



Desarrollo y presentación de proyectos audiovisuales

Guía para cineastas
independientes



Desarrollo y presentación de proyectos audiovisuales

Guía para cineastas
independientes

Esta obra está sujeta a una licencia de Creative Commons del tipo Atribución 4.0 Internacional.

Esta licencia puede consultarse en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Todo usuario puede reproducir, distribuir, adaptar, traducir e interpretar o ejecutar públicamente la presente publicación, también con fines comerciales, sin necesidad de autorización expresa, a condición de que el contenido esté acompañado por la mención de la OMPI como fuente y, si procede, de que se indique claramente que se ha modificado el contenido original.

Sugerencia de cita: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (2026). *Desarrollo y presentación de proyectos audiovisuales: guía para cineastas independientes*. Ginebra, OMPI. DOI: [10.34667/tind.58839](https://doi.org/10.34667/tind.58839)

Las adaptaciones, traducciones o productos derivados no deben incluir ningún emblema ni logotipo oficial, salvo que hayan sido aprobados y validados por la OMPI. Para obtener autorización, póngase en contacto con nosotros mediante el [sitio web de la OMPI](#).

En relación con las obras derivadas, debe incluirse la siguiente advertencia: "La Secretaría de la OMPI no asume responsabilidad alguna por la modificación o traducción del contenido original".

En los casos en los que el contenido publicado por la OMPI, como imágenes, gráficos, marcas o logotipos, sea propiedad de terceros, será responsabilidad exclusiva del usuario de dicho contenido obtener de los titulares las autorizaciones necesarias.

Toda controversia que se derive de la presente licencia y que no pueda solucionarse amistosamente se someterá al Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) que esté en vigor. Las Partes quedarán obligadas por todo laudo arbitral emitido como consecuencia de dicho arbitraje, en cuanto decisión definitiva de la controversia en cuestión.

Las denominaciones empleadas en la presente publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no entrañan, de parte de la OMPI, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites.

La presente publicación no refleja el punto de vista de los Estados miembros ni el de la Secretaría de la OMPI. Cualquier mención a empresas o productos concretos no implica, en ningún caso, que la OMPI los apruebe o recomiende con respecto a otros de naturaleza similar que no se mencionen.

Portada: Unsplash; Getty Images
Publicación de la OMPI n.º 2020ES/26

© OMPI, 2026

Primera publicación: 2026

Organización Mundial de la
Propiedad Intelectual
34, chemin des Colombettes, P.O.
Box 18
CH-1211, Ginebra 20
Suiza

ISBN: 978-92-805-3804-5 (impresa)

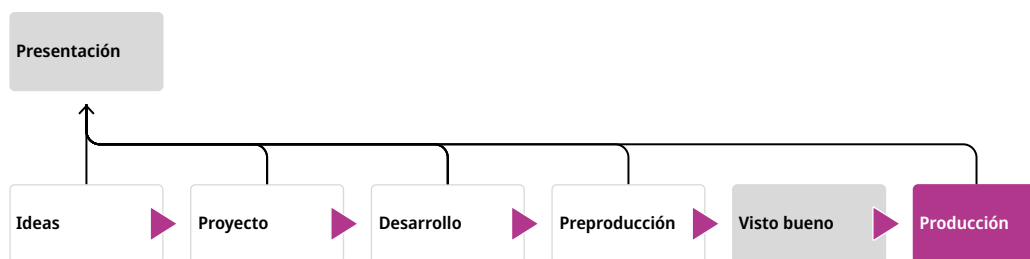
ISBN: 978-92-805-3805-2 (en línea)

Índice

1 Introducción	6
Cómo utilizar la guía	6
2 Desde la idea hasta la versión definitiva	8
Cómo comenzar	8
Primeros pasos: contenido y planificación	8
3 Conceptualización	10
El modelo de negocio	10
La PI en el modelo de negocio	11
4 Presentación del proyecto	13
Consideraciones para presentar un proyecto	13
La PI en la presentación del proyecto	14
La presentación de proyectos en festivales y ferias	16
5 Desarrollo	17
Planificación y presupuesto	17
La PI en el desarrollo del proyecto	18
6 Conclusión	20
Lista de verificación esencial para la planificación y la producción	21

1 Introducción

Las películas de ficción y de no ficción, las series de televisión o en *streaming* y los documentales suelen tener su origen en una persona y una idea. Transformar esta idea en un proyecto audiovisual bien planificado no solo requiere esfuerzo, sino también convencer a muchas personas. Los cineastas deben demostrar la viabilidad y las posibilidades de éxito de un proyecto mucho antes de que se ruede la primera escena. La labor encaminada a convencer a esas personas suele realizarse mediante reuniones formales e informales y presentaciones o *pitching*. Estas presentaciones no se concentran necesariamente en un momento determinado, sino que se reparten en distintas etapas. Por lo tanto, las recomendaciones relativas a la presentación de proyectos se exponen teniendo en cuenta que el cineasta puede presentar un proyecto tanto si está en la etapa de conceptualización como si se halla en preproducción.



Con la finalidad de ayudar a cineastas y productores a convertir una idea interesante en un proyecto bien estructurado, la presente guía establece una hoja de ruta que ofrece apoyo a los cineastas independientes en dos ámbitos:

1. Estructurar el proyecto de acuerdo con las mejores prácticas del mercado audiovisual internacional, incluidos elementos fundamentales relativos a la propiedad intelectual (PI).
2. Reflejar un proyecto bien estructurado en una presentación brillante.

Cómo utilizar la guía

Una de las preguntas más importantes que los productores audiovisuales deben responder es si, de conformidad con la legislación, tienen derecho a contar una historia determinada. Es de esperar que la respuesta sea afirmativa, pero es más probable que suceda así si el cineasta tiene en cuenta la propiedad intelectual al desarrollar el proyecto. Por este motivo, la presente guía se publica junto con otra guía detallada sobre la verificación de derechos de PI y la obtención de las autorizaciones necesarias para su uso. Ambas guías son complementarias y deben utilizarse conjuntamente.

Quienes deseen saber más sobre el sector audiovisual y su relación con la propiedad intelectual pueden consultar la información detallada que facilita la OMPI acerca de algunos de los elementos de ese sector mencionados en la presente guía práctica. Habida cuenta de la naturaleza de este documento, para consultar una explicación de los conceptos y de toda la industria cabe remitirse a las siguientes publicaciones:

- *Del guion a la pantalla. La importancia del derecho de autor en la distribución de películas*, que puede consultarse [aquí](#).
- *¡Derechos, cámara, acción! Los derechos de propiedad intelectual y el proceso cinematográfico*, segunda edición, que puede consultarse [aquí](#).
- Guías generales sobre la propiedad intelectual para las empresas, que pueden consultarse [aquí](#).

2 Desde la idea hasta la versión definitiva

Cómo comenzar

Por mucho que se disponga de una historia excelente y personajes cautivadores, un proyecto audiovisual es, en definitiva, una propuesta empresarial, que además suele ser arriesgada. No basta con que el cineasta cuente con una historia que merezca ser contada, sino que, además, debe ser viable contarla de la manera que propone. Por ello, es importante reconocer y analizar determinados elementos que, si bien tal vez no sean evidentes de forma inmediata, pueden hacer que el proyecto audiovisual sea inviable o carente de atractivo. Los tres elementos principales que deben tomarse en consideración desde una perspectiva práctica son de carácter artístico, financiero y jurídico. Los tres están interrelacionados en todo momento, porque los cambios en uno de los ámbitos pueden afectar a los demás. Por ejemplo, escoger una canción para que sea el tema de un personaje puede influir en el calendario y el guion, así como en la autorización legal necesaria para utilizarla.

La amplia lista de requisitos en un proyecto puede ser abrumadora, especialmente al principio, cuando aún no están garantizados los recursos. Por eso la planificación estratégica desempeña una función tan importante en el desarrollo del proyecto. Esta planificación ayudará a atraer y gestionar los acuerdos de asociación, el talento y la financiación. El primer paso consiste en reflexionar sobre los aspectos globales del proyecto de la siguiente manera:

1. Comprender el proceso en su totalidad.
2. Fijar objetivos claros y definidos.
3. Saber qué recursos se necesitan para alcanzar esos objetivos.

Primeros pasos: contenido y planificación

Una vez que está más claro lo que se desea alcanzar al final del proyecto audiovisual y que se ha comenzado a reflexionar sobre los requisitos necesarios para lograrlo, el paso siguiente es iniciar la labor relativa a los detalles para transformar la idea en un concepto.

Para avanzar, cabe reflexionar sobre seis aspectos que deberán estar presentes en el proyecto en algún momento:

1. **Concepto:** ¿en qué consiste el proyecto? Esta es una de las preguntas más frecuentes cuando se presente (*pitch*) el proyecto, al menos en la etapa inicial. Los elementos artísticos del proyecto deben reflejarse de manera estructurada: el concepto central, la historia, los personajes, el relato y el estilo visual.
2. **Guion:** algunos proyectos no cuentan necesariamente con un guion en la etapa más temprana, mientras que otros comienzan con un guion completo. En cualquier caso, conviene asegurarse de que el guion tenga el formato adecuado de acuerdo con las expectativas y las convenciones del sector y esté en consonancia con el concepto que se presenta. Si se ha finalizado el guion, la planificación y presupuestación pueden ser más precisas. Tampoco se debe olvidar gestionar los derechos de PI relativos a cualquier guion elaborado en una etapa temprana.

3. **Preparación del presupuesto:** ¿cuánto dinero se necesita? La viabilidad financiera es un requisito necesario para que los proyectos se hagan realidad. Los inversores deben poder comprender los costos totales del proyecto, las fuentes de financiación, las proyecciones y el porcentaje de los costos totales que representa la inversión. Un presupuesto realista contempla los costos asociados con la producción, entre ellos, los sueldos del equipo, la producción, el alquiler del equipamiento, la posproducción, la comercialización y, por supuesto, la verificación de derechos de PI y la obtención de las autorizaciones necesarias para su uso.
4. **Planificación de la producción:** comprender los requisitos de la producción es crucial para la utilización óptima de los recursos creativos y financieros. La planificación debe estar en consonancia con los objetivos y, por supuesto, con el guion y el calendario. Conlleva prever cuándo y cómo se utilizarán los recursos para evitar sorpresas, pero también el momento en el que el contenido estará listo para la distribución. También se deben controlar los plazos contractuales y las transferencias periódicas de dinero procedentes de quienes financian el proyecto, así como el tiempo y el costo de posproducción. Deben establecerse etapas e hitos, por ejemplo, el visto bueno.
5. **Gestión de los riesgos:** en los proyectos audiovisuales, el riesgo es inevitable. Si bien es imposible eliminar los riesgos, resulta indispensable gestionarlos en toda producción, ya sea grande o pequeña. Es posible que los cineastas deban demostrar que han adoptado medidas para gestionar riesgos concretos, en especial los que puedan afectar a la distribución. Los riesgos pueden ser de carácter financiero, creativo, contractual, logístico o de otro tipo. Los proyectos audiovisuales tienen a su disposición una variedad de seguros para protegerse de algunos de los riesgos más importantes. Este aspecto no solo debe estudiarse, sino que debe estar contemplado en el presupuesto y la planificación.
6. **Evaluación de la viabilidad (visto bueno):** en la mayor parte de los proyectos audiovisuales con financiadores privados, el “visto bueno” o una evaluación positiva de la viabilidad es un hito importante. Se trata de la confirmación final y la asignación de la financiación necesaria para la película, serie u otro tipo de obra audiovisual. La condición para dar el visto bueno suele venir dada por el distribuidor o el financiador. Es posible que otros elementos del contrato con el financiador solo se planteen una vez dado el visto bueno, como la titularidad, los pagos futuros y los plazos. Estas condiciones, pagos u otros elementos deben reflejarse en la planificación en relación con los requisitos para obtener la aprobación y los recursos que se facilitarán cuando se dé el visto bueno. Es importante incorporar esos requisitos al proyecto lo antes posible para velar por un uso eficiente de los recursos.

3 Conceptualización

Ya se ha iniciado el desarrollo de varios elementos del proyecto, la idea inicial está adquiriendo estructura y tal vez incluso se comience a planificar la manera de obtener los recursos respectivos necesarios, a hablar con los posibles socios y a entrar en contacto con personas cualificadas. En la conceptualización se definen por primera vez los elementos artísticos fundamentales y se sientan las bases de la película o serie de televisión. Es el momento de definir la arquitectura en la que se perfeccionarán los aspectos artísticos, logísticos, jurídicos y financieros. Dicho de otro modo, se debe definir el modelo de negocio.

El modelo de negocio

Uno de los elementos que a menudo reciben menos atención en la etapa de conceptualización, y en los proyectos audiovisuales en general, es la formulación y la definición del modelo de negocio del proyecto. El modelo de negocio describe el modo en el que el proyecto aporta valor y, en última instancia, los motivos que llevan a emprender el proyecto de la manera propuesta para alcanzar el objetivo final, que no es otro que el contenido. Por este motivo, los distintos elementos del concepto deben estar en consonancia con el modelo de negocio, que debe entenderse como el razonamiento que subyace a la infinidad de decisiones que debe adoptar el cineasta durante un proyecto.

Debe recordarse que, a medida que se avanza hacia la producción, muchos aspectos que no están relacionados con las decisiones artísticas son esenciales para que el proyecto se haga realidad. Al presentar su proyecto a socios e inversores, los elementos centrales del plan de actividades ayudarán a “vender” el proyecto.

En algunos casos, para profundizar en el análisis es necesario contar con un **plan de actividades que contenga los elementos esenciales**. Se trata de un documento formal en el que se presentan los objetivos, la estructura y la viabilidad del proyecto y que puede ser un instrumento eficaz para convencer a las personas de las que se desea obtener apoyo. En este documento, deben figurar los detalles del modelo de negocio (enumerados más adelante) junto con un resumen y una descripción general de la empresa y del contenido. El objetivo es apelar al sentido empresarial de las personas. De este modo, especialmente cuando se complementa con una buena investigación, se pone de manifiesto la competencia del cineasta para dirigir el proyecto.

A continuación se presentan los principales elementos para definir el modelo de negocio:

Propuesta de valor y finalidad: ¿cuál es la finalidad del contenido, es decir, el mensaje que transmitirá, y a quién va dirigido? Esta cuestión ayudará a definir claramente el valor que ofrecerá el contenido y, en particular, las características que hacen que la película o serie de televisión sea única, así como los rasgos que la hacen atractiva para el público destinatario. La calidad del proyecto debe ajustarse a los objetivos y las expectativas, tanto desde la perspectiva técnica como desde la creativa. Para demostrar este valor, puede ser importante aportar una lista de los puestos creados o propuestos para formar el equipo e información sobre ellos.

Segmento de mercado y público destinatario: debe valorarse quiénes son los posibles espectadores y cómo accederían al contenido. El público debe definirse y segmentarse para adaptar el modelo de negocio a sus necesidades y preferencias, o bien a las de los posibles inversores y distribuidores. Cabe reflexionar sobre las tendencias actuales y futuras del sector, las obras comparables del mismo género que se propone y los elementos creativos del proyecto que responden al mercado y al público.

Fuentes de ingresos: ¿cuántos ingresos se necesitan? ¿Cuánto dinero, tiempo, personal y otros recursos necesarios invierte el cineasta en el proyecto? Un factor importante es el momento en el que serán necesarios los recursos, por lo que un diagrama con el flujo de efectivo que muestre las cantidades requeridas en cada etapa puede reflejar mejor las necesidades del proyecto. Los inversores deben poder ver claramente la viabilidad económica del proyecto en todas las etapas y la rentabilidad de la inversión esperada cuando se comercialice el producto final.

Presupuesto: deben calcularse los costos asociados con la producción, la distribución y la comercialización de la película o serie de televisión. Debe velarse por que se tengan en cuenta todos los costos para establecer un precio que permita entregar el proyecto y, por supuesto, obtener un beneficio. Se ha de comparar el presupuesto con las expectativas de ingresos y el diagrama de flujo de efectivo. Estas estimaciones deben ajustarse al modelo de negocio escogido o a las posibilidades comerciales que presente el proyecto. Por ejemplo, si existe la posibilidad de obtener una subvención pública que, sin embargo, no se transferirá hasta la etapa de posproducción, este detalle deberá tenerse en cuenta en el presupuesto y en el diagrama de flujo de efectivo.

Canales de distribución: ha de determinarse de qué manera se llegará al público, en particular, si será mediante plataformas de *streaming*, cines, televisión, eventos en directo, festivales u otros canales de distribución. Deben escogerse los canales más adecuados al proyecto. Es necesario investigar qué requiere cada uno de ellos y las oportunidades de coproducción o financiación que podrían ser útiles para la película o serie de televisión.

Estrategias de comercialización y promoción: es importante planificar la manera de dar a conocer el proyecto y de atraer y retener al público. Deben tenerse en cuenta opciones como el *marketing* digital, las relaciones públicas, los medios sociales y la asociación con otras personas cualificadas, y todo ello debe reflejarse en la estrategia.

Contar con un modelo de negocio sólido y adaptado a las características de la película o serie de televisión sentará las bases de su viabilidad financiera y su éxito en el mercado. No son raros los casos en los que el productor deba adaptarse o cambiar el concepto, el proyecto o el modelo de negocio para responder a una oportunidad de financiación, a las exigencias de un financiador o a una oportunidad comercial. A menudo, antes de que un concepto se haga realidad y reciba el visto bueno, se reexamina el idioma, el género, el canal de distribución e incluso el modelo de negocio.

La PI en el modelo de negocio

El concepto o proyecto contará una historia que el cineasta deberá ser capaz de relatar en su película o serie. Por lo tanto, debe ser titular de los derechos de PI necesarios para utilizar algunos materiales, adaptar otros y, en definitiva, tener la titularidad del producto final sin ninguna laguna jurídica. Este aspecto se detalla en profundidad en la guía mencionada sobre la verificación de derechos de PI y la obtención de las autorizaciones necesarias para su uso. Por ejemplo, si el proyecto es una adaptación de un libro, solo será viable si se obtienen los derechos para adaptarlo.

Además de ser un elemento central para evaluar la viabilidad del proyecto, la PI también repercute en el presupuesto, la planificación y la distribución. Si se toma el ejemplo de la música, el uso de cualquier obra musical deberá ser objeto de una licencia, cuya concesión requiere tiempo y dinero. Otro factor es la manera en la que se utiliza esa música, por ejemplo, ¿es posible reproducirla en el material promocional? En muchos casos, los productores deberán hallar alternativas y la autorización final para el uso lícito del contenido puede tardar mucho tiempo en ser efectiva.

Por otra parte, si bien es posible utilizar en un proyecto contenido protegido que sea titularidad de terceros, la PI también es fundamental para los cineastas dedicados a la creación y la producción. El productor debe asegurarse de que se adopten las medidas necesarias para ser el titular del producto final y este pueda distribuirse sin incurrir en ninguna infracción. En la mayor parte de los casos, se trata también de una obligación contractual asumida con los socios, los inversores y los distribuidores, lo cual abarcaría, por ejemplo, los acuerdos con los guionistas, incluso en la etapa inicial de redacción del guion.

A medida que evoluciona el proyecto, pueden agregarse otros elementos al plan de actividades. A continuación se presentan algunos de los elementos frecuentes (información y no necesariamente documentos) relativos a la PI que pueden añadirse al plan de actividades para demostrar la viabilidad jurídica del proyecto:

- Informe relativo al título: búsqueda de todos los usos anteriores del mismo título en películas, programas de televisión u otros proyectos multimedia que puedan ser relevantes.
- Informe de búsqueda de derecho de autor: búsqueda de las obras existentes (libros, películas, etc.) que tengan similitudes con su proyecto.
- Documentos de la cadena de titularidad: aspecto fundamental de la verificación de derechos de PI y la obtención de las autorizaciones necesarias para su uso, como se explica en la guía citada. Estos documentos indican que el cineasta es el titular del material que conforma el proyecto hasta ese momento. Es probable que, en la etapa de conceptualización, lo más importante sea el guion cinematográfico, el guion gráfico, las imágenes y otro material que haya sido adaptado al proyecto (artículos de prensa, libros, etc.) y al material promocional (tráiler, imágenes, etc.).
- Registro de derechos de autor: también se debe indicar si se ha registrado algún elemento, como el guion cinematográfico.
- Acuerdos relativos a la música de la película: asimismo, se puede señalar que se han obtenido licencias para utilizar obras musicales en la película.

4 Presentación del proyecto

Presentar lo que aún no es más que una idea, concepto o proyecto a los futuros socios, inversores y distribuidores forma parte de la actividad de los cineastas. La presentación de proyectos (*pitching*) es una técnica de venta consistente en una exposición oral que suele durar entre uno y siete minutos. Desde el punto de vista práctico, es la manera más eficiente de conectar el proyecto con personas que buscan proyectos interesantes, como los editores. La presentación es una descripción concisa del proyecto, que puede ser una película, una serie, un documental, etc. Debe estar adaptado a la ocasión, el público y la oportunidad, y es indispensable que el cineasta dé con la presentación más adecuada para el proyecto. Debe reflexionar detenidamente sobre la presentación y trabajar en ella, investigar y prepararse para preguntas y peticiones de aclaración. En ocasiones, solo se dispone de unos pocos minutos para despertar el interés de alguien, pero eso puede ser suficiente para “vender” un buen proyecto.

El apoyo visual es un elemento importante para convencer, por lo que siempre se debe tener preparada una **presentación de diapositivas**, es decir, un pequeño esbozo convincente de los principales aspectos del proyecto. El mensaje debe transmitirse de la manera correcta. Cuando se presenta el proyecto a un ejecutivo, este deberá transmitirlo o explicarlo a otra persona (en ocasiones, varios días después). Si la presentación es brillante, memorable y clara, tiene más probabilidades de ser bien recibida. No se debe olvidar que no es necesario que la presentación contenga todos los detalles del proyecto. La clave es centrarse en lo que atraerá la atención del oyente y dejarlo con ganas de saber más. Las historias de alto contenido conceptual suelen ser las más fáciles de presentar, mientras que los relatos basados en personajes son más difíciles de resumir. Se deben conocer los puntos fuertes del proyecto en general para reflejarlos en la presentación de modo que la impresión sea mayor. El punto fuerte puede ser un elemento de PI, por ejemplo, contar con los derechos exclusivos para adaptar un libro durante varios años, lo que también se denomina contrato de opción.

Consideraciones para presentar un proyecto

No se puede olvidar que la presentación también se considerará una propuesta comercial ni que la viabilidad jurídica es un elemento importante que debe tenerse en cuenta. Muchos aspectos de la viabilidad jurídica dependen de las prácticas de verificación de derechos de PI y obtención de las autorizaciones necesarias para su uso y de los elementos que haya incorporado a su proyecto desde el principio. Por ejemplo, si se planea realizar una película biográfica sobre un artista famoso pero no se han iniciado los trámites para obtener los derechos relativos a parte de su música, el proyecto carecerá de atractivo (no habrá una banda sonora acorde con el proyecto) o no será viable desde el punto de vista jurídico (el uso de las canciones incurriría en una infracción del derecho del autor y conllevaría la prohibición de distribuir el contenido final).

Para los socios desconocidos y los profesionales sin una reputación previa en el mercado audiovisual, la presentación también brinda la oportunidad de mostrar profesionalidad, factor importante tanto en los proyectos sofisticados como en los más pequeños. Se trata de una muestra de lo que el cineasta es capaz de hacer.

Para tomar la decisión de invertir en el proyecto, los financiadores suelen tener en cuenta los elementos siguientes:

Una buena historia: se debe contar con una historia convincente, bien estructurada y expresada de forma clara y concisa. Debe definirse la propuesta central, que ha de ser fácil de comprender y realizable mediante el proyecto. Existen varias maneras de ordenar el contenido de la presentación, pero una opción frecuente es comenzar con el género para seguir con el escenario, la sinopsis argumental, la sinopsis de venta (*logline*) y la visión de la dirección y, por último, presentar los personajes principales, esbozar el conflicto y dar una idea de la resolución.

Tráiler y videos cortos o contenido de muestra: se trata de material visual que muestre el potencial del proyecto y el aspecto que puede tener cuando se produzca. Un tráiler bien elaborado o fragmentos de las escenas importantes pueden ser eficaces para transmitir el tono y la calidad de la producción y la fuerza de los personajes, especialmente en los proyectos de no ficción. Si no se dispone de un tráiler por falta de tiempo o recursos, puede ser útil presentar una sinopsis, un guion gráfico o fotografías conceptuales, así como cualquier otro argumento de venta.

Gráficos y datos esenciales: ha de aportarse información pertinente sobre el mercado destinatario, las tendencias recientes, la competencia, el público potencial y la posible rentabilidad de la inversión. Los financiadores querrán ver que el cineasta ha investigado y tiene una buena preparación (véanse los elementos del concepto y el plan de actividades descritos anteriormente).

Equipo con talento: deben destacarse las capacidades y la experiencia de los equipos creativos y técnicos. Demostrar que se cuenta con un equipo cualificado y comprometido, idealmente con contratos ya firmados, puede dar confianza a los posibles inversores. Si se hace referencia a profesionales, es necesario asegurarse de que están al corriente y de acuerdo con los distintos aspectos del proyecto. Si no se ha escogido a una persona clave, por ejemplo, para interpretar al protagonista, deben buscarse alternativas para mostrar la visión al respecto (descripción, listado de personajes, fotografías, etc.).

Plan, modelo de negocio y presupuesto: se debe explicar cómo se prevé ejecutar el proyecto, desde la preproducción hasta la distribución. Si ya se dispone de inversores, coproductores, un presupuesto y acuerdos preliminares que tengan efectos en la gestión de derechos, esta información debe mencionarse. Conviene presentar un presupuesto detallado y realista y un plan que muestre cómo se emplearán los fondos de forma eficiente.

Distribución y comercialización: se ha de explicar cómo se hará llegar el contenido al público. Se debe poner de manifiesto que la estrategia de promoción y difusión está en consonancia con el plan de actividades y con el modo en el que se sitúa el contenido en el mercado. Conviene crear un sitio web y comenzar a atraer consumidores desde el principio, así como elaborar material promocional fácil de recordar, iniciar una campaña de boca a boca en la que se organicen sesiones de proyección del material y buscar organizaciones que puedan servir de medio para distribuir la película.

La PI en la presentación del proyecto

Al presentar un proyecto, se propone un proceso y un resultado. La PI está muy relacionada tanto con el aspecto creativo como con el empresarial y no debe dejarse de lado en la presentación.

Cabe recordar que la propuesta debe considerarse viable y la PI puede ayudar a contar la historia en el modo deseado. A medida que evoluciona el concepto y crece el número de reuniones y presentaciones, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos clave:

Financiación y distribución: comprender las distintas opciones relativas a las obligaciones que se asumen a cambio de la financiación y la distribución. Al comenzar a negociar o firmar contratos, debe tenerse presente cualquier otra conversación paralela con otros patrocinadores financiadores. Algunos acuerdos pueden ser incompatibles entre sí debido a las condiciones

relativas a la PI del contenido final. Existen diversas opciones, pero suelen estar relacionadas con la exclusividad, las ventanas de distribución, el territorio o el período.

Creación de contenido: la evolución del proyecto implica que se va generando y añadiendo más material y que más personas colaboran de manera directa o indirecta en las distintas etapas. Es necesario asegurarse de que se han firmado acuerdos contractuales y de que se gestionan con detenimiento las cuestiones de la titularidad y la autoría del material nuevo o el contenido adaptado.

Protección del contenido: es posible que, aunque la película no esté finalizada, ya exista material. Si bien no es necesario registrar el derecho de autor para protegerlo, pueden adoptarse varias medidas para asegurarse de tener pruebas de la titularidad de ese contenido creado o financiado a los fines del proyecto. Por ejemplo, el guion, el listado de personajes y otro material pueden registrarse ante el organismo nacional competente para aportar una mayor seguridad a los derechos. Si la venta de artículos de promoción forma parte del modelo de negocio, también conviene reflexionar sobre la posibilidad de registrar las marcas. Cuando el cineasta considere que en realidad su proyecto consiste en un formato (por ejemplo, un programa de televisión o una serie), debe asegurarse de adoptar las medidas correspondientes para ser titular del formato. Cabe recordar que conviene retener parte de la titularidad sobre los resultados del proyecto, tanto en caso de financiación como en ausencia del visto bueno.

Confidencialidad: tal vez sea deseable mantener en secreto algunos elementos del concepto o proyecto. El primer paso consiste en tratar esos elementos como información confidencial y adoptar las medidas necesarias para protegerlos. Es necesario proceder con atención respecto de quién tiene acceso a esos elementos y a quién se transmite información sobre ellos, especialmente cuando se trata de material que no puede protegerse mediante PI (por ejemplo, las ideas). Puede ser aconsejable firmar acuerdos de no divulgación con quienes tienen acceso al material para formalizar y proteger la confidencialidad.

Ahora bien, es posible que algunos de los elementos confidenciales hagan más atractiva la presentación. Si esta se expone en un evento público, como un festival, se recomienda no revelar ninguna información que se desee mantener confidencial. En cambio, si se celebra a puerta cerrada, tal vez sea interesante presentar ideas o elementos sin temor a que se utilicen sin autorización.

Los “contratos de evaluación” son aquellos en los que una de las partes, como una productora, consiente en recibir información confidencial con la finalidad de evaluar el material. La productora se compromete a no utilizarlo si rechaza el proyecto. Si desea emplear ese material, debe firmar un contrato con la persona que le transmitió esa información. De otro modo, cuando alguien no desea correr el riesgo de recibir información sobre un proyecto y prefiere asegurarse de que tiene derecho a utilizar ideas similares a las de la presentación, puede proponer la firma de un documento de exención de responsabilidad. En ocasiones tal vez no sea posible convencer a la contraparte para que firme acuerdos formales antes de una presentación. Aun así, es posible que se deba asumir ese riesgo para no perder una oportunidad. Muchas veces, esta es la realidad. Si no es posible obtener de antemano un acuerdo formal por escrito, cualquier conversación o entendimiento puede formalizarse por escrito (por ejemplo, por correo electrónico) a fin de dejar constancia, para su consulta futura, de los puntos de acuerdo o desacuerdo tratados en la reunión.

La presentación de proyectos en festivales y ferias

Asistir a festivales y ferias para reunirse con representantes del sector brinda innumerables oportunidades para presentar el proyecto o concepto y para obtener ideas sobre las necesidades del mercado y el interés en el proyecto que se desea presentar. Lo más frecuente es que la configuración y el lugar de la presentación no sean los ideales. El momento puede darse mientras se toma un café en un lugar concurrido o incluso de pie en un espacio abierto. El mejor consejo que dan los productores con experiencia es estar preparado. No solo se trata de hacer el trabajo de fondo antes de viajar al festival o a la feria, sino que el plan de actividades, el concepto, los aspectos relacionados con la PI e incluso las diapositivas deben estar preparados en la computadora portátil, la tableta o incluso el teléfono. También se puede guardar el material en línea y compartir el enlace con las personas a las que se desea conceder acceso, lo cual también es una manera de controlar quién accede a la presentación.

En etapas más avanzadas, tal vez sea conveniente prepararse para negociar y llegar a acuerdos sobre las condiciones básicas. En estos casos, contar con un resumen escrito de lo que se está dispuesto a ofrecer puede ayudar a avanzar en las negociaciones. Este documento es una **manifestación de intenciones** (*deal memo*) y recoge la base contractual de aspectos como el territorio, las ventanas de distribución, los plazos o el calendario del cobro de derechos, entre otros.

Un elemento importante que a menudo se deja de lado es que, para dar una buena primera impresión, la presentación no debe contener errores ni erratas. Si está en un idioma extranjero, se debe comprobar el texto y evitar los errores ortográficos y gramaticales.

5 Desarrollo

Se comienza con solo una idea, que va ganando concreción y se convierte en un concepto. La etapa siguiente es añadir aspectos tangibles que permitan crear un proyecto. En resumen, el desarrollo consta de dos elementos, a saber, la obtención de la financiación y la elaboración del propio proyecto audiovisual. Se trata de convertir la idea en realidad, desde la sinopsis del guion hasta la definición de la propuesta y el calendario. Por supuesto, no todos los proyectos son iguales ni comienzan de la misma forma, pero cuando hayan llegado a ser un proyecto audiovisual, deberán contar con todo lo necesario para pasar a la etapa de preproducción.

Planificación y presupuesto

Durante la etapa de desarrollo, se convierten las ideas y conceptos en guiones cinematográficos, se adquieren o se ejercen, en el caso de acuerdos de opción, los derechos sobre obras literarias y se definen los equipos técnicos y creativos. En definitiva, esta es la etapa del ciclo de vida de una película en la que se da forma por primera vez a la titularidad de la obra. Todo ello, por supuesto, se gestiona y se controla mediante un plan y un presupuesto.

Muchos de los costos de producción ocultos se harán evidentes durante la preparación del **calendario**, un documento exhaustivo y cronológico que transforma el guion en escenas para que las personas y los recursos adecuados estén disponibles en el momento oportuno. Los planes y presupuestos también contienen partidas calculadas por expertos como los costos financieros, los seguros (lo cual comprende garantías de finalización del proyecto) y un fondo de contención para cubrir los gastos imprevistos.

En esta planificación y presupuestación, es fundamental gestionar de manera eficiente todos los derechos de terceros confiados al productor y los que se deriven del proyecto y, para ello, se debe prestar mucha atención a las condiciones de la relación entre el productor y cada una de las partes interesadas que participan en el proyecto, desde los actores y guionistas hasta los inversores y las empresas aseguradoras, pasando por los compositores y artistas intérpretes o ejecutantes de la música del proyecto y por los organismos de radiodifusión y las plataformas de *streaming* que lo harán llegar al público.

Los motivos principales por los que elaborar un plan y un presupuesto y su finalidad son los siguientes:

- Determinar el costo en tiempo y dinero de una producción.
- Transmitir la información a los posibles socios.
- Decidir si tiene sentido proseguir con el proyecto en las condiciones propuestas.
- Aclarar la información necesaria para dar forma al proyecto y presentarlo.
- Recopilar la información financiera necesaria en el formato de una plantilla concreta que pueda exigirse en una convocatoria específica para recibir incentivos públicos.

La PI en el desarrollo del proyecto

Mientras se prepara todo para pasar a la etapa de preproducción, la verificación de derechos de PI y la obtención de las autorizaciones necesarias para su uso adquieren cada vez más importancia para evitar sorpresas costosas durante la fase de producción. En esta etapa, el papeleo aumenta de manera continua y se han asumido varias obligaciones y plazos, así como pagos, algunos de ellos relacionados con cláusulas de PI. Todo plan eficaz contiene un esquema de los contratos esenciales para desarrollar una película o una serie de televisión; debe estar bien estructurado y, por supuesto, facilitar la consulta del contenido sin infringir los derechos de terceros.

Por ejemplo, si en el guion se indica que el protagonista cantará una canción durante la primera escena de la película y aún no se han obtenido los derechos para utilizar esa canción, se plantea un problema no solo con el plan, sino posiblemente también con el presupuesto, porque será necesario o bien obtener una licencia por un precio superior al presupuestado, o bien modificar el guion. En caso de que ya se haya iniciado la producción, tal vez incluso sea necesario volver a rodar la escena, lo que conlleva consecuencias temporales y económicas.

Algunas de las etapas fundamentales de todo plan eficaz son las siguientes:

Determinación y gestión de los contratos: debe elaborarse una lista exhaustiva de los contratos que serán necesarios para el proyecto. En este punto ya se cuenta con una visión más clara de las necesidades del proyecto. Se han de preparar los borradores, idealmente con el asesoramiento de un abogado especializado en Derecho del entretenimiento, para evitar tener que redactarlos a última hora. Asimismo, se debe dedicar tiempo al registro y la gestión de esos contratos. En ocasiones, es necesario consultar un contrato 10 o 20 años después de la finalización del proyecto. Debe hacerse un seguimiento minucioso de todo lo que se considere importante, como las condiciones que afectan al proyecto o los pagos que vencen en fechas concretas.

Negociación de las condiciones: al negociar los contratos, es necesario expresarse de forma clara y específica respecto de los derechos obtenidos y las responsabilidades y remuneración de cada una de las partes. Es importante asegurarse de que se hayan firmado los contratos antes de que el material y los derechos en cuestión se incorporen al proyecto. En cuanto a los derechos de PI, se debe reflexionar sobre cómo se utilizará el contenido para reflejarlo en las condiciones, en particular, la finalidad, la duración, la exclusividad, el territorio, las causas de extinción del contrato, las garantías, las indemnizaciones y las penalizaciones por infracción. Cabe recordar que, en caso de controversia, se puede acabar en un proceso judicial prolongado y costoso, a menos que se haya previsto una cláusula de solución alternativa de controversias. La OMPI ofrece, además de cláusulas de este tipo que se pueden añadir a los contratos, información detallada sobre esta alternativa.

Protección del contenido: a medida que se va creando más contenido y crece la lista de colaboradores, debe hacerse un seguimiento de todos los activos intangibles del proyecto y se ha de comprobar que todos los derechos relativos al material nuevo estén regidos por un contrato escrito. Esto es indispensable para que el productor mantenga todos los derechos de PI necesarios para la comercialización y la distribución, sin dejar de lado los elementos secundarios del proyecto, como los personajes, la banda sonora, los diseños y las marcas de ficción. Algunos de estos elementos pueden convertirse en una interesante fuente de ingresos, por ejemplo, mediante la venta de artículos de promoción, la concesión de licencias o, en el futuro, empresas derivadas.

Asesoramiento jurídico: se debe obtener asistencia jurídica antes de que sea demasiado tarde. Un asesoramiento jurídico adecuado a menudo previene problemas que podrían perjudicar a todo el proyecto. Si bien el propio cineasta puede hacer gran parte de la ardua labor, es importante que consulte con un abogado los elementos fundamentales del proyecto, así como la verificación de derechos de PI y la obtención de las autorizaciones necesarias para su uso, que se analiza en la guía de la OMPI citada anteriormente.

Comunicación: además de los contratos escritos, es muy importante mantener una comunicación clara con todos los socios que participan en el proyecto. Deben conocer las

necesidades contractuales del proyecto y las medidas que deben aplicar (por ejemplo, no utilizar un cuadro o una marca en una escena porque no se ha obtenido el consentimiento del titular del derecho). En algunos casos, también es relevante que estén al corriente de las condiciones que rigen su participación. Por ejemplo, es posible que algunos de los colaboradores esperen aparecer como coautores del guion o coproductores, pero el cineasta tenga otra opinión al respecto.

Si bien el concepto es la base del desarrollo del proyecto, las cuestiones clave mencionadas también se aplican en esta etapa. Conviene asegurarse de que se actualizan todos los elementos indicados. Si, durante el desarrollo del proyecto, se modifica el género de la obra, el mercado o incluso el modelo de negocio, todo debe actualizarse en consecuencia. Si se siguen buscando socios, al presentar el proyecto actual es importante mencionar los contratos existentes, por ejemplo, mediante el tipo de contrato que se está dispuesto a ofrecer y que consta en la manifestación de intenciones (*deal memo*) a la que se ha hecho referencia.

6 Conclusión

Realizar una obra cinematográfica es una labor colaborativa. Una persona o un grupo de personas aporta los aspectos iniciales del concepto, pero aún faltan varios elementos. El primer paso es demostrar que se dispone de un plan con un proceso eficiente para generar resultados. La presente guía está concebida para ayudar a los cineastas a lograrlo. A partir de la base del proyecto, se debe establecer una comunicación con los demás y obtener su colaboración, financiación o apoyo. En la guía también figura orientación para los cineastas a este respecto.

La PI debe tenerse presente en todas las etapas, desde dos perspectivas: por una parte, en el proyecto se utilizará mucho contenido protegido por derechos de PI y, por otra, el cineasta será titular de una variedad de contenido protegido por ese tipo de derechos. Estas dos perspectivas deben reflejarse en el proceso de planificación y presupuestación. Cuando presentan su proyecto, los cineastas deben transmitir el mensaje de que esos aspectos están resueltos. No deben olvidar que la viabilidad jurídica es un elemento crucial para poder contar su historia.

Lista de verificación esencial para la planificación y la producción

En la lista que figura a continuación se recogen los elementos esenciales para planificar y producir una película o serie de televisión. El cineasta debe conocer de forma clara la mayor parte de estos elementos, puesto que los inversores tal vez deseen saber más sobre ellos.

1. Antes de comenzar

- Comprender el proceso en su totalidad.
- Contar con objetivos claros y definidos.
- Saber qué recursos se necesitan para alcanzar los objetivos.

2. Conceptualización

- Definir el proyecto: el concepto central, la historia, los personajes, el relato y el estilo visual.
- Establecer el mensaje principal.
- Comprobar la viabilidad del proyecto desde tres perspectivas:
 - Financiera: ¿cuánto dinero se podrá obtener y cuánto se prevé que necesite el proyecto?
 - Artística: los elementos propuestos han de ser compatibles con los recursos, en concreto, sueldos elevados para los profesionales cualificados, uso de obras musicales conocidas, ubicaciones caras y posproducción costosa.
 - Jurídica: contratos, verificación de derechos de PI y obtención de las autorizaciones necesarias para su uso, cumplimiento del Derecho del trabajo y sindical y otra legislación, etc.

3. Definición del modelo de negocio

- Propuesta de valor y finalidad.
- Segmento de mercado y público destinatario.
- Fuentes de ingresos:
 - Detectar las fuentes de financiación.
 - Preparar las propuestas de financiación.
- Presupuesto.
- Canales de distribución.
- Estrategias de comercialización y promoción.

4. Planificación y presupuesto

- Establecer los hitos fundamentales del plan
- Crear un diagrama de flujo de efectivo por si los recursos no están disponibles de forma inmediata.
- Hacer las revisiones necesarias.
- Establecer un calendario de producción y validarlo con el equipo.
- Fijar las fechas de cada una de las etapas de desarrollo y producción.
- Generar el presupuesto final y ajustar la planificación en función del presupuesto.

5. Asuntos jurídicos y administrativos

- Seleccionar y gestionar la información confidencial relativa al proyecto.
- Dejar constancia de la titularidad del derecho de autor respecto de cada obra creada en el proyecto.
- Evaluar los seguros aplicables al proyecto y asegurarse de que estos costos estén reflejados en el presupuesto.
- Preparar la documentación jurídica necesaria.
- Consultar a un jurista lo antes posible en la etapa de desarrollo del proyecto.
- Aplicar desde el inicio buenas prácticas de verificación de derechos de PI y obtención de las autorizaciones necesarias para su uso.
- Detectar y mitigar los riesgos existentes.
- Garantizar la cadena de titularidad.

6. Confirmación del equipo

- Definir funciones y responsabilidades.
- Seleccionar los equipos creativos y técnicos y firmar con ellos contratos formales de colaboración.
- Firmar con el equipo creativo contratos y acuerdos jurídicos que también contengan cláusulas de PI.

7. Diseño de la producción

- Revisar o finalizar el guion. Verificar los derechos de PI y obtener las autorizaciones necesarias para su uso.
- Elaborar el guion gráfico.
- Asegurarse de que todos los cambios en el guion o el guion gráfico se reflejen en el calendario, el presupuesto, la planificación, etc.
- Crear los bocetos y el diseño artístico.
- Planificar los efectos visuales y los gráficos.
- Estudiar el material promocional.

8. Ubicaciones y permisos

- Seleccionar las ubicaciones.
- Tener presentes las restricciones temporales y económicas del proyecto.
- Analizar los permisos y la regulación.
- Obtener los permisos para rodar.

9. *Casting* y selección de talento

- Celebrar las audiciones y las pruebas cinematográficas.
- Seleccionar el reparto y otros profesionales.
- Negociar los contratos.

10. Preparar el material promocional

- Crear un plan de comercialización que prevea aspectos como los contactos, las instituciones asociadas, las proyecciones, etc.
- Diseñar el material promocional, como el cartel, el tráiler, el sitio web, etc.
- Elaborar una estrategia de estreno y distribución.

1. Preparación

- ¿Cuánto dura la presentación?
- ¿A quién va dirigida?
- ¿Cuál es el aspecto principal del proyecto?

2. Contenido

- Una buena historia
- Tráiler y videos cortos o contenido de muestra
- Gráficos y datos esenciales
- Equipo con talento
- Plan, modelo de negocio y presupuesto
- Distribución y comercialización

3. Posibles anexos (en función de las necesidades y circunstancias)

- Manifestación de intenciones (*deal memo*)
- Plan de negocio
- Presupuesto detallado

4. Diapositivas de la presentación

- Sin errores gramaticales ni erratas.
- Elección de la identidad visual en consonancia con el proyecto (imágenes, paleta de color, etc.).
- Elementos reales del proyecto (tráiler, escenas, guion, guion gráfico, ubicaciones de las escenas, fotografías reales de los personajes si se trata de una película biográfica o un documental, etc.), cuando proceda.
- Profesionales que ya hayan firmado un contrato de colaboración o que se propongan para el proyecto.
- Redactar una sinopsis de venta (*logline*).
- Reflexionar sobre el orden del contenido de la presentación: el género, el escenario, la sinopsis de venta, la sinopsis argumental, la visión de la dirección, los personajes principales, un esbozo del conflicto y una idea de la resolución.
- Tener la presentación lista en la computadora portátil, la tableta o el teléfono y en copia impresa, si procede.

Una de las principales preocupaciones de los pequeños productores audiovisuales es cómo estructurar y presentar los proyectos audiovisuales, que puede facilitar la obtención de financiación y distribución para un proyecto.

En la guía se hace hincapié en tres elementos fundamentales, a saber, lo artístico, lo financiero y lo jurídico, y se describen las estrategias de presentación de proyectos, en las que es importante contar con una buena historia, elementos visuales, equipos competentes y presupuestos realistas que pongan de manifiesto que el proyecto no solo tiene interés desde el punto de vista artístico, sino que también es viable desde la óptica jurídica y financiera.

A lo largo de la guía se subrayan los aspectos de propiedad intelectual que deberían incorporarse desde el principio en la fase de desarrollo.