek, W. (1962), *Economía cinematográfica*, Madrid, Rialp.
- Diamante, J. (1998), *De la idea al film*, Sevilla, Filmoteca de Andalucía.
- Dunne, J. G. (1971), *El estudio*, Barcelona, Anagrama.
- Drouhaud, S., y Raffard, J. P. (2004), *Profession producteur*, París, Dixit/Sciences Com.
- Flot, Y. (1986), *Les producteurs. Les risques d'un métier*, París, 5 continents/Hatier.
- Gomery, D. (1991), *Hollywood: el sistema de estudios*, Madrid, Verdoux.
- Gómez B. de Castro, R., «El cine: la industria inexistente», en revista *Economía Industrial*, Madrid, Ministerio de Industria y Energía, n.º 267, mayo-junio 1989.
- «L'économie du cinéma espagnol», en *Le bulletin de l'IDATE*, n.º 41, Montpellier, 3.^{er} trimestre 1990.
- (2005), *El dinero contra el cine*, Madrid, Imaginógrafo.
- Happé, L. B. (1993), *La película y el laboratorio cinematográfico*, Andoain, Escuela de cine y video.
- Harcourt, A., et al. (1986), *The independent producer: film and TV*, Londres, Faber and Faber Press.
- Houghton, B. (1992), *What a producer Does. The Art of Moviemaking (Not the Business)*, Hollywood, Silman James Press.
- Jacobs, L. (1971), *La azarosa historia del cine americano*, Barcelona, Lumen (2 vol.).
- Jarvis, P. (1993), *A production Handbook*, Londres, Focal.
- Korda, M. (1980), *Vidas encantadoras*, México D. F., Lasser Press Mexicana.
- Medina Pérez, P. I. (1952), *Los contratos cinematográficos*, Madrid, Dirección General de Cine y Teatro.
- Miller, T., y otros (2005), *El nuevo Hollywood*, Barcelona, Paidós.
- Murcia, F. (2002), *La escenografía en el cine. El arte de la apariencia*, Madrid, SGAE, Fundación Autor.

- Nieto, J. (1996), *Música para la imagen. La influencia secreta*, Madrid, SGAE.
- Ozores, M. (2002), *Respetable público. Cómo hice casi cien películas*, Barcelona, Planeta.
- Poiré, A. (1998), *200 films au soleil*, París, Ramsay.
- Preston, W. (1994), *What an Art Director Does*, Los Ángeles, Silman-James Press.
- Randall, J. (1994), *Películas de bajo presupuesto*, Madrid, DORSL.
- Rosen, D., y Hamilton, P. (1990), «Off Hollywood», *The Making & Marketing of Independent Films*, Nueva York, Grove Weidenfeld.
- Scott Berg, A. (1990), *Goldwyn*, Barcelona, Planeta.
- Schulberg, B. (2006), *De cine. Memorias de un príncipe de Hollywood*, Barcelona, Acantilado.
- Solaroli, L. (1951), *Come si organizza un film. Guida del direttore di produzione*, Bianco e Nero editore, Roma. Ediciones españolas: *Cómo se organiza un film. Manual del jefe de producción*, Madrid, Rialp, 1960 (1.^a) y 1971 (2.^a).
- Vizcaíno Casas, F. (1954), *Legislación cinematográfica*, Madrid, EIA.
- (1952), *Derecho cinematográfico*, Madrid, García Enciso.
- Wiese, M. (1992), *Film & video financing*, MW prod., Laurel Canyon CA.