

Repertorios y estrategias de la producción cinematográfica

Andrés Vicente Gómez¹

La actividad del productor cinematográfico requiere una serie de cualidades bien diferentes entre sí, pues se trata de una profesión que comprende un abanico de actividades muy amplio, tanto de tipo artístico como de carácter económico-financiero. La gestión empresarial, las relaciones públicas, ser experto en *marketing* e incluso resultar una buena niñera son habilidades que se le suponen al productor. En el ámbito artístico, su cometido es muy creativo, pues decide qué proyectos realizar y, una vez tomada esta decisión, posee el control sobre la obra y es quien propone el equipo de actores y técnicos que acabarán formando parte de la película.

Por lo que concierne al ámbito empresarial, las decisiones del productor son muchas, y en la mayoría de los casos, críticas para el éxito de la película. Debe saber controlar los presupuestos de producción y, además, establecerlos de acuerdo con las necesidades del filme. Ha de conocer el mercado y saber qué películas demanda el público. Y lo más importante, debe ser capaz de afrontar el riesgo al determinar qué va a producir y el método para llevarlo a término.

La actividad cinematográfica integra una serie de áreas muy relacionadas, sin la interacción de las cuales las películas nunca llegarían hasta el espectador. Estas funciones son las de producción, distribución y exhibición, tanto en salas como en vídeo, televisión u otros formatos. En nuestro caso, la necesidad de entrar en el campo de la distribución con la Compañía Iberoamericana y, más recientemente, con Lolafilms Distribución, surge por esa circunstancia. La distribución y exhibición cinematográficas requieren la toma de una serie de decisiones también cruciales para que una cinta llegue a los espectadores. El hecho de tener una empresa de distribución propia hace que yo mismo tome decisiones sobre mis películas que antes estaban delegadas en terceros, como las relacionadas con la campaña

¹ *Productor. Lidera la compañía Lolafilms S.A., creada en 1981, a través de la cual ha producido éxitos de taquilla como Belle époque (1992), Two much (1994) y La niña de tus ojos (1998), de Fernando Trueba; Jamón jamón (1992), de Bigas Luna; La pasión turca (1994), de Vicente Aranda; Muertos de risa (1999), de Álex de la Iglesia; y Torrente (1998), de Santiago Segura.*

y el presupuesto de publicidad y mercadotecnia, o con el número de copias con el cual estrenar. En definitiva, todo ello me aporta más control sobre mis producciones.

Durante los últimos años se ha venido hablando de una *renovación* del cine español y también de la llegada de una serie de nuevos talentos, tanto en la dirección como en la interpretación, la escritura y otras áreas. Todo esto es cierto, y ha venido además acompañado de una renovación de las historias que se cuentan, más actuales, más acordes con los gustos del público. La lectura negativa que se hacía antes, al hablar de *españoladas*, ha quedado atrás y el público español acude cada vez más a ver las películas de nuestro país. Hace unos años era impensable plantear la posibilidad de que una película española sobrepasara ciertos niveles de recaudación en taquilla o cierto número de espectadores, hecho que últimamente ha ocurrido con más de una producción nacional, llegando incluso a superar las cifras del cine estadounidense. Bien es cierto que todavía existen algunas películas españolas que alcanzan índices de audiencia muy bajos, o que incluso nunca llegan a estrenarse, pero los éxitos nos dan experiencia para poder sacar adelante otros largometrajes más modestos o de menor comercialidad.

Situados en este contexto, la decisión de dar luz verde a un proyecto se toma en función de un cúmulo de variables, muchas de ellas de carácter lógico, tales como su viabilidad económica, su comercialidad o sus posibilidades de exportación. Además hay que considerar otras cuestiones, como el número de proyectos que se están desarrollando en ese momento o la disponibilidad de los artistas que encajarían en el reparto.

Por otro lado, también existen decisiones de carácter intuitivo. La primera impresión al leer el guión es para mí muy importante. Es esta primera lectura la que me causa una sensación u otra con respecto a la historia, los personajes, el entorno. Mi intuición me indica entonces si todo ello funcionará o no, muchas veces sin tener en cuenta valores de mercado.

En cuanto a la financiación, el modelo varía mucho dependiendo del tipo de película que queramos hacer, según se trate de un título para el público español, realizado con vistas al mercado internacional, etc. Los pilares básicos de la financiación cinematográfica son varios:

las preventas a las televisiones, los adelantos de los distribuidores, las ventas internacionales, las ayudas institucionales y la participación de los coproductores (en los casos de coproducción). En numerosas ocasiones se sigue adelante con el proyecto pese a no tener asegurado *a priori* el cien por cien de su amortización.

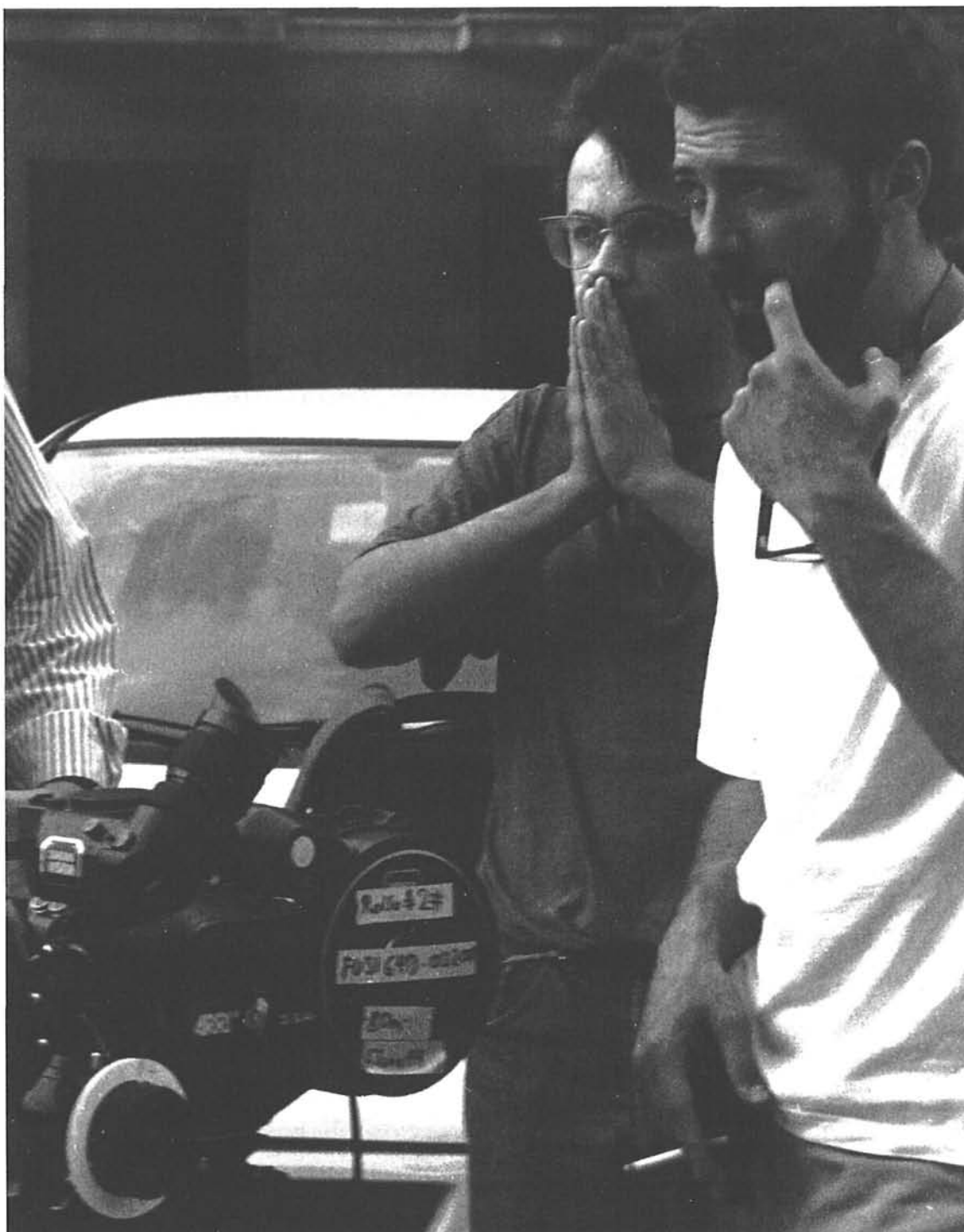
Por lo que atañe al mercado cinematográfico iberoamericano, podemos advertir que es muy desigual: dependiendo del país, varía el número de

producciones y la calidad de éstas. En algunos de estos países se invierte poco dinero en producir y las redes de distribución están controladas por las empresas estadounidenses. En cualquier caso, Iberoamérica ha sido siempre fiel al cine español, y aumentan paulatinamente los esfuerzos de los productores latinoamericanos para llevar a cabo filmes financiados conjuntamente por España. Estoy abierto a todas estas iniciativas, y si la historia lo necesita, participo como coproductor. También a la inversa, elaboro proyectos para rodarlos en Latinoamérica, y, sin ninguna duda, lo seguiré haciendo.

Puesto el acento en mi filmografía, queda de manifiesto mi trabajo como productor en títulos dirigidos por Fernando Trueba, Bigas Luna, Carlos Saura y Álex de la Iglesia. Si pienso en el clima de trabajo vivido con ellos, debo señalar que pertenecen a generaciones diferentes y tienen distintos modos de entender el cine; las historias que cada uno quiere contar tienen poco en común. Aun así, son todos amigos míos, estoy encantado de haber trabajado con ellos y deseo continuar haciéndolo en el futuro, pues los cuatro son grandes directores, con mucho talento.

El óscar a la mejor película extranjera otorgado a *Belle époque* (1992), de Fernando Trueba, fue la recompensa al gran trabajo y esfuerzo de los muchos profesionales que estuvimos implicados en esta película. Nuestra dedicación quedó plasmada en un filme fantástico y de gran calidad. Por otra parte, el proceso de presentación y promoción en Estados Unidos fue largo y algo duro. Fernando y yo, acompañados por otros miembros del equipo, nos desplazamos a Los Ángeles y permanecimos allí durante más de un mes. Junto con la gente de Sony Pictures Classics, que adquirió los derechos de distribución para Estados Unidos, organizamos una campaña de promoción, con entrevistas de prensa, reuniones y demás actividades que sirvieran para dar a conocer mejor la película al público americano. Lo hicimos con gran entusiasmo y nos divertimos mucho. Al final, todo ello acabó dando su fruto.

No obstante, en el mundo del cine es muy difícil, por no decir casi imposible, obtener un perfil del espectador típico que garantice la comercialidad de las películas. El cine transmite sensaciones, y cada espectador las recibe de modo diferente. Como sucede en la mayoría de las industrias del ocio, el éxito depende de muchas variables, entre las cuales puede incluirse la situación económica o política del país e incluso el tiempo que haga la fecha del estreno. En cualquier caso, siempre se revisan los resultados de taquilla, las ventas de vídeo o las audiencias de televisión, tanto de las películas propias como de las ajenas, ya que este tipo de estudio es uno de los mejores indicativos sobre qué es lo que está en el mercado y qué es lo que tiene éxito o no.



José Antonio Quirós y el operador Jorge Simonet durante el rodaje de *Que me hagan lo que quieran* (1993).
Fotografía de Montserrat de Pablo.