

Produção e distribuição de filmes no México: o caso de Mantarraya Producciones

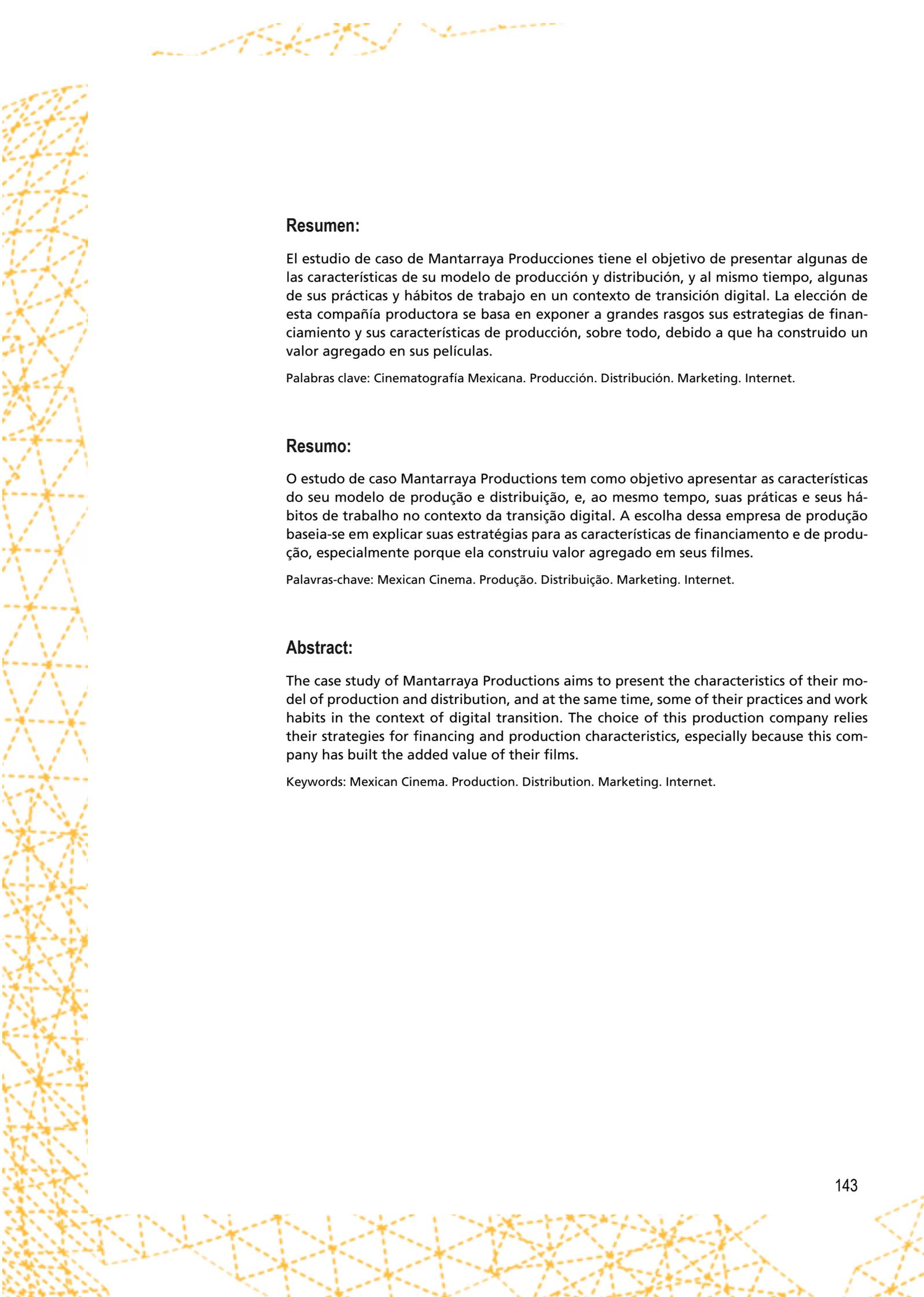
Producción y distribución cinematográfica en México: el caso de Mantarraya Producciones

Film production and distribution in Mexico: the case of Mantarraya Producciones

César Bárcenas

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales con orientación en Comunicación por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor de asignatura de Lenguaje Cinematográfico como Cultura Audiovisual y Discurso Audiovisual de la Universidad Nacional Autónoma de México

Contato: cesarbarcenascurtis@gmail.com



Resumen:

El estudio de caso de Mantarraya Producciones tiene el objetivo de presentar algunas de las características de su modelo de producción y distribución, y al mismo tiempo, algunas de sus prácticas y hábitos de trabajo en un contexto de transición digital. La elección de esta compañía productora se basa en exponer a grandes rasgos sus estrategias de financiamiento y sus características de producción, sobre todo, debido a que ha construido un valor agregado en sus películas.

Palabras clave: Cinematografía Mexicana. Producción. Distribución. Marketing. Internet.

Resumo:

O estudo de caso Mantarraya Productions tem como objetivo apresentar as características do seu modelo de produção e distribuição, e, ao mesmo tempo, suas práticas e seus hábitos de trabalho no contexto da transição digital. A escolha dessa empresa de produção baseia-se em explicar suas estratégias para as características de financiamento e de produção, especialmente porque ela construiu valor agregado em seus filmes.

Palavras-chave: Mexican Cinema. Produção. Distribuição. Marketing. Internet.

Abstract:

The case study of Mantarraya Productions aims to present the characteristics of their model of production and distribution, and at the same time, some of their practices and work habits in the context of digital transition. The choice of this production company relies their strategies for financing and production characteristics, especially because this company has built the added value of their films.

Keywords: Mexican Cinema. Production. Distribution. Marketing. Internet.

Planteamientos

En México desde finales del siglo XX se ha desarrollado un proceso donde algunos directores de cine se convirtieron en productores para financiar sus propias obras, y al mismo tiempo, esta situación se ha desarrollado en un entorno donde las políticas establecidas por el Imcine otorgan una serie de ayudas a través de subsidios fiscales para fomento de la producción, y en donde al mismo tiempo, algunas productoras "independientes" han desarrollado algunas obras fundamentales del cine mexicano contemporáneo. En un contexto digital, y en un momento donde se han incrementado los festivales de cine en México y en varias regiones del mundo, también se ha consolidado la participación intensiva de cineastas mexicanos en estos espacios para gestionar la distribución internacional de sus obras, así como establecer negociaciones para desarrollo de nuevos proyectos con compañías productoras y distribuidoras extranjeras, proceso que también se ha desarrollado en algunas cinematografías latinoamericanas (GETINO, 2011).

Por lo tanto, para ejemplificar este proceso, el objetivo es describir el caso de Mantarraya Producciones, con la intención de presentar algunas de las características de su modelo de producción y distribución. En este caso, la elección de esta compañía productora radica en exponer a grandes rasgos sus estrategias de financiamiento y sus características de producción, sobre todo, debido a que ha construido el valor agregado de sus películas a partir de colaborar con un equipo de directores, que han desarrollado un alto potencial de ventas en el mercado internacional, a través de asegurar la comercialización de sus películas en varias ventanas a partir de negociar con diversos distribuidores extranjeros.

Una de las primeras producciones de Mantarraya Producciones, fue *Japón* (2002) de Carlos Reygadas, que obtuvo una serie de reconocimientos internacionales entre los que se incluyeron la "Cámara de Oro" del Festival de Cannes, premio que significó de alguna manera, el preámbulo de una serie de proyectos caracterizados por una amplia libertad creativa, que representaron para la cinematografía mexicana una nueva propuesta visual, que revitalizó de alguna manera, el por momentos anquilosado escenario del cine nacional.

En términos estéticos, *Japón* puede representar un acto poético a través de imágenes "espontáneas", donde se consume una obra lírica a partir de la cotidianidad, creando "una obra de arte memorable, imperfecta y poderosa" (Cruz, 2009, p. 83). A partir de ésta obra, la colaboración entre la compañía No Dream Cinema de Carlos Reygadas y Mantarraya Producciones fundada por Jaime Romandía, ha fructificado en una serie de películas reconocidas y premiadas en festivales internacionales como *Batalla en el cielo* (2005) y *Luz silenciosa* (2007) de Reygadas.

En este caso, Mantarraya se ha encargado de tejer una sólida red de distribución internacional, que les ha permitido consolidar en el extranjero no sólo la obra de Reygadas, sino ahora también la de Amat Escalante. Con *Sangre* (2005) y *Los*



¹ Olivares, Juan José. Heli es una película de sentimiento, más que de denuncia, afirma Amat Escalante. *La Jornada*, 19 de diciembre de 2013. Disponible <<http://www.jornada.unam.mx/2013/12/19/espectaculos/a10n1esp>>.

bastardos (2008), Escalante ha logrado profundizar en temas como la violencia, la cual llega a su punto más alto con *Heli* (2013), donde a través de una serie de personajes en situaciones límite, se explora una serie de vacíos existenciales, en la que quizá más que tratar de obtener respuestas se generan más interrogantes al respecto, sobre todo, a partir de una mirada cinematográfica honesta donde prevalece el sentimiento más que la denuncia.¹

Por lo tanto, a manera de hipótesis preliminar, es posible señalar que el éxito de Reygadas y Escalante, en cierta forma no sólo es resultado de la calidad artística de sus obras, sino también de la adecuada administración de los proyectos, donde los directores y los encargados de la producción, trabajan de manera conjunta para desarrollar una obra donde prevalece y se prioriza el talento, pero en la que también existe en primer lugar una estrategia clara y definida de cómo exhibirla en los diferentes festivales de cine, para generar interés y tener posibilidades de distribución en los mercados internacionales, sobre todo, con la finalidad de recuperar las inversiones y los esfuerzos de producción realizados.

En este caso, de manera preliminar se puede cuestionar si en el caso de Mantarraya Producciones, en primer lugar la interacción y comunicación para desarrollar acuerdos entre los productores y los creativos es vital, sobre todo para establecer y mantener una confianza que les permita desarrollar su trabajo. Asimismo, en segundo término, cabe indagar cuál es el diagrama de responsabilidades en la productora para el desarrollo de un proyecto determinado.

A partir de lo anterior, el establecimiento de confianza en las labores de cada área de una productora cinematográfica puede ser importante. Sin embargo, también es necesario preguntar si un entorno de estabilidad, entre otras cosas, puede ser resultado de una adecuada administración financiera que implica la búsqueda y obtención de recursos para el desarrollo de películas de un corte particular. De acuerdo con esto, quizá sea posible identificar si una solvente administración de los recursos facilita en gran medida la consolidación de un plan de producción y distribución, los cuales se pueden convertir en instrumentos de prevención para productores y distribuidores internacionales, que a final de cuentas pueden ser recursos económicos fundamentales para la consolidación de un proyecto.

Finalmente, cabe examinar las características en las formas de administrar el proceso de explotación de las películas de Mantarraya, sobre todo, porque esto se puede convertir en un factor que define el éxito o fracaso de una película. En términos generales, el objetivo es identificar y describir las características de las 3 etapas básicas de un proyecto cinematográfico, desarrollo, producción y distribución, específicamente en el caso de Mantarraya Producciones.

Marco de referencia metodológico

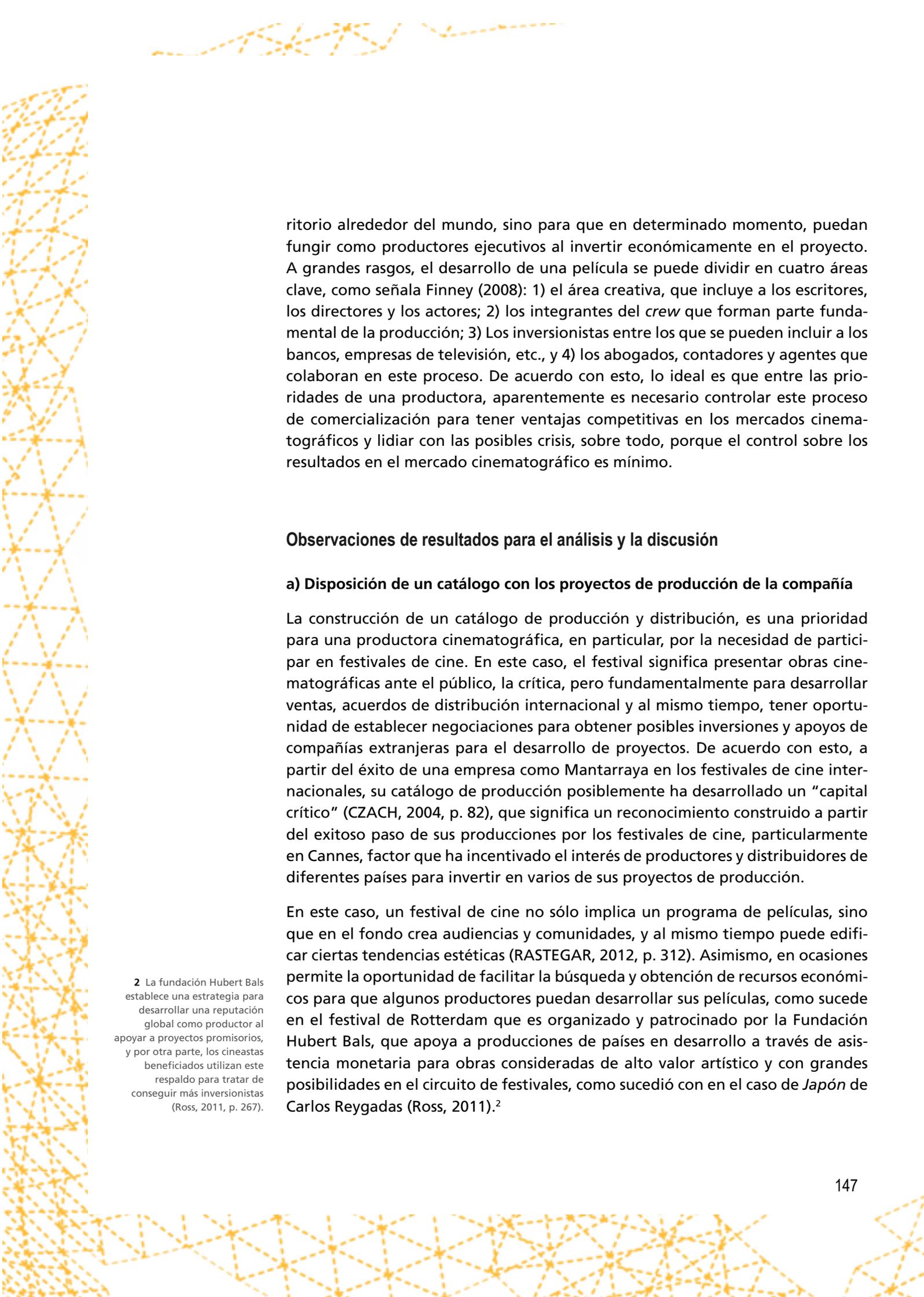
La producción cinematográfica en la actualidad es un negocio que se caracteriza por ser un trabajo por proyecto, donde es fundamental la experiencia y conocimiento para tratar de gestionar, y en ocasiones, sobreponerse a la inestabilidad y volatilidad del incierto negocio del cine, y donde también, posiblemente no hay suficientes reglas confiables o modelos específicos para hacer películas exitosas (FINNEY, 2008, p. 108). En este caso, las experiencias en este negocio sirven como punto de partida para tratar de administrar proyectos cinematográficos.

En términos generales, para la administración y manejo de un proceso de producción cinematográfica, puede ser necesario comprender de antemano, que cada película es un proyecto en sí mismo, en ocasiones único. Por lo tanto, para identificar algunas de las etapas de desarrollo de un proyecto, así como de ciertas responsabilidades de una compañía productora para comercializar sus películas, es posible establecer un marco de referencia preliminar sobre las tareas de organización y administración de una empresa cinematográfica.

A partir de la propuesta de Finney (2008), este marco de análisis puede incluir los siguientes elementos: a) Disposición de un catálogo con los proyectos de producción de la compañía; b) Creación de ideas e investigación para el desarrollo de un proyecto; c) Desarrollo creativo para establecer negocios; d) Obtención de financiamiento y firma de contratos; e) Organización de la producción; f) Equipo de trabajo g) Distribución y plan de marketing; h) Lanzamiento de la película en las diversas ventanas. En términos generales, la administración del proceso de producción de un proyecto cinematográfico, puede incluir el desarrollo de un concepto, que permite la creación de una historia que finalmente se plasma en un guión. De acuerdo con esto, en determinado momento las tres áreas claves del negocio cinematográfico pueden integrarse a partir del desarrollo del proyecto, la producción y la distribución de la película.

En un primer momento, el equipo de producción debe identificar el valor del proyecto, como estrategia para desarrollar las gestiones para la obtención de financiamiento, para tener posibilidades de iniciar la planeación y consecución del proyecto. De acuerdo con esto, el valor del proyecto puede estar en función del director, el elenco, etc., lo cual puede influir en el interés de los inversionistas y los distribuidores con respecto al potencial del proyecto en el mercado. En este sentido, la intención inicial de la productora regularmente consiste en asegurar la distribución de la película desde la concepción inicial del proyecto. Por lo tanto, el marketing y la explotación a través de las diferentes ventanas en un contexto digital son fundamentales para las ventas internacionales de la película en salas de cine, DVD y televisión satelital.

En este caso, las relaciones comerciales con distribuidores internacionales son de vital importancia, no sólo para establecer las ventas de la película en cada ter-



itorio alrededor del mundo, sino para que en determinado momento, puedan fungir como productores ejecutivos al invertir económicamente en el proyecto. A grandes rasgos, el desarrollo de una película se puede dividir en cuatro áreas clave, como señala Finney (2008): 1) el área creativa, que incluye a los escritores, los directores y los actores; 2) los integrantes del *crew* que forman parte fundamental de la producción; 3) Los inversionistas entre los que se pueden incluir a los bancos, empresas de televisión, etc., y 4) los abogados, contadores y agentes que colaboran en este proceso. De acuerdo con esto, lo ideal es que entre las prioridades de una productora, aparentemente es necesario controlar este proceso de comercialización para tener ventajas competitivas en los mercados cinematográficos y lidiar con las posibles crisis, sobre todo, porque el control sobre los resultados en el mercado cinematográfico es mínimo.

Observaciones de resultados para el análisis y la discusión

a) Disposición de un catálogo con los proyectos de producción de la compañía

La construcción de un catálogo de producción y distribución, es una prioridad para una productora cinematográfica, en particular, por la necesidad de participar en festivales de cine. En este caso, el festival significa presentar obras cinematográficas ante el público, la crítica, pero fundamentalmente para desarrollar ventas, acuerdos de distribución internacional y al mismo tiempo, tener oportunidad de establecer negociaciones para obtener posibles inversiones y apoyos de compañías extranjeras para el desarrollo de proyectos. De acuerdo con esto, a partir del éxito de una empresa como Mantarraya en los festivales de cine internacionales, su catálogo de producción posiblemente ha desarrollado un “capital crítico” (CZACH, 2004, p. 82), que significa un reconocimiento construido a partir del exitoso paso de sus producciones por los festivales de cine, particularmente en Cannes, factor que ha incentivado el interés de productores y distribuidores de diferentes países para invertir en varios de sus proyectos de producción.

En este caso, un festival de cine no sólo implica un programa de películas, sino que en el fondo crea audiencias y comunidades, y al mismo tiempo puede edificar ciertas tendencias estéticas (RASTEGAR, 2012, p. 312). Asimismo, en ocasiones permite la oportunidad de facilitar la búsqueda y obtención de recursos económicos para que algunos productores puedan desarrollar sus películas, como sucede en el festival de Rotterdam que es organizado y patrocinado por la Fundación Hubert Bals, que apoya a producciones de países en desarrollo a través de asistencia monetaria para obras consideradas de alto valor artístico y con grandes posibilidades en el circuito de festivales, como sucedió con en el caso de *Japón* de Carlos Reygadas (Ross, 2011).²

² La fundación Hubert Bals establece una estrategia para desarrollar una reputación global como productor al apoyar a proyectos promisorios, y por otra parte, los cineastas beneficiados utilizan este respaldo para tratar de conseguir más inversionistas (Ross, 2011, p. 267).



Por otra parte, el incremento de la importancia de los festivales de cine para la venta y distribución de películas, en cierta forma ha implicado de alguna manera el desarrollo de ciertos procesos específicos, sobre todo, referentes a la necesidad de contar con una programación altamente competitiva que pueda incluir estrenos mundiales y películas de directores reconocidos, tal y como sucede en Cannes, Venecia, Berlín, etc. Al mismo tiempo, estas prerrogativas de algunos festivales son claves para que los productores, distribuidores y agentes de ventas, establezcan un entorno de interacción dinámico y flexible para realizar sus negociaciones, y sobre todo lo más fundamental, que es posicionar la película en el mercado (LEE; STRINGER, 2012).

En este sentido, la estrategia de Mantarraya Producciones se ha consolidado al conseguir compradores de sus películas y también compañías interesadas en invertir en el desarrollo de los proyectos. Al mismo tiempo en los festivales de cine, Mantarraya identifica y selecciona obras de otros países, con la finalidad de establecer negociaciones para realizar las compras de las mismas y tener posibilidades de distribuirlas y comercializarlas en México. En el caso de Mantarraya, este trabajo es realizado por un agente de ventas internacional, quien trabaja de manera particular para la empresa, y que se especializa en recorrer la mayoría de festivales de cine en el mundo para realizar ventas y adquisiciones.

b) Creación de ideas e investigación para el desarrollo de un proyecto

La personalidad, los hábitos de trabajo, los estilos de comunicación y los instintos creativos, son elementos que pueden definir las características y cualidades del desarrollo de un proyecto cinematográfico al crear y conformar una visión artística particular (Hodge, 2009, p. 29). En el caso de Carlos Reygadas, la creación de sus historias surge a partir de vivencias, pensamientos y sentimientos personales, donde el proceso de inspiración surge como la urgencia de hacer algo a partir de visualizarlo y luego materializarlo para compartir esas visiones con otras personas, a las cuales les puede gustar o no.³

De acuerdo con esto, aparentemente una parte vital del desarrollo de un proyecto de Mantarraya, está ligado de manera estrecha con la libertad creativa, la cual puede estar relacionada con la posibilidad de producir un cine de ensayo (RASCAROLI, 2008), donde la transgresión a partir de una visión personal y crítica, puede ser un distintivo de la obra de Reygadas y Escalante. En este caso, la mayoría de la producción de Mantarraya propone una serie de obras personales sólidas, que no necesariamente obedecen reglas, y donde se puede provocar una reflexión profunda a partir de la libertad creativa.

En el caso del arte cinematográfico, en determinados momentos pueden existir obras excepcionales, que se pueden reconocer a partir de que expresan de cierta manera la voluntad, las preocupaciones o en determinado momento el alma de sus creadores. Esta propuesta artística, en ocasiones no puede deslindarse de una forma o un estilo cinematográfico, el cual se articula a partir de la puesta en es-

³ Carlos Reygadas Interview. 35sat. 20 de agosto de 2013. Disponible: <www.youtube.com/watch?v=IDUnG_d4ytY>.

4 Carlos Reygadas. Director de cine en Veracruz. Miramundosfilmsmr. 3 de septiembre de 2013. Disponible: www.youtube.com/watch?v=38HPRnwjvg

cena, de las actuaciones, de la acción, del guión, de la música, de los decorados, el vestuario, de la iluminación, todo lo cual puede crear diferentes emociones en los espectadores, y que puede ser desarrollado a final de cuentas, por un director con un consistente punto de vista y personalidad única (GEUENS, 2005).

En el caso de Mantarraya, aparentemente el establecimiento de un estilo propio no limita sus posibilidades estéticas, sino que la libertad creativa de que gozan los directores al momento de planear y desarrollar un proyecto, más allá de hacerlos prisioneros de un estilo, los motiva a innovar a través de un proceso de improvisación e invención continua.⁴

c) Desarrollo creativo para establecer negocios

A finales del siglo XX, la importancia de la creatividad se incrementó a partir de una visión política, comercial y de negocios establecida por la idea de las industrias creativas, particularmente desarrollada por el gobierno del Reino Unido. De acuerdo a esta política, se pretende incentivar y extender la comercialización de productos y servicios artísticos y culturales, con la finalidad de que sean parte integral del desarrollo económico, desde una óptica donde la creatividad debe convertirse en la clave del crecimiento económico, incluyendo la generación de mayores empleos y posibilidades de exportación (GARNHAM en HESMONDHALGH, 2008, p. 559).

En este caso, aparentemente se ha consolidado una visión de la creatividad como factor fundamental para la viabilidad de los negocios relacionados con la producción de contenidos y servicios culturales y artísticos. Sin embargo, es posible señalar que la administración de la creatividad, históricamente, ha sido un factor vital en un entorno empresarial como la producción y distribución cinematográfica, a partir de la necesidad de contar con una serie de conocimientos, juicios, colaboraciones y capacidades individuales en procesos críticos, que incluyen una serie de posibles variables, las cuales serán descritas a continuación a partir de una propuesta de SEIDEL (2011, p. 417).

I) Incertidumbre

En el caso de la producción cinematográfica, los ingresos pueden variar, por lo que a pesar de seguir ciertos pasos, no se pueden asegurar las posibilidades de un proyecto ante el público. Por lo tanto, puede que en el proceso creativo se presenten situaciones imprevistas que alteren los planes iniciales, de ahí que posiblemente no existan reglas permanentes, ni probabilidades o predicciones definidas.

II) Riesgo

En el caso de Mantarraya se adoptan ciertos riesgos creativos al desarrollar proyectos de cine de autor, aunque es preciso señalar que en este caso se esta-

⁵ Le Pacte es una compañía distribuidora que tiene sede en París, la cual tiene los derechos de las películas de Mantarraya Producciones en Francia, España y Suiza.

blece un proceso de confianza en las capacidades y habilidades de los directores, donde se respeta su forma de trabajo y sus motivaciones.

III) Potencial creativo

El potencial creativo se puede desarrollar a partir de la generación de proyectos con ciertos rasgos de novedad y originalidad. En este caso, una de las características del modelo de producción de Mantarraya, se basa en el potencial creativo para establecer una estrategia comercial y de negocios a partir del desarrollo de talentos.

d) Obtención de financiamiento

En un primer momento, se podría señalar que el trabajo de un productor es conseguir el dinero suficiente para financiar una película. Sin embargo, al paso de los años, esta labor se ha vuelto más compleja, porque aparentemente no basta con contar con un guión y un director dispuesto a trabajar en su desarrollo. En el caso de Mantarraya, este proceso implica la búsqueda y negociación de financiamiento con productores y distribuidores extranjeros, regularmente a partir de la pre-venta de los derechos de exhibición de sus películas en determinados países.⁵ Asimismo, los fondos de producción del Instituto Mexicano de Cinematografía también forman parte esencial de sus estrategias de financiamiento.

En este sentido, Mantarraya desarrolla asociaciones estratégicas donde las relaciones de las operaciones de negocios se han consolidado y extendido a lo largo del tiempo. En este sentido, posiblemente una de las ventajas es que ha logrado establecer una sólida cooperación con compañías producción y distribución, particularmente europeas, que le han apoyado tanto en términos de financiamiento para la producción, como en la reducción de riesgos en la distribución. En términos generales, su estrategia de financiamiento se ha basado en la pre-venta de sus películas a compañías de distribución, obtención de fondos públicos, que incluye incentivos fiscales, así como el apoyo de diversas instituciones culturales, lo cual implica la necesidad de una visión y una serie de competencias financieras para los productores (KERRIGAN, 2010, p 105).

Por otra parte, también es posible señalar que la sólida evolución de Mantarraya en el mercado cinematográfico internacional, puede estar consolidando a la compañía como una especie de marca cinematográfica, que puede motivar la inversión de diversas compañías en sus proyectos, a sabiendas de que tienen posibilidades, no sólo de recuperar, sino de obtener mayores ingresos a partir de sus aportaciones (O'REILLY; KERRIGAN, 2013). Sin embargo, también es preciso aclarar que más allá del establecimiento de una marca, posiblemente entre las virtudes de Mantarraya al momento de la búsqueda de aportaciones económicas, sea el equilibrio entre el aspecto artístico y el aspecto financiero.

6 La producción de *Heli* contó con la aportación de 5 millones de pesos proporcionados por el Eficine en 2011, como señala el Informe sobre el monto erogado por concepto del estímulo fiscal previsto en el artículo 226 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, durante el ejercicio fiscal de 2011. *Diario Oficial de la Federación*, 10 de febrero de 2012. Disponible <<http://imcine.gob.mx/eficine-226.html>> Fecha de consulta: 2 de enero de 2014.

7 Carlos Reygadas. Director de cine en Veracruz. *Miramundosfilmsmr*. 3 de septiembre de 2013. Disponible: <www.youtube.com/watch?v=38HPRnwjvg>.

8 *Ibid.*

Finalmente es preciso señalar, que independientemente del equilibrio administrativo que presenta Mantarraya, en su caso sigue siendo imprescindible recurrir a los estímulos fiscales proporcionados por los fondos del Imcine, sobre todo, debido a que son la base sobre la cual desarrollan gran parte de sus proyectos.⁶ De acuerdo con esto, los incentivos tienen posibilidades de definir la estructura y funcionamiento de algunas productoras cinematográficas en México.

e) Organización de la producción

En el caso específico de Carlos Reygadas, ha establecido un método de aprendizaje autodidacta al desarrollar su propio método de trabajo al momento de planear un proyecto cinematográfico. De acuerdo con esto, desde el momento en que realizó su primer cortometraje, desarrolló una forma de trabajo dentro la cual en primer lugar dibuja un storyboard, que incluye las indicaciones de los planos, así como una definición de la posición y los movimientos de la cámara, para posteriormente escribir el texto y una descripción exacta de lo que ocurría, así como la duración, que también puede incluir los segundos de cada plano.⁷

A partir de esto, elabora una descripción de cada plano en papel, lo que de acuerdo con él, le permite que no haya precisamente una traducción formal del lenguaje literario al lenguaje cinematográfico. A grandes rasgos, su forma de trabajo parte de visualizar la película para posteriormente describirla en el papel, por lo que de hecho trabaja sobre un guión técnico muy claro para después desarrollar el guión literario y finalmente dibujar un *storyboard* muy preciso. Para él, desde ese momento la película tiene posibilidades de materializarse, por lo que en 3 o 4 días acaba el guión completo a partir de un proceso de sensibilidad extenso que puede durar un año o dos.⁸

De acuerdo con él, no elabora un guión en términos formales, sino que hace una descripción de la película como si la estuviera viendo, donde especifica desde los créditos su tipografía, el color, su duración, hasta si se van a cortar o fundirse, si va a existir silencio o no, para posteriormente describir plano por plano, donde predomina principalmente una visualización y una percepción de la historia, a la manera de cuando se cuenta un sueño, en donde predomina la imaginación, es decir, como si se “estuviera en un viaje hipnótico y se escribiera lo que va viendo” (CATLETT, 2011, p. 30).

En este caso, la génesis de sus historias surgen a partir de un proceso de interiorización, que le permite hacer una descripción precisa en un *storyboard* y definir particularmente los cortes de las escenas (*découpage*), los cuales se convierten desde su punto de vista, en la esencia del cine a nivel creador, sobre todo porque a partir de ello se organiza la visión de la película, desde la elección de los ángulos, los tiempos, las posiciones de la cámara, los acercamientos, hasta los personajes (CATLETT, 2011, p. 31).

9 En el caso de la escritora canadiense Miriam Toews, que fue protagonista de *Luz silenciosa*, Reygadas la eligió para participar en la película después de haber visto una foto de ella en uno de sus libros.

10 *Ibid.*

Por otra parte, regularmente en sus proyectos trabaja con personas que no son actores profesionales, pues desde *Japón* hasta *Post Tenebras Lux*, elige a su elenco sin un casting definido de antemano.⁹ En su caso, Reygadas prefiere que no haya una interpretación o actuación, sino que intenta sentir a la persona de forma real como elección estética para capturar la existencia.¹⁰ De acuerdo con esto, puede ser que Reygadas pretenda evitar el automatismo de la actuación, en donde el actor puede repetir varias veces las palabras escritas en el guión, pero sin que su mente forme parte de las “inflexiones y la cadencia propia de la verdadera naturaleza de la vida real” (BRESSON en FOLTZ, 2011, p. 155).

Asimismo, es preciso mencionar la predilección de Reygadas por todavía utilizar película en 35mm en cada uno de sus proyectos, sobre todo, debido a que trata de evitar las manipulaciones del formato digital, puesto que pueden hacer que se pierda la capacidad de mirar el mundo (ROMNEY, 2008). Sin embargo, es preciso mencionar que en *Post Tenebras Lux* utilizó efectos digitales para recrear un sueño.

En este caso, aparentemente para Reygadas la tecnología digital sólo es un mero efecto, por lo que ante esta situación puede que se desarrolle el conflicto planteado por André Bazin, en donde existen dos clases de directores, “los que ponen su fe en la imagen y los que ponen su fe en la realidad” (BAZIN, 2005, p. 24). En determinado momento, puede que Reygadas sea de los que tienen fe en la imagen, puesto que prefiere no agregar nada al objeto que se muestra, tratando de respetar una plástica, a través de la luz y la composición estética, por lo que a final de cuentas en sus propias palabras, trata de evitar ser un esclavo de la realidad a partir de desarrollar una poética que no se explique racionalmente (BADT, 2006, p. 22).

En un primer momento, se puede pensar que las herramientas digitales sólo sirven para crear un efecto, como señala Reygadas. Sin embargo, quizá es posible decir que también tienen posibilidades de facilitar la creación de imágenes y secuencias personales que pueden hacer “explotar” la fachada de la realidad convencional. En este caso, el formato digital puede expandir nuevas posibilidades visuales, por lo que en determinado momento como en el caso de *Post Tenebras Lux*, puede incluir novedosas percepciones sobre la realidad, diferentes nociones de nuestros sueños, fantasías y experiencias, e incrementar nuestro conocimiento de la realidad más allá de lo que vemos y escuchamos (KOEHLER, 2013).

f) Equipo de producción

En el caso de los procesos de rodaje de las películas de Reygadas, elige un equipo de producción muy reducido, debido a que prefiere tener la menor cantidad de equipo posible para incrementar su movilidad y contar con la mayor discreción posible. De acuerdo con esto, opta por tener más tiempo de filmación que utilizar más equipo y personal del necesario, por lo que sus rodajes duran aproxi-

11 Un *master shot* consiste en la filmación completa de una escena dramática, desde su principio hasta el final, donde se mantiene el ángulo de todos los participantes en la toma.

madamente tres meses, donde para él, lo importante es concentrarse en realizar los planos de la mejor manera posible, por lo que regularmente filman dos o cuatro planos al día. En este caso, Reygadas no realiza *mastershots*,¹¹ ni campo, ni contracampo, ni protecciones de los diálogos, por lo que sólo filma lo que ya dibujo mentalmente, pues al mismo tiempo, ya tiene la película editada desde el momento mismo de su concepción (CATLETT, 2011, p. 32).

En el caso particular de Reygadas, la participación del fotógrafo, del sonidista, del asistente de dirección y del productor son fundamentales para el desarrollo del proyecto, sobre todo al crearse relaciones de confianza absoluta y entrega total a un proyecto planeado por una persona, pero donde cada integrante del equipo aporta su arte y su técnica al servicio de una visión. De acuerdo con esto, se establece un entorno de rodaje serio, donde predomina el respeto, la colaboración y la confianza en el trabajo de los demás. Por lo tanto, las aportaciones y sugerencias del fotógrafo al momento de planear los encuadres, y del sonidista al momento de grabar de manera directa el audio, son fundamentales para la mayoría de las películas de Reygadas.

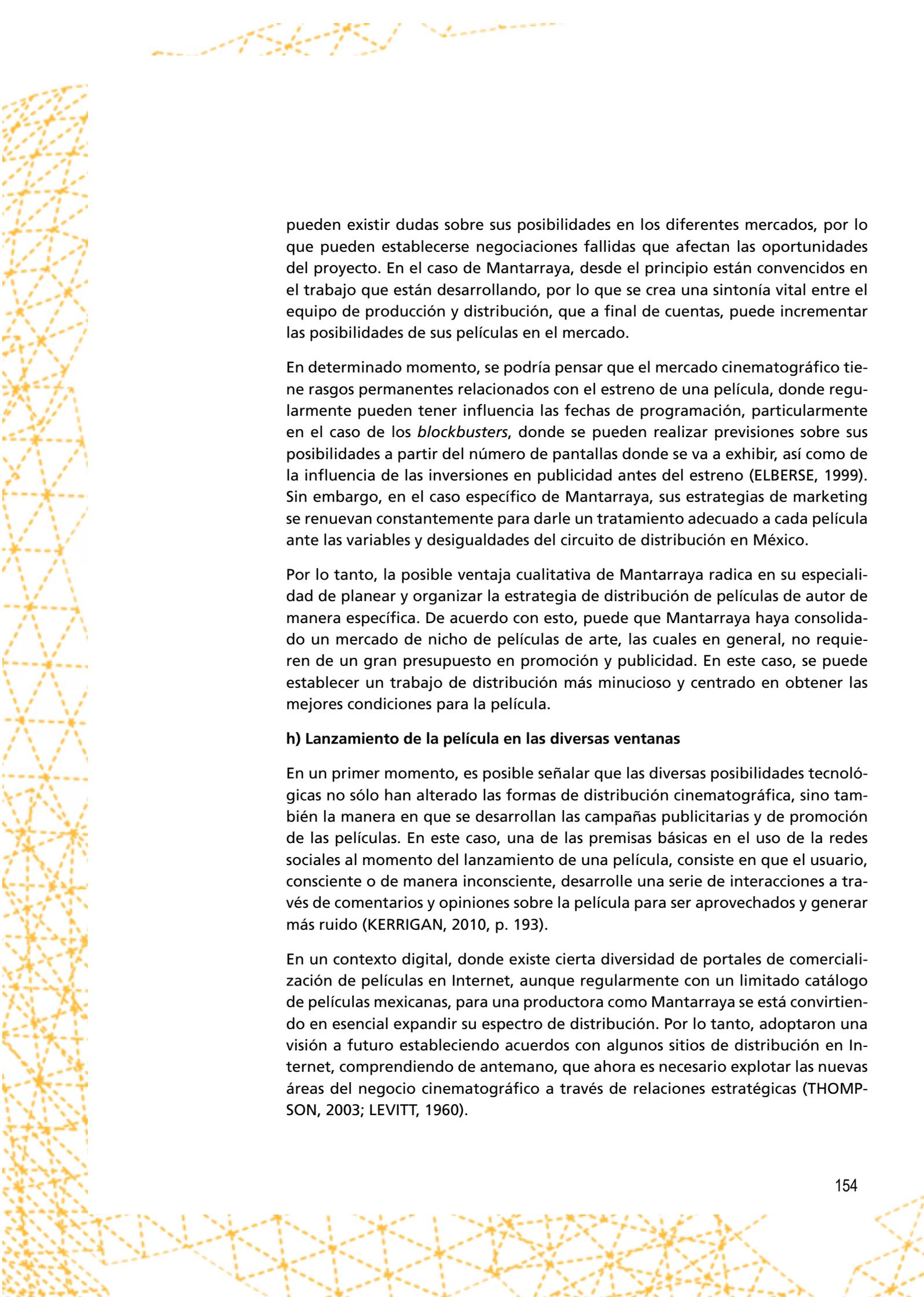
En este sentido, el proceso de desarrollo de las películas de Reygadas implica el empleo de los recursos económicos y humanos de manera rigurosa a partir de las necesidades básicas de la película. Por lo tanto, el esquema de producción de las películas de Mantarraya, regularmente se basa en la reducción de los gastos del equipo técnico.

g) Distribución y plan de marketing

En el caso de la distribución y el plan de marketing, a partir de la revisión del caso de Mantarraya, aparentemente para una adecuada comercialización de la película, en primera instancia es necesario identificar las características del público que puede estar interesado en asistir a ver la obra. De acuerdo con esto, los objetivos del productor deben intersectarse en algún momento con el posible espectador, construyendo un interés en la película a través de los comentarios del clásico boca a boca, y de las opiniones emitidas en los medios de comunicación o redes sociales para generar el valor de la película (KERRIGAN, 2010, p. 10).

En determinado momento el plan de *marketing* puede ser definido como “aquella actividad que le permite a la película llegar a una audiencia en particular, a lo largo de toda su vida” (DURIE en KERRIGAN, 2010, p. 10). En el caso de Mantarraya, este proceso es desarrollado cuidadosamente a lo largo de la trayectoria de la película en los diferentes mercados, por lo que el trabajo de marketing no acaba con los créditos finales de la película, sino que se extiende hasta llegar al espectador o a un usuario que la puede volver a consumir o recomendarla de diferentes maneras a partir de un trabajo artesanal.

En algún momento dado, la problemática de la distribución de una película puede surgir desde el momento mismo del desarrollo del proyecto, sobre todo porque



pueden existir dudas sobre sus posibilidades en los diferentes mercados, por lo que pueden establecerse negociaciones fallidas que afectan las oportunidades del proyecto. En el caso de Mantarraya, desde el principio están convencidos en el trabajo que están desarrollando, por lo que se crea una sintonía vital entre el equipo de producción y distribución, que a final de cuentas, puede incrementar las posibilidades de sus películas en el mercado.

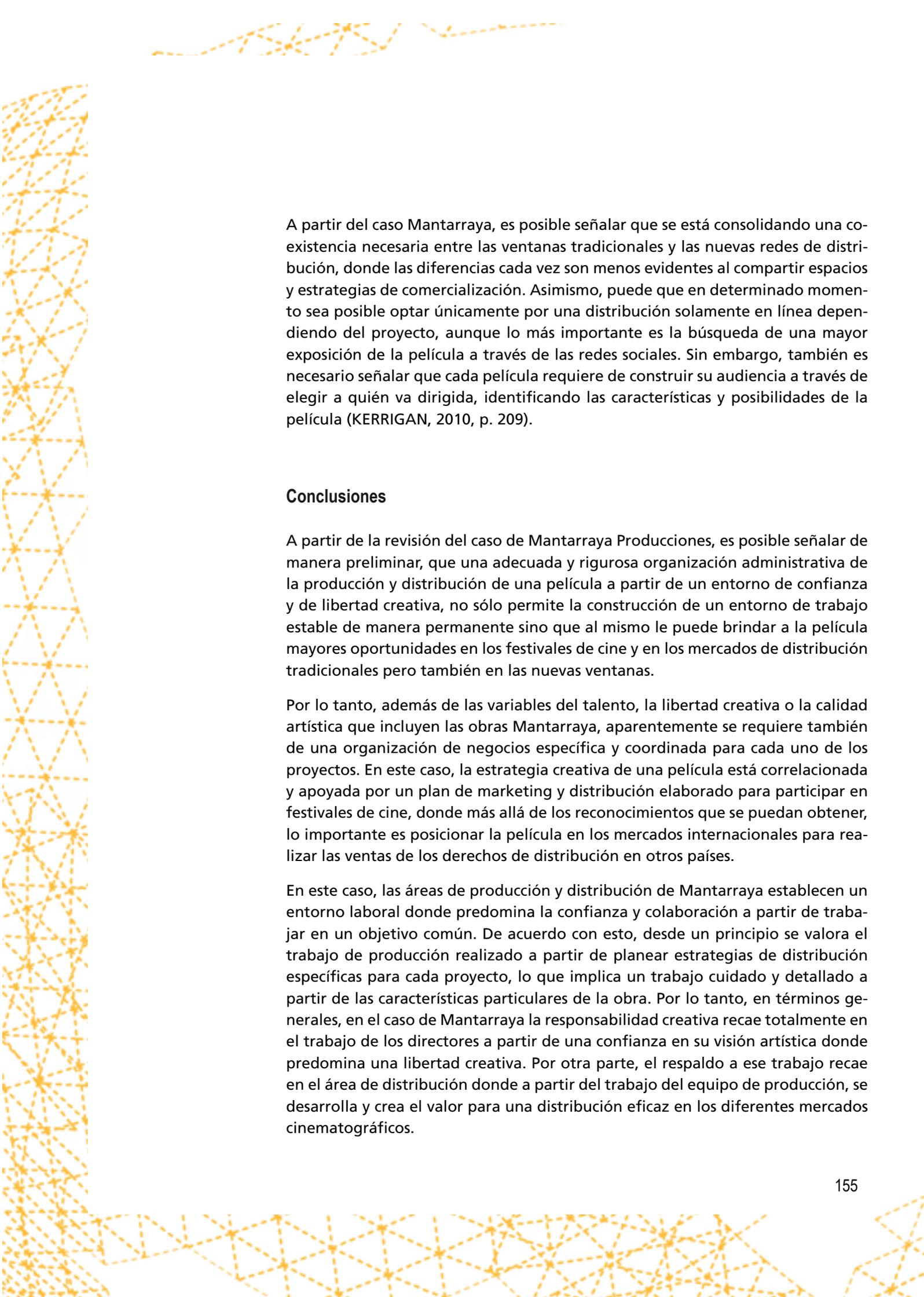
En determinado momento, se podría pensar que el mercado cinematográfico tiene rasgos permanentes relacionados con el estreno de una película, donde regularmente pueden tener influencia las fechas de programación, particularmente en el caso de los *blockbusters*, donde se pueden realizar previsiones sobre sus posibilidades a partir del número de pantallas donde se va a exhibir, así como de la influencia de las inversiones en publicidad antes del estreno (ELBERSE, 1999). Sin embargo, en el caso específico de Mantarraya, sus estrategias de marketing se renuevan constantemente para darle un tratamiento adecuado a cada película ante las variables y desigualdades del circuito de distribución en México.

Por lo tanto, la posible ventaja cualitativa de Mantarraya radica en su especialidad de planear y organizar la estrategia de distribución de películas de autor de manera específica. De acuerdo con esto, puede que Mantarraya haya consolidado un mercado de nicho de películas de arte, las cuales en general, no requieren de un gran presupuesto en promoción y publicidad. En este caso, se puede establecer un trabajo de distribución más minucioso y centrado en obtener las mejores condiciones para la película.

h) Lanzamiento de la película en las diversas ventanas

En un primer momento, es posible señalar que las diversas posibilidades tecnológicas no sólo han alterado las formas de distribución cinematográfica, sino también la manera en que se desarrollan las campañas publicitarias y de promoción de las películas. En este caso, una de las premisas básicas en el uso de la redes sociales al momento del lanzamiento de una película, consiste en que el usuario, consciente o de manera inconsciente, desarrolle una serie de interacciones a través de comentarios y opiniones sobre la película para ser aprovechados y generar más ruido (KERRIGAN, 2010, p. 193).

En un contexto digital, donde existe cierta diversidad de portales de comercialización de películas en Internet, aunque regularmente con un limitado catálogo de películas mexicanas, para una productora como Mantarraya se está convirtiendo en esencial expandir su espectro de distribución. Por lo tanto, adoptaron una visión a futuro estableciendo acuerdos con algunos sitios de distribución en Internet, comprendiendo de antemano, que ahora es necesario explotar las nuevas áreas del negocio cinematográfico a través de relaciones estratégicas (THOMPSON, 2003; LEVITT, 1960).



A partir del caso Mantarraya, es posible señalar que se está consolidando una coexistencia necesaria entre las ventanas tradicionales y las nuevas redes de distribución, donde las diferencias cada vez son menos evidentes al compartir espacios y estrategias de comercialización. Asimismo, puede que en determinado momento sea posible optar únicamente por una distribución solamente en línea dependiendo del proyecto, aunque lo más importante es la búsqueda de una mayor exposición de la película a través de las redes sociales. Sin embargo, también es necesario señalar que cada película requiere de construir su audiencia a través de elegir a quién va dirigida, identificando las características y posibilidades de la película (KERRIGAN, 2010, p. 209).

Conclusiones

A partir de la revisión del caso de Mantarraya Producciones, es posible señalar de manera preliminar, que una adecuada y rigurosa organización administrativa de la producción y distribución de una película a partir de un entorno de confianza y de libertad creativa, no sólo permite la construcción de un entorno de trabajo estable de manera permanente sino que al mismo le puede brindar a la película mayores oportunidades en los festivales de cine y en los mercados de distribución tradicionales pero también en las nuevas ventanas.

Por lo tanto, además de las variables del talento, la libertad creativa o la calidad artística que incluyen las obras Mantarraya, aparentemente se requiere también de una organización de negocios específica y coordinada para cada uno de los proyectos. En este caso, la estrategia creativa de una película está correlacionada y apoyada por un plan de marketing y distribución elaborado para participar en festivales de cine, donde más allá de los reconocimientos que se puedan obtener, lo importante es posicionar la película en los mercados internacionales para realizar las ventas de los derechos de distribución en otros países.

En este caso, las áreas de producción y distribución de Mantarraya establecen un entorno laboral donde predomina la confianza y colaboración a partir de trabajar en un objetivo común. De acuerdo con esto, desde un principio se valora el trabajo de producción realizado a partir de planear estrategias de distribución específicas para cada proyecto, lo que implica un trabajo cuidado y detallado a partir de las características particulares de la obra. Por lo tanto, en términos generales, en el caso de Mantarraya la responsabilidad creativa recae totalmente en el trabajo de los directores a partir de una confianza en su visión artística donde predomina una libertad creativa. Por otra parte, el respaldo a ese trabajo recae en el área de distribución donde a partir del trabajo del equipo de producción, se desarrolla y crea el valor para una distribución eficaz en los diferentes mercados cinematográficos.



A partir de lo anterior, el establecimiento de un entorno de confianza en las labores de cada área de un proyecto cinematográfico es importante al proporcionar estabilidad, la cual se puede generar a partir de una sólida planeación y colaboración desde el punto de vista administrativo para la obtención de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la producción. De acuerdo con esto, una eficaz administración de los recursos disponibles es importante, sobre todo para consolidar el trabajo y ampliar sus posibilidades de éxito ante un público determinado y sobre todo, lograr el interés de productores y distribuidores extranjeros en los festivales de cine. En este sentido, de antemano tratar de identificar al público que puede interesarle ver las películas con el sello Mantarraya, se puede convertir en una prioridad para la consolidación de un mercado de nicho de películas denominadas como de arte o de autor.

Finalmente, en el caso de Mantarraya las tres etapas básicas de la construcción de un proyecto cinematográfico consisten en primer lugar en ceder la iniciativa creativa al director para el desarrollo y planeación del guión o el *storyboard*, como en el caso de Reygadas. Posteriormente, para la segunda etapa del proceso se establecen los contactos y negociaciones para obtener el financiamiento con la finalidad de iniciar el proceso de producción. Aquí es preciso señalar que parte fundamental de los recursos de Mantarraya provienen de los fondos del Imcine, por lo que al igual que la mayoría de las productoras cinematográficas mexicanas, requieren de esos fondos para continuar con sus proyectos. Por último, al momento de la distribución, posiblemente sea donde Mantarraya se distingue de los demás, al valorar cuidadosamente sus películas y trabajar sobre una distribución lo más precisa posible. En este sentido, las redes sociales se han convertido en un factor fundamental para el desarrollo de sus estrategias de *marketing* y para obtener mayores repercusiones en el mercado de la distribución, donde Internet se está convirtiendo en una opción viable para comercializar sus contenidos en entorno digital.

Bibliografía

Badt, Karin. No Slave to Realism: An Interview with Carlos Reygadas. **Cineaste**. Nueva York, v. 31, n. 3, p. 21-23, 2006.

Bazin, André. **What is Cinema?** v. 1. Estados Unidos: University of California Press, 2005.

Cruz, Maximiliano. Dossier-Cine Mexicano Independiente. **Nexos**. México, v. 31, n. 373, p. 83, 2009.

Czach, Liz. Film Festivals, Programming, and the Building of a National Cinema. **The Moving Image**. Minnesota, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2004.

Diario Oficial de la Federación, 10 feb. 2012. Disponible <<http://imcine.gob.mx/eficine-226.html>> Fecha de consulta: 2 de enero de 2014.

Elberse, Anita. **International marketing of motion pictures: an analysis on adoption patterns in the US and the UK**. London: London Business School, 1999.

Finney, Angus. Learning from sharks: lessons on managing projects in the independent film industry. **Long Range Planning**. Viena, v. 41, p. 107-115, 2008.

Foltz, Jonathan. Betraying oneself: *Silent light* and the world of emotion. **Screen**. Glasgow, v. 52, n. 2, p. 151-172, 2011.

Getino, Octavio. **Producción y mercados del cine latinoamericano en la primera década del siglo XXI**. La Habana: Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano, 2011.

Geuens, Jean-Pierre. The Grand Style. **Film Quarterly**. Oakland, v. 58, n. 4, p. 27-38, 2005.

Hesmondhalgh, David. Culture and Creative Industries. En Tony Bennett y John Frow (Eds.). **The SAGE Handbook of Cultural Analysis**. London: Sage Publications, 2008, p 552-569.

Hodge, Carroll. Film Collaboration and Creative Conflict. **Journal of Film and Video**. Illinois, v. 61, n. 1, p. 18-30, 2009.

Kerrigan, Finola. **Film Marketing**. Gran Bretaña, Elsevier, 2010.

Koehler, Robert. The impossible becomes reality. An interview with Carlos Reygadas. **Cineaste**. Nueva York, v. 38, n. 3, p. 10-15, 2013.

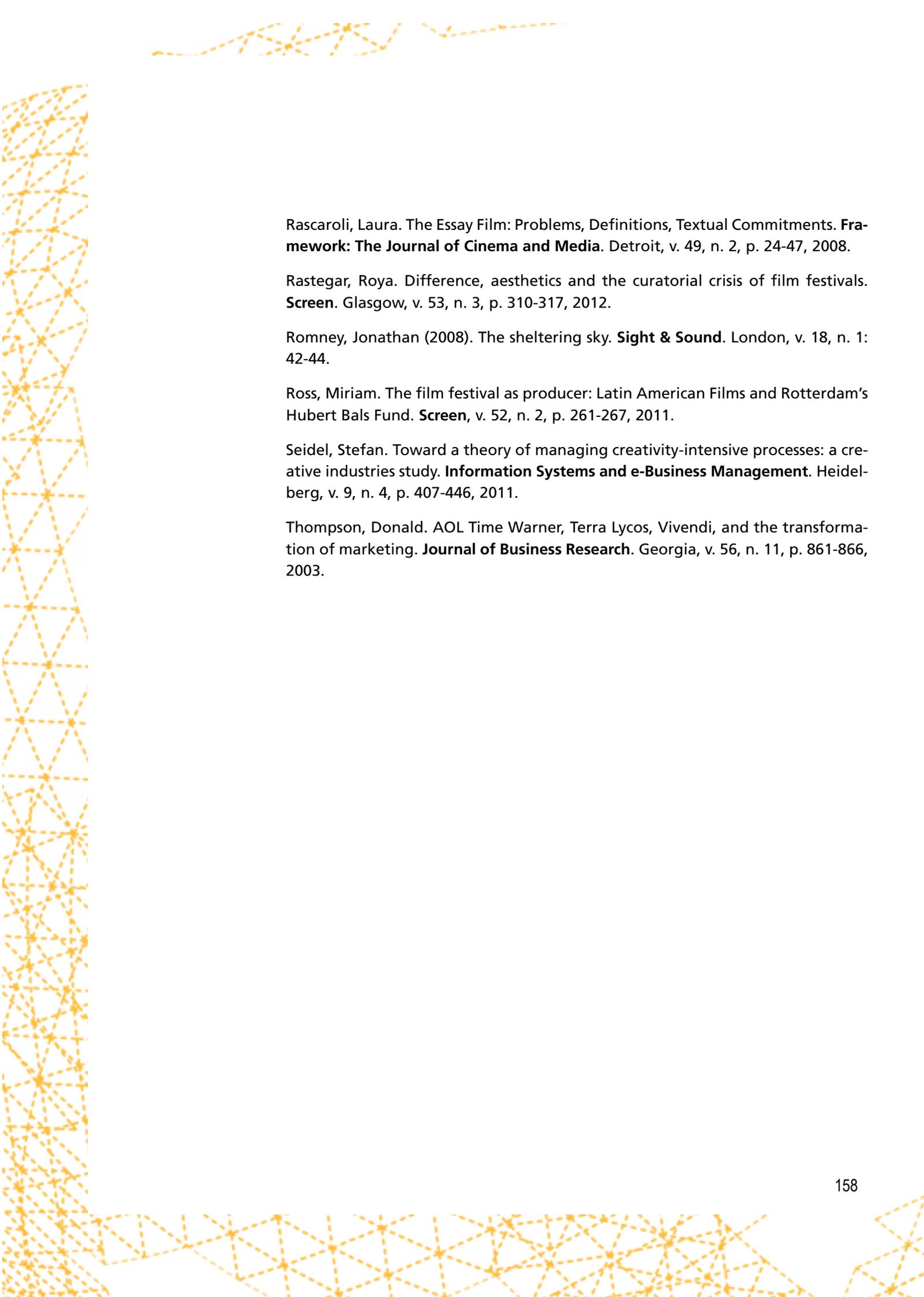
Lee, Nikki; Stringer, Julian. Counter-Programming and the Udine Far East Film Festival. **Screen**. Glasgow, v. 53, n. 3, p. 301-309, 2012.

Levitt, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. Boston, v. 38, n. 4, p. 57-66, 1960.

Catlett, Juan Mora. Carlos Reygadas. La belleza es lo verdadero. **Estudios Cinematográficos**. México, v. 33, p. 29-37, 2011.

OLIVARES, J. J. Heli es una película de sentimiento, más que de denuncia, afirma Amat Escalante", **La Jornada**, 19 dic. 2013. Disponible <<http://www.jornada.unam.mx/2013/12/19/espectaculos/a10n1esp>>. Fecha de consulta: 19 dic. 2013.

O'Reilly, Daragh; Kerrigan, Finola. A view to a brand: introducing the film brand-
scape. **European Journal of Marketing**. Gran Bretaña, v. 47, n. 5-6, p. 769-789, 2013.



Rascaroli, Laura. The Essay Film: Problems, Definitions, Textual Commitments. **Framework: The Journal of Cinema and Media**. Detroit, v. 49, n. 2, p. 24-47, 2008.

Rastegar, Roya. Difference, aesthetics and the curatorial crisis of film festivals. **Screen**. Glasgow, v. 53, n. 3, p. 310-317, 2012.

Romney, Jonathan (2008). The sheltering sky. **Sight & Sound**. London, v. 18, n. 1: 42-44.

Ross, Miriam. The film festival as producer: Latin American Films and Rotterdam's Hubert Bals Fund. **Screen**, v. 52, n. 2, p. 261-267, 2011.

Seidel, Stefan. Toward a theory of managing creativity-intensive processes: a creative industries study. **Information Systems and e-Business Management**. Heidelberg, v. 9, n. 4, p. 407-446, 2011.

Thompson, Donald. AOL Time Warner, Terra Lycos, Vivendi, and the transformation of marketing. **Journal of Business Research**. Georgia, v. 56, n. 11, p. 861-866, 2003.