Desarrollo, producción y exhibición de documentales en plataformas de video. Análisis de cuatro obras vinculadas al Perú

Development, production and exhibition of documentaries on video platforms. Analysis of four works related to Peru.

10

ARTÍCULO

CC BY NC

Arnau Gifreu Castells

Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)

Doctor en Comunicación y Master en Artes Digitales (UPF, España). Ha sido investigador afiliado del Open Documentary Lab (MIT, 2013-2018) y miembro de i-Docs (University of the West of England). Profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona. Miembro de la International Academy of Digital Arts and Sciences (IADAS) y de la Academy of Interactive & Visual Arts (AIVA). Ha ejercido como realizador en 25TV (2000-2004), colaborador en Televisió de Catalunya (Departamento Programas de Aprendizaje, 2013-2014), asesor y editor de RTVE.ES (Departamento de Medios Interactivos, Somos Documentales, 2014-2018) y productor creativo de contenidos interactivos en RTVCPlay (RTVC, 2020-2023).

arnau.gifreu@uab.cat
https://orcid.org/0000-0001-7856-1391

Ronald Cuadros

Universidad de Lima

Comunicador de la Universidad de Lima (Perú), especializado en marketing digital, product management y periodismo; con maestría en Contenidos de Comunicación Audiovisual y Publicidad por la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Cuenta con experiencia en plataformas digitales, desarrollo de planes de comunicación, crecimiento de tráfico web y conversión, con enfoque data-driven, y audiencias.

ronaldcuadros9@gmail.com
https://orcid.org/0009-0001-8686-7638

OBRA DIGITAL, Núm. 27, Junio 2025, pp. 165-182, e-ISSN 2014-5039
DOI: 10.25029/od.2025.436.27

Resumen

Esta investigación explora el modo de trabajo, desde el desarrollo del proyecto hasta el estreno, de cuatro documentales vinculados al Perú. Estos fueron exhibidos en salas de cine comerciales y en plataformas de video en *streaming*. La investigación y análisis efectuados apuntan a que la postura tomada por productores y directores es ser prudentes frente a la exhibición en plataformas de video *streaming*, por lo que recomiendan verificar con calma las alternativas que permiten rentabilizar, de una mejor manera, su obra durante el tiempo de vida que dure la misma.

Palabras clave

Documental, video *streaming*, producción, distribución, exhibición, Perú

Abstract

This research explores the way of working, from the development of the project to the premiere, of four documentaries linked to Peru that were shown in commercial movie theaters and on video streaming platforms. The research and analysis carried out points to the position taken by producers and directors to be cautious about the exhibition on video streaming platforms, recommending to calmly verify the alternatives that allow them to make their work more profitable during the lifetime of the same.

Keywords

Documentary, video streaming, production, distribution, exhibition, Peru

1. INTRODUCCIÓN

El modo de ver cine, series o productos audiovisuales ha cambiado significativamente durante los últimos años. Netflix, plataforma *Over the top* (OTT) que lanzó su servicio actual en 2007, revolucionó el mercado y el ámbito del entretenimiento audiovisual en Perú, durante el inicio de la década pasada. Esta plataforma brindó una manera más fácil de acceder a cientos de películas y series, tan solo con el ingreso a una aplicación que se puede acceder desde un televisor o laptop.

Ahora, Netflix, a nivel mundial, comparte el *share* del mercado de plataformas de video en *streaming* con otras como HBO Max, Disney Plus, Star Plus o Amazon Prime Video. En los últimos años, se observa que existen películas o series que solo se pueden encontrar en una plataforma en específico. Esto se debe a que las plataformas poseen los derechos de exhibición del producto; o, en su defecto, hay producciones audiovisuales que son originales de la plataforma. Esto último quiere decir que la plataforma estuvo involucrada en la producción y, por ende, poseen los derechos sobre el producto.

Algunos de los casos más representativos de esta dinámica son las series *House of cards* (Willimon, 2013-2018) y *Stranger things* (Duffer y Duffer, 2016-2023), en Netflix. Lo mismo ocurre con *Game of thrones* (Benioff y Weiss, 2011-2019), en HBO.

Más allá de la imperante ficción, esta lógica de producción y distribución de películas también se aplica al ámbito de la no ficción y al género documental. Si bien hay documentales que se pueden ver en servicios de video por *streaming* específicos (quienes poseen los derechos de explotación de la obra por un tiempo determinado), existen otras películas documentales concebidas como productos originales de la plataforma. Este tipo de producciones podrían

pertenecer a la misma plataforma de manera perpetua.

En este punto, es necesario mencionar que el mercado actual de las producciones audiovisuales es muy dinámico y cambiante. Por ello, no se debe descartar ninguna estrategia, por parte de las plataformas, cuando quieren rentabilizar aún más el negocio.

Por esa razón, un porcentaje menor de proyectos documentales ya no transitan por ese proceso largo, tedioso y hasta agotador de recaudar fondos a nivel nacional y regional. Esos fondos sirven para poder financiar y ejecutar todas las fases del proyecto.

Un proyecto puede tardar, en promedio, cinco años; este tiempo va desde la gestión de la idea hasta la exhibición en salas o ventanas de exhibición. La cuestión previa clave para que ese proceso de años llegue a un resultado exitoso pasa por la esperanza de que alguna plataforma vea viable la propuesta de producción y acepte financiarla. Por lo tanto, los miembros del equipo de producción del documental no tienen que preocuparse tanto por conseguir fondos, sino que se centran cumplir los plazos de la producción del documental. En el proceso, se aseguran retribuciones económicas óptimas, pero evitan la angustia de saber si su proyecto algún día verá la luz y será exhibido.

Sin embargo, esta dinámica puede traer algunas complicaciones para los creadores. En el mejor de los casos, su proyecto podrá ser visionado por todo un continente, o un mercado específico. Sin embargo, en muchos casos, la plataforma se va a apropiar de los derechos de la obra y podrá hacer lo que le parezca con el producto durante su vida útil. Frente a estas nuevas lógicas de producción y distribución, la hipótesis planteada apunta a responder si esta nueva manera de producir un proyecto documental es la más adecuada para los trabajadores del sector audiovisual, y, por extensión, qué tanta injerencia y desapego están dispuestas a ceder a las plataformas.

Por esto, resulta pertinente conocer cuál es la postura de los productores y directores en relación a la futura exhibición de su obra. Esto se debe a que, si bien al exhibirla en una plataforma de video por *streaming,* la obra llega a un número de personas inmensamente mayor, existen acuerdos y condiciones que despojan de ciertos derechos a los realizadores y titulares originales de la obra. Estos derechos terminan por favorecer a la plataforma digital.

Esta situación es clave para dilucidar qué estrategia resulta conveniente aplicar durante la vida útil de la obra documental. Se busca obtener la máxima rentabilidad posible, a través de distintas ventanas de exhibición. Asu vez, esta investigación pretendeacceder a datos valiosos, *insights,* oportunidades de acuerdo no necesariamente exclusivos. Esto permitirá a los involucrados con el arte audiovisual y tomar decisiones importantes para llegar a más públicos.

Por ello, resulta fundamental entender cómo se puede realizar un largometraje documental rentable, que impacte a un número importante de personas. Otra cuestión clave radica en conocer cómo se puede encontrar estabilidad en distintas fases de la producción y distribución de un proyecto documental, que además brinde una remuneración justa para todo el equipo. Del mismo modo, se quiere conocer cómo se puede garantizar la seguridad de que el documental será visto no solo en el país de origen, sino también en distintos países.

Estas tres cuestiones, a las que apunta el presente trabajo, llevan a valorar si realmente vale la pena asociarse con alguna plataforma de video por *streaming* que asegure la viabilidad de una película documental.

La presente investigación se enfoca en el profundo cambio de las lógicas de producción, distribución y exhibición que están experimentando los documentales en plataformas de contenido de video por *streaming*. Se adentra en el análisis del desarrollo, financiación, estructura, temática y distribución de cuatro proyectos documentales vinculados al Perú. Esto genera la posibilidad de determinar y conocer si existen cambios significativos en las diversas fases de realización de un proyecto documental.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO ACTUAL DE LAS PLATAFORMAS DE *STREAMING*

Una década atrás, la ruta genérica y canónica para producir una película era la de conseguir fondos mixtos -estatales y privados-, así como postular a concursos de cine alrededor del mundo. Esto permitía conseguir más financiamiento para empezar a rodar el proyecto; ese financiamiento también debía contemplar la postproducción de la obra.

Posteriormente, se afrontaba la fase de distribución de la película, fuera una obra de ficción, no ficción o experimental. La última etapa de los proyectos que llegaban a este punto consistía en la exhibición del filme en diversos festivales internacionales; en el mejor de los casos, se obtenían premios y menciones en estos festivales. Así, la película podía llegar a las salas de cine, también en salas extranjeras, e intentar llegar a la mayor cantidad de personas.

Para inicios del año 2023, el panorama y mercado de las plataformas de video por *streaming* había aumentado notablemente. Por ejemplo, por primera vez desde su aparición y consolidación, muchos portales de negocios o de tecnología aseguran que las grandes plataformas de *streaming* planean incluir anuncios que alternen con su oferta de contenidos; esto no se contemplaba años atrás. Ganar más suscriptores mediante la oferta de contenido original es caro para las plataformas; por esa razón, estas plataformas tienen que batallar con la pérdida de usuarios. Esto ha llevado a que se cancelen distintas producciones originales, en búsqueda de hacer más rentable el negocio.

Generar contenido atractivo, reducir el costo de producciones millonarias y ofrecer, en sus catálogos, contenido original que se ejecuta bajo unos presupuestos ajustados son algunas de las opciones para rentabilizar el negocio de las plataformas de video por *streaming*. Enmarcados en este contexto, este escenario puede representar una gran oportunidad para los realizadores y productores audiovisuales de Latinoamérica y, en este caso, Perú, de presentar sus proyectos a las plataformas y garantizar que la obra será accesible a millones de personas de todo el mundo.

Si bien la producción y exhibición de películas peruanas, con una diversidad amplia en temáticas, se ha ido incrementando en los últimos años, se considera pertinente mencionar que los temas locales, importantes para el imaginario colectivo peruano, podrían no hallar su espacio en el contenido de las grandes plataformas. Por ello, algunas producciones podrían quedar relegadas a buscar financiamiento con-

vencional, a través del fomento público al sector audiovisual. Esto genera una incertidumbre, ya que no se tiene la certeza de si el mensaje o la película será accesible a escala masiva.

2.2. FASES DEL DESARROLLO DE UN PROYECTO CINEMATOGRÁFICO

El tiempo para ejecutar un proyecto cinematográfico varía mucho según diversos factores, así como de la misma naturaleza del proyecto. Proyectos más independientes podrán tomar más tiempo que proyectos enfocados de manera comercial; sin embargo, se suele considerar como media un promedio de entre tres y cinco años desde el inicio de un proyecto hasta su exhibición en salas de cine o en plataformas de video por *streaming.*

En el libro *Financiamiento, distribución y marketing del cine peruano*, se señala que "la viabilidad está igualmente determinada por el potencial que tiene el proyecto de seguir convocando ayudas o coproducciones" (Tamayo y Hendrickx, 2018). Sus autores definen, en la publicación, las etapas o las fases que se presupuestan en un proyecto cinematográfico. Exponen que:

> la 'preproducción' incluye el desglose, el presupuesto tentativo, el casting, el diseño de la dirección de arte, la logística y el cronograma del rodaje; el 'rodaje' incluye el trabajo de los actores (en su interpretación de los personajes), la grabación de todas las imágenes o planos en que se descompone la acción del guion y la grabación de los sonidos que acompañarán dichas imágenes; la 'posproducción' desarrolla los procesos técnicos involucrados desde la edición de las imágenes obtenidas en el rodaje hasta la manipulación y generación de imágenes complementarias, así como el armado del sonido y la música, que igualmente completan la experiencia cinematográfica; y 'la exhibición y distribución' incluye el proceso de lanzamiento de la película, el marketing, las exhibiciones en salas de cine y en festivales. (Tamayo y Hendrickx, 2018, p. 16-17)

Si se coloca el focoen la distribución de un proyecto cinematográfico, Miñarro (2013) señala que "la distribución audiovisual no se rige por principios teóricos cerrados e inamovibles, sino que es una actividad dinámica que se va adaptando a las necesidades del mercado en general y de cada producción audiovisual en particular" (p. 12). La distribución audiovisual es, por tanto, el proceso que hace posible que una obra audiovisual llegue a su público objetivo, pero también es la herramienta que permitirá comercializarla y rentabilizarla económicamente.

Esta autora manifiesta que el distribuidor brindará beneficios diferenciales, tales como el desarrollo de la estrategia de venta, el contacto directo con los clientes idóneos para la exposición de la obra, la negociación de las fechas de estreno de la película, al igual que del plan de lanzamiento, inversión publicitaria y de marketing, y la gestión de las acciones comerciales y legales (Miñarro, 2013). Añade que una de las principales misiones de un distribuidor es lograr que las salas de cine estrenen películas con el máximo posible de copias y que esas copias permanezcan el máximo posible de días en exhibición.

A partir de la distribución, se llega a la exhibición de la obra cinematográfica; esta,histórі-

camente, se ha realizado en las salas de cine. De este modo, a la exposición en salas de cine se le denomina primera ventana, ya que, en el caso de los largometrajes, es la primera explotación comercial que, al menos de manera teórica, se hará del título. Se entiende por ventana de explotación el orden en el que los distintos derechos audiovisuales han de ser explotados. Las ventanas de explotación marcarán el orden en el que cada uno de los derechos de la obra audiovisual será explotado, y por lo tanto, vendido por parte del distribuidor (Miñarro, 2013).

2.3. PANORAMA GENERAL DEL CINE PERUANO

La industria cinematográfica peruana es una de las menos desarrolladas de la región sudamericana. Según un estudio de la UNESCO, en el año 2013, se produjeron doce películas en el Perú. En el informe de Impacto Económico del Sector Cinematográfico y Audiovisual y Análisis Costo-Beneficio de la Implementación del Anteproyecto de la Ley de la Cinematografía y el Audiovisual se encuentra que, según datos del Ministerio de Cultura, "entre 2011 y 2015, 82 películas peruanas fueron presentadas en salas comerciales" (Huanqui, 2017, p. 21). Adicionalmente a esta situación, lograr la exhibición de las películas peruanas en las salas comerciales de una manera sólida y consistente es una tarea difícil. Muchas veces, las películas peruanas se enfrentan a situaciones complejas, derivadas de las decisiones tomadas por los exhibidores. En ese sentido,las películas denominadas *blockbusters* son las más exhibidas.

Según Huanqui (2017), con respecto a la procedencia de las películas exhibidas en los cines nacionales, "durante el periodo 2011-2015 se registra la exhibición de 1462 películas, cuyo origen predominante es el estadounidense (73.5% del total de películas exhibidas). Solo el 6.2% de las películas exhibidas en el Perú eran de producción Nacional". (Huanqui, 2017, p. 14). Al analizar el panorama de la industria cinematográfica peruana:

> Un primer campo de la producción cinematográfica peruana da lugar a películas que apuestan por las fórmulas probadas de comunicación con el público. Para lograr esa conexión, se valen de recursos narrativos, dramáticos, de ambientación y puesta en escena provenientes de los géneros de la ficción narrativa clásica, o de los programas humorísticos televisivos de los sábados por la noche. (Bedoya, 2016, p. 17)

Bedoya (2016) plantea que:

> Las salas de pantallas múltiples (multicines o multiplex) se identifican con las modalidades más espectaculares de la producción de Hollywood (el paradigma del *blockbuster*) convirtiéndose en espacios para el consumo de títulos que lucen perfiles intercambiables y estándares probados de narración y emoción. (p. 25)

Cuando el foco se coloca en la producción de documentales, Bedoya (2016) menciona que:

> La práctica documental se abre a múltiples formas de representación, como el diario personal, la autobiografía, la memoria de los hechos álgidos del pasado reciente, el "yo expuesto" o las derivadas urbanas. Esos documentales transitan, a menudo, por vías creativas libres y hasta experimentales. (2016, p. 66)

Y con respecto a los momentos cruciales de exhibición y difusión, añade:

> Como ocurre con las películas que no encuentran un lugar estable en la programación pública comercial, los documentalistas organizan lugares alternativos para la exhibición y difusión de sus trabajos, sea en muestras especializadas, como la de Documentales Peruanos organizadas por Docuperú, o en secciones específicas programadas en el contexto de festivales como el Festival de Cine de Lima, La Noche de los cortos, Filmocorto, Festival Internacional de Cortometrajes (Fenaco), los festivales Fiacid (Festival Iberoamericano de Cine Digital, Lima Independiente, Transcinema, entre otros. (Bedoya, 2016, p. 66)

Ante esta situación, que desfavorece claramente a las producciones nacionales, el Estado Peruano subvenciona distintos procesos y fases de la industria cinematográfica. A través del Ministerio de Cultura, el Estado Peruano otorga premios económicos no reembolsables a personas naturales y jurídicas que presentan sus proyectos vinculados a diversas fases de la industria cinematográfica y audiovisual; estas fases son las de desarrollo, producción, postproducción, distribución, investigación y promoción internacional, entre otros.

De esta manera, con el dinero otorgado, pueden completar diversas fases de la producción de sus proyectos. Para el año 2023, así como para años anteriores, el Ministerio de Cultura, a través del programa *Estímulos económicos para la cultura 2023*, realizó el fomento a la actividad cinematográfica y audiovisual en el Perú. Huanqui (2017) añade:

> Según datos del Ministerio de Cultura, entre 2012 y 2016 se han otorgado un poco más de S/.33.8 millones de nuevos soles en premios (de largo y cortometraje) a distintas empresas cinematográficas. De ellas, 237 corresponden a producciones nacionales y 28 a coproducciones internacionales, en su mayoría relacionadas con el proyecto Ibermedia. (Huanqui, 2017, p. 22)

En el informe de la Universidad del Pacífico, preparado por Huanqui (2017), se indica que:

> Es así, que durante el periodo 2012-2016 se han logrado financiar/cofinanciar 327 películas, 299 a través del Ministerio de Cultura y 28 gracias a fuentes externas (el promedio anual financiado por Ibermedia es de 5 películas, pero en el 2013, DocTV financió un documental y Ventana Andina, dos). Los años de mayor alcance fueron el 2014 y 2016 con 77 y 78 películas financiadas por el total de fuentes en cada año respectivamente. (Huanqui, 2017, p. 41)

Dentro de los diversos premios que convoca cada año el Ministerio de Cultura, destaca el *Concurso nacional de proyectos de documental* (Estímulos económicos de cultura, 2023), que otorga financiamiento de S/ 3.024.000,00 (equivalente aproximadamente a más de 79.5000 dólares americanos). Además, se reservan S/1.512.000,00 (más de 397.000 dólares americanos) a productoras establecidas en las regiones del país. En el año 2017, al concurso se presentaron 43 proyectos de Lima y las regiones del Perú. En ese concurso, resultaron ganadores cinco proyectos en las categorías 'Documental' y 'documental en construcción' (proyecto que cuenta con un primer corte de la

obra). Según las bases del concurso, "el proyecto debe ejecutarse en un plazo máximo de dos (2) años posteriores a la entrega del estímulo económico" (Ministerio de Cultura, 2023).

Asimismo, las productoras que quieran buscar financiación para sus proyectos documentales pueden postular al programa DocTv Latinoamérica, un programa de fomento a la producción y teledifusión del documental latinoamericano. Los proyectos ganadores "reciben financiamiento para la producción de los documentales, que son emitidos a través de 21 canales públicos en los 17 países participantes" (Huanqui, 2017, p. 40).

2.4. PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN DEL CINE PERUANO

De acuerdo con Bedoya (2016), la diversidad del cine peruano actual permite imaginar la construcción de un "cine nacional"; es decir, un cine que alberga múltiples representaciones sobre los otros y sobre nosotros mismos. Cineastas de diversos orígenes, formaciones y lenguas representan a terceros y se representan ellos mismos. Con el acceso a la tecnología, que cada vez tiene un costo menor, y con las múltiples ventanas digitales para compartir contenidos, crece la actividad cinematográfica y audiovisual en el Perú.

Si se sigue con Tamayo y Hendrickx (2018), estos autores afirman que:

> El costo de una película peruana puede variar notoriamente dependiendo de algunos factores, siendo el más crítico el determinado por los costos del formato de filmación y la tecnología utilizada en el proceso, así como la naturaleza de la historia y de sus requerimientos. (p.26)

En la publicación de estos autores, se establecen rangos de costo de producción de películas peruanas:

> [...] con rangos (en soles peruanos) entre 30.000 a 80.000, de 80.000 a 140.000 y de 140.000 a 250.000. En esta última etapa, se desarrolla una campaña de lanzamiento y marketing para tener mejor resultado". Hay de 250.000 a 450.000 y de costo mayor a 450.000, producciones que suelen realizarse en menor proporción en el Perú debido al alto riesgo de inversión. (Tamayo y Hendricx, 2018, p. 27)

Estos autores comentan que "a partir de esta información, llegamos a la conclusión que en el Perú actual predominan los filmes cuyo costo oscila entre 30.000 y 200.000 dólares" (Tamayo y Hendricx, 2018, p. 27). El costo promedio de una película peruana exhibida comercialmente entre los años 2000 y 2017 oscila en el rango de 60.000 a 300.000 dólares. De acuerdo a estos autores, estas cantidades están entre las más bajas de los países latinoamericanos, en los que el costo promedio del cine exhibido comercialmente se encuentra por encima de los 500.000 dólares.

Añaden:

> La media genérica que determinaron del gasto total de un largometraje en el Perú se distribuye de la siguiente forma: el 16% se destina a la compra y el alquiler de insumos y equipos; el 25% va para el pago de salarios artísticos y técnicos; el 22% se dirige a los gastos generales de producción; el 20% se emplea en el pago de procesos de posproducción; y el 17% restante se invierte en los gastos de lanzamiento y mercadeo. (Tamayo y Hendricx, 2018, p. 28)

Además, en relación con las figuras del productor y el distribuidor, señalan que:

> La relación que se establece entre el productor de un filme peruano y el distribuidor constituye un negocio entre dos partes. El productor proporciona los derechos de las películas y las copias correspondientes que serán presentadas; el distribuidor, por su lado, diseña, coordina y ejecuta la campaña de exhibición aprobada por el productor y el exhibidor, que es el dueño o administrador de la sala y que cobra un costo adicional, el VPF por el uso de cada pantalla en cada función. (Tamayo y Hendrickx, 2018, p. 216)

Según estos datos:

> Del ingreso neto de la recaudación, el distribuidor cobra la participación del productor, es decir, el ingreso luego de descontar el porcentaje que le corresponder al exhibidor. Del monto cobrado, el distribuidor se queda con el porcentaje en que han sido valorados sus servicios, que suele estar entre el 15 y 20% del ingreso del productor. (Tamayo y Hendrickx, 2018, p. 218)

En relación con las empresas de distribución, Huanqui (2017) comenta:

> Las distribuidoras juegan un papel implícito muy importante en la industria del cine; tomando en cuenta que sus ingresos provienen de un porcentaje de la taquilla, así como el merchandising y demás bienes y servicios derivados de la obra cinematográfica a exhibir, representan un agente clave para el impulso de las películas nacionales. Algunos autores enfocan el problema de la debilidad del cine nacional en esta fase del proceso productivo, debido a la 'extranjeración' de la distribución y exhibición. (p.18)

En Perú, las distribuidoras de las *majors* son, por lo general, empresas peruanas. Usualmente, las productoras delegan la distribución de las películas en empresas locales, cuando el mercado es relativamente más pequeño. Las empresas más conocidas son New Century Films, Andes Films Perú, Cinecolor Films y United International Pictures-UIP (Huanqui, 2017).

Se quiere resaltar que un documental peruano al que se le debe poner atención por el éxito de su exhibición, y que será analizado en la presente investigación, es *La revolución y la tierra* (Autocinema, 2019), dirigido por Gonzalo Benavente. Según este director, "el documental no aborda específicamente el fenómeno de la Reforma Agraria, sino cómo esta marca un antes y un después en una historia más larga de una larga lucha por la ciudadanía en el Perú" (Asociación de egresados y graduados PUCP, 2020).

Este documental ha sido el más visto en la historia del Perú, con un total de 100.000 espectadores durante el año 2019. En la primera semana, llevó a salas a más de 10.000 asistentes, y para su tercera semana contaba ya con más de 38.000 asistentes; esto lo convirtió,en ese momento, en el documental peruano más visto en el país. Gonzalo Benavente también fue director de la película *Rocanrol 68,* que llevó a las salas de cine a aproximadamente 100.000 personas.

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación de este trabajo presenta un enfoque cualitativo, a través del estudio de caso múltiple y entrevistas semiestructuradas. Lamuestra consiste en directores o productores que hayan estado involucrados en los acuerdos de distribución de cuatro documentales vinculados con Perú (sean producciones peruanas o cuyo tema central gire en torno al Perú). Además, estos proyectos deben haber sido exhibidos en salas de cine comerciales, así como en alguna plataforma de video por *streaming*. Estos documentales mantienen similitudes en el proceso de producción, distribución y exhibición, pero a su vez, contemplaron diversas maneras de exhibirse.

El estudio de caso se vincula a la tradición cualitativa (Colin et al., 2016). Stake (2005) considera el caso como algo específico que sigue patrones de conducta consistentes y secuenciales, como una entidad objeto de indagación. Un estudio de caso puede basarse en un único y exclusivo caso, o bien involucrar más de una unidad de análisis. El estudio de caso simple es apropiado para indagar la particularidad de un caso específico, mientras que el segundo corresponde al estudio de casos múltiple, que permite explorar más de una unidad de análisis, donde se proporcionan las bases para la generalización (Rule & Mitchell, 2015). Autores como Ragin (1992; 2011) perciben el análisis de casos múltiples como un enfoque comparativo, ya que su táctica posibilita analizar los patrones parecidos y diferenciales entre un número moderado de casos. Una característica esencial de los métodos comparativos es su interés por la diversidad.

La investigación cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas consiste en la elaboración y aplicación de cuestionarios, los cuales servirán para obtener la información requerida. En la siguiente tabla, se muestra una breve ficha técnica que detalla la película, el rol principal, la empresa productora, el país, año de estreno y modo de exhibición. Todo ello guarda relación con las personas entrevistadas (Tabla 1)

Las variables analizadas en la discusión de este trabajo han sido las fases o etapas de producción designadas por la industria para desarrollar una obra audiovisual. En especial, se centra en las narrativas de no ficción y uno de sus géneros más emblemáticos: el documental. Estas fases o etapas son el desarrollo (1), producción (2) y distribución/exhibición (3). El desarrollo comprende la idea, elección del tema, desarrollo de la estructura y plan de producción, entre otros; la producción consiste en el rodaje, edición y postproducción; finalmente, la distribución/exhibición se centra en toda la circulación del proyecto a través de diferentes espacios y plataformas.

Rodar contra todo y La revolución y la tierra se produjeron y distribuyeron de manera convencional. Asimismo, fueron exhibidas en salas comerciales, y fueron presentadas también en plataformas de video por *streaming* durante un tiempo limitado. *Pacificum, el retorno del océano* fue producida y distribuida de manera convencional, exhibida en salas de cine y cerró un acuerdo de perpetuidad con Netflix. Por su parte, *Perú, tesoro escondido* también fue producida de manera convencional, y generó un acuerdo de largo plazo con Netflix para su exhibición.

Tabla 1

Tabla informativa con relación al director y/o productor, película e información relevante para el análisis.

Película	*Rol principal: Director (Dir.) o productor (Prod.)*	*Empresa productora*	*País*	*Estreno*	*Modo de exhibición*
Rodar contra todo	Marianela Vega (Dir. y Prod.)	Blue Producciones	Perú	2015	Principalmente exhibición en salas alternativas y digital
La revolución y la tierra	Gonzalo Benavente (Dir.)	Autocinema Films	Perú	2019	Exhibición comercial y digital
Pacificum, el retorno al océano	Evelyn Merino-Reyna (Prod.)	Visart Photography	Perú	2017	Exhibición comercial y digital
Perú tesoro escondido	Luis Ara (Dir.)	Trailer Films	Uruguay	2017	Principalmente exhibición digital

Fuente: elaboración propia

4. DISCUSIÓN

A continuación, se analizan los resultados extraídos a partir de las entrevistas semiestructuradas, con relación a las tres fases o etapas principales descritas previamente en una producción audiovisual/documental.

4.1 DISCUSIÓN SOBRE EL DESARROLLO, TEMA Y ESTRUCTURA

Los documentales se gestan con la necesidad de contar una historia, una idea que funge como una pulsión que necesita ser contada. En los cuatro documentales analizados, se detecta la premisa de que las ideas surgieron por la necesidad de mostrar estas historias y de explicarlas a las audiencias. *Rodar contra todo* se basó en contar la historia de deportistas cuadripléjicos; en *La revolución y la tierra, se quería* contar las luchas por la ciudadanía, a través del contexto de la reforma agraria en Perú; en *Pacificum, el retorno al océano, se habla* sobre la importancia del mar peruano; y en *Perú, tesoro escondido,* sobre las maravillas que alberga el Perú.

En cuanto al desarrollo del proyecto documental, usualmente se articula como un trabajo colaborativo. Si bien existe una persona que es la cabeza o líder del equipo, el trabajo se lleva a cabo a través de diversos miembros del equipo que aportan sus visiones y sugerencias, según se va desarrollando el proyecto.

Gonzalo Benavente, director de *La revolución y la tierra* mencionó en la entrevista, sobre la temática de la película y el modo en cómo contar la historia, que:

> Fue colaborativo, esencialmente con Grecia (guionista y directora de arte de la película). El proyecto se generó desde conversaciones, ideas y de muchas conversaciones a lo largo del tiempo. Se fue articulando la historia de qué queríamos contar porque los guiones también parten de ahí, también vienen de conversarlo mucho, de comenzar a gestionar nuevas preguntas que no se hayan hecho antes, o nosotros no lo

> hayamos hecho, o el cine peruano no se las ha hecho (...). Con Grecia, fue el camino de inicio a fin, porque estuvo metida en el proceso de edición. En el camino, también se van sumando muchas miradas, las del equipo fueron fundamentales. El acompañamiento de las personas que son parte del grupo terminan sin duda generando pequeñas nuevas maneras de recorrer la historia.

Por su parte, Marianela Vega, directora y productora de *Rodar contra todo* mencionó que:

> El cine independiente y el documental dependen mucho de lo colectivo y de las ganas de contar una historia y de que las otras personas se enamoren contigo (de la historia) y tengan la misma convicción (...) fue un proyecto que se fue haciendo mientras tomaba forma y gracias a que otras personas se fueron comprometiendo antes del financiamiento.

Todos los entrevistados coinciden en que la fase-etapa de financiamiento del proyecto es fundamental y, para eso, aseguran que los fondos de producción que otorga el Ministerio de Cultura de Perú, o un fondo público, son cruciales para encaminar el proyecto. Se podría deducir que, si no se logra obtener el financiamiento esperado en esta fase, es probable que la ejecución del proyecto no se lleve a cabo, y con el paso del tiempo sea guardado o 'encarpetado'.

En lo que concierne a la estructura narrativa del documental y la propuesta artística del proyecto, no se observa un cambio relevante. Se continúan proponiendo historias con narrativas convencionales y el lenguaje audiovisual utilizado en los documentales y en los géneros de no ficción. Vemos que se siguen a los personajes, se muestra el contexto en donde están ellos y en donde se desarrolla la historia, se realizan entrevistas personales para conocer puntos de vistas de los personajes o información relevante del tema, como en *Rodar contra todo* y *La revolución y la tierra.* Si es necesario, y si la naturaleza del proyecto lo exige, se advierte el uso de tomas de dron para reforzar lo que se comunica. Esto se observa en *Pacificum, el retorno al océano* (inclusive con tomas acuáticas, para mostrar la biodiversidad marina) y en *Perú, tesoro escondido.*

Asimismo, a través de las entrevistas se hace evidente que directores y productores buscan la libertad creativa en el desarrollo y dirección del proyecto. Eso es un factor fundamental de peso, en los directores o directoras entrevistados, para llevar a cabo la película.

4.2 DISCUSIÓN A NIVEL PRODUCCIÓN

En relación con el número de integrantes del equipo de producción, se puede encontrar que proyectos más pequeños o independientes como *Rodar contra todo* no suman más de cinco integrantes; en *La revolución y la tierra* no hay más de diez; en *Pacificum, el retorno al océano*, no más de quince personas; mientras tanto, en *Perú, tesoro escondido* trabajaron al menos quince personas.

A partir de esta información, se puede inferir que el número medio de personas que suelen formar parte de los equipos está entre las cinco a diez personas, generalmente. Sin embargo, dependede la naturaleza del proyecto. En proyectos más independientes, el equipo lo conforman personas cercanas y de confianza, y de esta manera se generan o se han generado

previamente vínculos de compañerismo, trabajo en equipo e incluso amistad.

A nivel del lenguaje narrativo, los documentales *Rodar contra todo* y La revolución y la tierra presentan personajes que cuentan la historia o parte de la historia que se aborda en el documental. Usan el formato de *'talking heads',* o presentan entrevistas en donde una persona cuenta su punto de vista sobre un hecho determinado. En cambio, en *Pacificum, el retorno al océano* y *Perú, tesoro escondido,* por la misma naturaleza del proyecto y propuesta narrativa, hay una voz en *off* que describe lo que viene ocurriendo en el documental. El video puede realizarse con cámara en mano, al seguir a un personaje; o también podría usarse la cámara fija con planos más cerrados o con un gran plano general, captado con una cámara dron.

También se utiliza el dron y los equipos acuáticos para grabar a especies que habitan en el mar en el documental *Pacificum, el retorno al océano*. En *Perú, tesoro escondido,* cobra mucha importancia la cámara aérea del dron, pues se realizan grandes *travellings* sobre los escenarios naturales seleccionados. Se quiere mostrar, a plenitud, los escenarios turísticos peruanos.

Sobre los derechos de propiedad de la obra, los productores de los documentales *Rodar contra todo, La revolución y la tierra* y *Pacificum, retorno al océano* conservan sus derechos sobre la propiedad del documental y no desean ceder sus derechos de la obra exclusivamente a una plataforma. Es más, señalan que su idea es tener un catálogo de proyectos u obras de la productora; la idea es que, más adelante, ese catálogo pueda comercializarse. Asimismo, se contempla la posibilidad de realizar obras por encargo para la plataforma, pero no tienen pensado ceder sus derechos completamente.

La productora de *Perú, tesoro escondido,* si bien ha realizado exhibiciones en cine, lo hace cada vez menos. Están enfocados en exhibir su producto en plataformas de video por *streaming* como Netflix. También trabajan con HBO, Amazon y Nat Geo, entre otras. Para la productora, el retorno económico en salas de exhibición comercial es pequeño, mientras que el retorno a través de la exhibición en plataformas es mayor y es un mejor negocio. La productora, a través de su director, afirma que tratan de entender lo que el mercado quiere. Esto les ha llevado a realizar más de diez producciones; además, en el documental analizado trabajaron con más de quince miembros en la producción.

4.3 DISCUSIÓN SOBRE LA DISTRIBUCIÓN/EXHIBICIÓN

A partir de lo analizado, se puede inferir que es imperativo trabajar con un intermediario que se encargue de la distribución de la película, porque sería muy desgastante que la misma productora, que está conformada por pocas personas, realice todos los acuerdos de cara a la exhibición.

Sobre este tema, Gonzalo Benavente señala que "es importante trabajar con alguien que semana a semana trabaje en este tipo de temas (de distribución), sino es muy difícil". Asimismo, se contempla como una alternativa muy interesante el generar acuerdos de distribución con sectores educativos y universitarios con licencias especiales, y así llegar hasta las audiencias escolares o de estudiantes de pregrado/postgrado en el Perú y en el extranjero.

Los productores señalan que también es una alternativa interesante exhibir la obra en plataformas de VOD, donde se obtiene

mayor ganancia por los visionados, descargas, alquileres o compra de la película. Esto ocurre en sitios como Vimeo. Del mismo modo, se debe mantener una exhibición alternativa, social y comunitaria en diversos espacios y ventanas que se vayan generando.

Con respecto a los acuerdos de exhibición en plataformas de video por *streaming* como Netflix, los acuerdos son diversos y a través de las entrevistas se pudo conocer que, en un tipo de acuerdo, piden exclusividad de tres años para albergar un documental en su plataforma. El documental puede exhibirse en otros espacios, siempre y cuando sea un visionado gratuito (fines culturales).

Posterior a esos tres años, la obra también puede estar en el catálogo de otra plataforma de video por *streaming*, pero Netflix se queda para siempre con el documental en su catálogo. Los acuerdos con Netflix y las cantidades que reciben las productoras son confidenciales y no se pueden saber. Para conocer información sobre el desempeño del visionado de la película, si bien Netflix puede informar cómo va la película en líneas generales, no existe mayor información.

Asimismo, Netflix no ofrece información acerca de cuántas personas vieron la película o datos que puedan resultar interesantes y arrojar evidencias sobre el visionado del documental. Por lo tanto, existe una limitación en cuanto a conocer las métricas y visionados. A su vez, no se pueden conocer las estrategias de promoción o difusión del documental por parte de Netflix.

Como aportación y síntesis final de este proceso y discusión, se expone un cuadro comparativo a modo de resumen sobre la información recogida. Cada fase cuenta con una serie de ítems y preguntas que permitieron el análisis detallado comparativo y facilitaron la discusión y conclusiones. En el anexo 1[1] se puede acceder a la descripción de las variables usadas en cada categoría (Tabla 2).

5. CONCLUSIONES

Tras la investigación, se concluye que la premisa fundamental para determinar el tema del documental es la necesidad del realizador o realizadora por contar una historia o abordar un tema se considera que necesita ser contado. En los documentales analizados, no se observa que la elección de los temas sea condicionada por algún factor comercial.

Del mismo modo, no se observa un cambio significativo en las temáticas, estructuras o modelo de producción, en los documentales analizados, que apunte hacia una futura transformación respecto a la exhibición en plataformas de video por *streaming*. Es más, siguen respondiendo a motivaciones personales y a historias que necesitan ser contadas y compartidas en el escenario colectivo y social. La estructura de tres de los documentales analizados continúa ejecutándose a través de trabajos colaborativos, pero siempre con la guía o mirada final de la persona que dirige el largometraje o líder del proyecto.

Se concluye que la financiación de todas las fases del proyecto es fundamental para realizar la película y así no generar escenarios adversos como, por ejemplo, que alguna fase no pueda llegar a completarse. Ello conllevaría el abandono del proyecto, porque cada fase es dependiente del resto y, a su vez, se articula en conjunto. No se observaron cambios relevantes en

1 Acceder a Anexo 1: https://drive.google.com/drive/folders/1Qa8wAzUmufdKfP7H07LCZOLXNc5OJfE0

Tabla 2

Tabla comparativa en relación con las 3 fases o etapas principales en una producción audiovisual/documental

Fases de realización del documental	Rodar contra todo	La revolución y la tierra	Pacificum, el retorno al océano	Perú, tesoro escondido
Pre-Producción / desarrollo / tema estructura				
Gestación de la idea del documental	Necesidad de contar la historia	Necesidad de contar la historia	Necesidad de contar la historia	Necesidad de contar la historia
Financiamiento del documental	Fondos del estado peruano	Fondos del estado peruano	Fondos del estado peruano	Sponsor
Producción				
Tiempo en realizar el proyecto	3 años	4 años	8 años	1 año
Personas involucradas en el proyecto	No más de 5	No más de 10	Entre 10 - 15	Más de 15
Abordaje de construcción y trabajo en el documental	Colaborativo	Colaborativo	Colaborativo	Sin información
Vínculos entre los miembros de producción	Cercana	Cercana	Cercana	Sin información
Rentabilidad del proyecto	No	Sí	Sí	Sí
Tipo de realización	Independiente	Más que independiente	Más que independiente	Ligeramente industrializado
Distribución / Exhibición				
¿Exhibición en salas comerciales?	Si, pero poco tiempo	Sí	Sí	Sí
¿Exhibición en plataformas streaming/VOD?	Si, pero tiempo limitado	Sí y en Vimeo	Netflix	Netflix
¿Acceso de información de salas comerciales?	Sí	Sí	Sí	Sin información
¿Acceso a data en plataformas streaming?	No	No	No	No

Otras preguntas				
¿Deseas hacer proyectos de la misma manera?	Sí	Sí	Yes	Yes
Posición sobre plataformas streaming	Una alternativa pero no la principal	Una alternativa pero no la principal	An alternative, but not the main one	A main window
Modalidad de posible acuerdo con plataforma streaming	Continuar con derechos de la obra	Continuar con derechos de la obra	Continuar con derechos de la obra	Posibilidad de ceder derechos de la obra

Fuente: elaboración propia

el desarrollo de los proyectos o financiación de estos en comparación a la forma en la que tradicionalmente se han llevado a cabo. Asimismo, el *picthing* como estrategia para presentar proyectos en la búsqueda de fondos se considera un mecanismo clave. La presentación visual de los proyectos también es importante para obtener financiamiento para los proyectos.

Las lógicas de producción de los documentales convencionales que obtienen financiación del Estado de un corte más independiente no han variado su modo de producción. Cuentan con pocos miembros en el equipo de producción (entre cinco y diez personas), lo cual genera que sea un trabajo más colaborativo. Así, distintos roles pueden ir realizando diversas funciones de apoyo en el proceso de realización del documental.

La diferencia que se encontró en el documental *Perú, tesoro escondido,* con respecto a los otros tres analizados, es que el documental se realizó en menor tiempo, con al menos quince miembros en el equipo de producción, con un presupuesto mayor a los otros documentales analizados, y enfocado más para que sea exhibido en una plataforma de video por *streaming*. A diferencia de los otros tres documentales, se podría inferir que *Perú, tesoro escondido* está realizado bajo una forma 'más industrializada', mientras que los otros tres documentales analizados son desarrollados en un estilo 'más independiente' y de largo aliento, pero con posibilidades de llegar a diferentes y grandes audiencias, además de recorrer festivales especializados a nivel mundial.

Se recomienda llevar a cabo un proyecto documental con una estructura mixta, que se financie y pueda producirse con fondos públicos, que esté en salas comerciales pero que también se vaya adaptando a las nuevas reglas de distribución y exhibición del mercado. Hay que tener en cuenta qué es lo que se busca para el proyecto y qué le conviene a la productora para llegar a un público más amplio y obtener ganancias tras los estrenos.

Al llevar a cabo la investigación, tampoco se observan cambios relevantes en la fase de distribución y exhibición, sino un abanico más grande con respecto a las ventanas de exhibición. Si bien existe una alternativa para que las obras documentales puedan ser exhibidas en las plataformas de video por *streaming* como Netflix, sigue siendo importante realizar una ruta de festivales apropiada que fortalezca al documental a nivel promocional, de cara a su exhibición comercial, sea en salas de cine nacionales o para distribuidores internacionales.

Asimismo, se plantea la posibilidad de no establecer necesariamente acuerdos a través de una distribuidora con ciertas plataformas de video por *streaming,* sino que cobra relevancia la posibilidad de alojar los documentales en otras plataformas de *Video on demand.* A través de estas plataformas, los realizadores o productores del documental pueden obtener mayor rentabilidad y ganancia. No obstante, exhibir el documental en plataformas de video por *streaming* es siempre una posibilidad, pero dependerá de las condiciones que ofrezcan las plataformas a la productora del documental.

Las condiciones y acuerdos que se dan al exhibir los documentales a través de plataformas varían, como es en el caso de Netflix. Por consiguiente, la cantidad que podría recibir la productora del documental al exhibir la obra en la plataforma es variable. Se plantea también la alternativa de distribuir las obras documentales en el sector educativo, con licencias especiales a nivel nacional e internacional.

La experiencia de exhibición en salas comerciales de los documentales analizados es muy diversa. Con la información recogida, se pudo saber que los documentales analizados llevaron entre 5.000 a 20.000 personas a las salas de cine; sin embargo, el documental *La revolución y la tierra* llevó a más de 100.000 personas. Por extensión, varía mucho cada experiencia de exhibición y cada proyecto responde a una necesidad distinta y contextos distintos.

Se sugiere continuar con la investigación, con un enfoque centrado en el ámbito de la recepción de estos documentales. Se puede realizaruna comparación, en especial en el nivel de satisfacción de los documentales que se producen de manera más independiente y se exhiben en salas de cine, con respecto a los documentales producidos de una forma más industrializada y enfocados netamente a ser exhibidos en plataformas de video por *streaming.*

REFERENCIAS

Ara, L. (Dir.) (2017). *Perú, tesoro escondido.* Trailer Films. [Documental cinematográfico].

Bedoya, R. (2016). *El cine peruano en tiempos digitales.* Universidad de Lima. Fondo Editorial.

Benavente, G. (Dir.) (2019). *La revolución y la tierra.* Animalita, Autocinema Films. Bebeto Films. [Documental cinematográfico].

Benioff, D. y Weiss, D.B. (2011-2019). *Game of thrones.* Grok! Television Generator Entertainment. Startling Television. Bighead Littlehead [Serie de televisión].

Colin, E., Gerring, J. y Mahoney, J. (2016). Case study research: putting the quant into the qual. *Sociological Methods & Research,* 45(3), 375-391.

Duffer, M. y Duffer, R. (2016-2023). *Stranger things.* Monkey Massacre. Upside Down Pictures [Serie de televisión].

Estímulos Económicos para la Cultura 2023 (2023). Fomento de la Actividad Cinematográfica y Audiovisual. Ministerio de Cultura. Gobierno del Perú. https://estimuloseconomicos.cultura.gob.pe/sites/default/files/concursos/archivos/2023-CDO-Bases.pdf

Huanqui, (2017). Impacto Económico del Sector Cinematográfico y Audiovisual y Análisis Costo-Beneficio de la Implementación del Anteproyecto de la Ley de la Cinematografía y el Audiovisual.

Miñarro, L. (2013). *Cómo vender una obra audiovisual: una aproximación a la distribución de contenidos audiovisuales.* Universitat Oberta de Catalunya.

Netflix (19 de enero de 2023). Evolución del número de suscriptores de Netflix en el mundo del tercer trimestre de 2011 hasta el cuarto trimestre de 2022 (en millones) [Gráfica]. *Statista.* Recuperado el 28 de abril de 2023, de https://es-statista-com.are.uab.cat/estadisticas/598771/numero-de-suscriptores-netflix-en-streaming-en-todo-el-mundo/

Ragin, C. (2011). *Constructing social research: the unity and diversity of method.* SAGE Publications.

Ragin, C. (1992). Introduction: Case of «What is a case?». En C. Ragin, & H. Becker, *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry* (1-17). Cambridge University Press.

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (443-466). Thousand SAGE Publications.

Tamayo, A., y Hendrickx, N. (2018). *Financiamiento, distribución y marketing del cine peruano.* Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Vega M. (Dir. y Prod.) (2015). *Rodar contra todo.* Blue Producciones [Documental cinematográfico].

Willimon, B. (2013-2018). *House of cards.* Trigger Street Productions Wade/Thomas Productions. Knight Takes King Production [Serie de televisión].