INTRODUCCIÓN

La industria audiovisual –en su largo siglo de vida– ha adquirido un desarrollo notable, hasta el punto de convertirse en un sector consolidado y estratégico en la mayoría de países. Al igual que ha ocurrido en otros procesos industriales que en su día fueron novedosos, su estructura actual, sus modos de funcionamiento y sus perfiles profesionales se han ido forjando con el paso del tiempo al ritmo de una doble dinámica: por un lado, un aprendizaje autodidacto, intuitivo, basado en la acumulación de experiencia (prueba-error, prueba-acierto); por otro lado, un aprendizaje por emulación, adaptando el *modus operandi* de otras actividades empresariales basadas en la producción en serie.

Quienes pusieron en marcha el sistema de estudios de Hollywood, por ejemplo, asimilaron los principios del *scientific management* (gestión científica de procesos de producción), que con tanto éxito había aplicado las industrias de manufactura –y, en particular, la del automóvil– en Estados Unidos. De este modo, la incipiente industria del cine aprendió a organizarse en torno a la división departamental, la especialización del trabajo y la adecuada gestión de recursos, todo ello bajo la dirección de un responsable (el productor) y con un objetivo común: mejorar la eficiencia del sistema de producción para aumentar el volumen de películas, o dicho en otros términos, la capacidad de producir «en serie», como cualquier industria de manufactura. Además, imitaron los mismos principios de organización empresarial: descentralización (oficinas financieras y plantas de producción en diferentes lugares); concentración vertical (control del proceso de producción, distribución y venta); y diferenciación del producto (géneros y escalas de producción) (Staiger, 1985). Cuando surgió la televisión medio siglo después, no haría sino aprovechar la experiencia de las dos industrias audiovisuales precedentes: la cinematográfica (en lo relativo al proceso de producción) y la radiofónica (en cuanto al modelo

de negocio), hasta llegar a consolidar sus propios estándares (Blumenthal y Goodenough, 2006).

De modo paralelo, a lo largo de las primeras décadas del siglo pasado se desarrolló la disciplina de la dirección o gestión de proyectos (*project management*), de la mano de ingenieros que buscaban el modo de optimizar los recursos y los procesos de elaboración, construcción o fabricación[1]. Tanto las empresas de ingeniería o edificación, como las industrias de manufactura de bienes y servicios –todas ellas basadas en proyectos (*project-based*)– adoptaron pronto los principios de esta nueva disciplina. Sin embargo, no ocurrió otro tanto con la industria audiovisual. Aquel exitoso sistema de estudios no tuvo continuidad –fue obligado a desmantelarse– y paulatinamente estos dos ámbitos –la industria audiovisual y la gestión de proyectos– emprendieron caminos divergentes. Prueba de ello es que la mayoría de programas de formación de productores audiovisuales no se diseñan desde los principios básicos del *project management*, ni se estudia la industria del entretenimiento como una industria basada en proyectos, con todo lo que esto conlleva desde el punto de vista de la gestión empresarial.

Con todo, hoy día asistimos a una nueva confluencia de ambos caminos. Por un lado, expertos en gestión de proyectos –y en *management* en general– han analizado la industria audiovisual como caso de estudio, atraídos por su múltiples peculiaridades (DeFillippi y Arthur, 1998; Lampel, 2006; Von Rimscha, 2009; Roberts, 2011). Por otro, estudiosos y representantes profesionales de la industria audiovisual han intentado aplicar algunos de estos conceptos y principios, con idea de ir creando un cuerpo de doctrina útil en la formación y el saber hacer (*know-how*) de los productores audiovisuales (Finney, 2010; Bloore, 2013).

Este libro viene a ofrecer una pequeña contribución en este sentido. De alguna manera, continúa la labor de autores pioneros en este campo en España como Federico Fernández y Jaime Blasco (1995) o Miguel Ángel Pérez (2002), y se suma a los abundantes manuales sobre producción audiovisual que existen en nuestro país (recogidos en la bibliografía final), varios de los cuales incorporan en algún grado esta perspectiva (Marzal y López, 2008; Fernández y Barco, 2009). Al fin y al cabo, la producción consiste en la planificación, organización y control de un proyecto audiovisual, siguiendo los mismos principios de la dirección o gestión de cualquier proyecto empresarial, es decir, lograr el óptimo resultado mediante el correcto equilibrio de tres variables fundamen-

[1] Los principales fueron Henry Gantt (1861-1919) y Henri Fayol (1841-1925), ambos discípulos de Frederick W. Taylor (1856-1915), impulsor del *taylorismo*.

tales: tiempo, coste y calidad. Así, el reto del productor no es otro que realizar el proyecto en el plazo previsto, dentro del presupuesto y con un determinado nivel de calidad.

Llegados a este punto, y ya que la industria audiovisual es de por sí internacional, considero importante realizar una aclaración terminológica: no deben confundirse, en el contexto anglosajón, los conceptos de *project management* y *production management*, aunque indudablemente posean muchos puntos en común. Mientras que el primero pertenece al ámbito genérico de la gestión de proyectos empresariales, el segundo es propio de la industria cinematográfica o televisiva y equivale a lo que entendemos como dirección de producción, es decir, a la planificación, organización y gestión de los recursos durante el rodaje (grabación o filmación)[2]. De alguna manera, estos diferentes usos del término *management* aplicado a la industria audiovisual revela esa separación a la que antes nos referíamos. El objetivo de este pequeño libro es volver a unirlos y mostrar que se trata del mismo desempeño.

Así pues, este manual básico pretende explicar el proceso de producción audiovisual bajo el prisma de la gestión de proyectos, con el convencimiento de que supone la mejor óptica para afrontar los retos y desafíos a los que se enfrenta el productor de cualquier contenido audiovisual, sea un largometraje, una serie de televisión o un videojuego. Es más, desde mi punto de vista, la dirección o gestión de proyectos es la vía adecuada para formar a los productores con un mayor grado de competencia, de pensamiento estratégico y de eficacia en la gestión.

A la hora de llevarlo a cabo, he querido seguir tres principios: generalidad de enfoque (aplicable a cualquier tipo de contenido o formato audiovisual), sencillez de lenguaje y de terminología (asequible a todo tipo de público) y esfuerzo de síntesis (extensión breve). Todo ello subraya el carácter introductorio y fundamental de este texto. Por ello mismo, he preferido no intercalar de modo continuado referencias bibliográficas sino incluir bibliografía específica al final de cada capítulo o tema.

La estructura del libro sigue un esquema lógico, desde lo más general a lo más particular. El primer capítulo (la industria y el mercado audiovisual) ofrece el marco de referencia para entender los principios que rigen el proceso de producción y comercialización de los contenidos audiovisuales, es decir, la

[2] Sirvan como referencia los libros de Bastian Clevé (*Film Production Management*, 2006), Leslie S. Scott (*Production Management for Television*, 2009) y Deborah Patz (*Film Production Management 101,* 2010).

estructura interna de la industria y los criterios que configuran el mercado. El capítulo 2 presenta las nociones básicas sobre dirección o gestión de proyectos aplicadas al caso audiovisual, con una particular atención a las variables del proceso (tiempo, coste y calidad), los modos de organización empresarial y la figura del productor como director del proyecto (*project manager*). El tercer capítulo aborda las distintas fases de desarrollo y ejecución del proyecto audiovisual, incidiendo en las tareas específicas de cada una. Los tres siguientes capítulos (4-6) desarrollan cada una de las variables fundamentales: la calidad del resultado (nivel de recursos), el tiempo (planificación) y el coste (presupuesto). A continuación, y con un carácter transversal, comprehensivo y sintético a un tiempo, el capítulo 7 describe las herramientas de control que el productor utiliza para supervisar la buena marcha del proyecto en cada una de las fases. Finalmente, el último capítulo aplica lo visto en los temas anteriores a distintos casos de proyectos audiovisuales (largometrajes, películas de animación 3D, series de televisión y programas de entretenimiento), tanto en lo que se refiere a la dirección del proyecto (jerarquía y organigrama de equipo) como a cada una de las variables mencionadas. Cierra el libro una recopilación bibliográfica básica sobre *project management* y sobre producción audiovisual.

Antes de concluir, me gustaría añadir una última palabra sobre estas páginas. Lejos de constituir una propuesta cerrada y definitiva, lo considero más bien abierta y viva. No me cabe duda de que mejorará y se completará en las sucesivas ediciones, gracias a nuevos ejemplos, reflexiones, comentarios y sugerencias de los lectores, tanto de estudiantes como de profesionales y colegas académicos. Mi agradecimiento más sincero por adelantado.

El capítulo de agradecimientos se extiende también a todos aquellos que, conscientes o no, han sido los impulsores de estas páginas. En primer lugar, a los alumnos que han desfilado ante mis ojos durante las últimas dos décadas. Sin saberlo, han sido causa de motivación y de superación constantes. De igual modo, a mis colegas del Departamento de Cultura y Comunicación Audiovisual de la Universidad de Navarra –en especial, a los del área de Producción (Patricia Diego, Enrique Guerrero, Carlos Bernar y Cristina Pérez)– y a tantos productores de contenidos audiovisuales con los que mantengo una estrecha amistad; las valiosas aportaciones de todos ellos me han ayudado a enriquecer estas páginas, Debo hacer extensiva mi gratitud también a la editorial Eunsa, por facilitarme la publicación de este libro, y particularmente a Esperanza Melero, por su diligente labor. A Javier Muñoz, antiguo alumno y amigo, por haber accedido a realizar la ilustración de portada –que le otorga a mi juicio un valor añadido. Por último, y con especial cariño, a mi familia, padres y hermanos, a quienes tanto debo y de quienes tanto he aprendido.