



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CÓMO HACER UNA PELÍCULA DE ANIMACIÓN SIN
MORIR EN EL INTENTO

El papel de liderazgo en la producción de la película animada

Héroes verdaderos: Capítulo II La Independencia

UN REPORTE DE EXPERIENCIA LABORAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA:

GRISELDA TRUJILLO SÁNCHEZ



Director de Tesina:

DRA. FRANCISCA ROBLES

Ciudad Universitaria, 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

La presente tesina es la culminación de un ciclo importante en mi vida profesional y personal, donde muchas personas participaron directa o indirectamente, enseñándome, guiándome, regañándome, apoyándome y motivándome a terminar. Gracias a todos y cada uno de ustedes.

*A **Tina y Moy**, mis grandes maestros*

Que además de darme la vida me enseñaron a respetarla, valorarla y luchar sin importar los obstáculos que se presenten, de dónde o de quién venimos. A caminar siempre con la frente muy en alto. Donde lo único importante es tener claro quiénes somos y a dónde vamos. Mi admiración, amor y agradecimiento incondicional como padres, pero sobre todo como personas. Sí algún día llego a ser la mitad de lo maravillosos que son ustedes, mi vida habrá valido la pena. Jamás terminaré de agradecer todo lo que me han dado, el amor, la dedicación, el tiempo, su preocupación, todo, son los mejores papás del mundo. Tengan presente que haré todo lo que esté a mi alcance para que siempre se sientan orgullosos de mí. Todo lo que soy se los debo a ustedes.

GRACIAS LOS AMO

A mis hermanos

***Noris** que somos como el agua y el aceite; sin embargo, sé que contaré contigo hasta el día que muera. Gracias por cuidarme, quererme, regañarme y acompañarme siempre.*

*A mis segundos hermanos **César y Cheny** por ser parte fundamental de mi familia. Gracias por estar siempre a nuestro lado en las buenas pero sobre todo en las malas.*

*A mis hermanos que no son de sangre pero si de vida **Manuel y Karla**, gracias por reír y llorar conmigo. Gracias por ayudarme a pasar los tragos amargos y celebrar los placenteros.*

*A **Víctor Luis***

Que me ha enseñado un lado de la vida que desconocía, me regalaste el brillo que me faltaba. Gracias por apoyarme, respetarme, aceptarme y amarme como soy. Segura estoy que juntos lograremos cosas grandes. Gracias por no soltar mi mano, por ser mi amigo, mi cómplice, mi motivo, el amor de mi vida.

A mis amigos que se han vuelto mi familia

Julio Arellano, Luis, Víctor Alfonso, Armando, Elizabeth, Roberto, Genaro, Rodrigo, Tavo, Fer, Rafa y Diana. Gracias por los gratos momentos que hemos pasado juntos, por las risas, las enseñanzas, las anécdotas, las pláticas interminables, las fiestas, las crudas, las chelas, los cafés, los viajes, por su ayuda, pero sobre todo por su amistad en los momentos de terrible tristeza y extraordinaria felicidad, los quiero, simplemente no puedo imaginar mi vida sin ustedes.

A mis entrañables amigos de la universidad

Víctor Antonio, Israel, Julio Ortiz, Hugo, Victoria, Jesús, Saúl, Aracely, Gaspar, Tania, Ana, Memo y Flora (QEPD). Sin duda una de las etapas más significativas de mi vida, gracias por todas las aventuras vividas, por las clases compartidas, por los días maravillosos en la facultad y los inolvidables desayunos en diseño.

Mi agradecimiento a **White Knight Creative Productions** donde el sufrimiento fue directamente proporcional a las satisfacciones y crecimiento profesional que tuve. Gracias por la oportunidad brindada. Mi vida jamás volvió a ser la misma.

Toda mi gratitud a mi alma mater la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO** que ha forjado mi carácter, mi visión de la vida y sobre todo, mis ganas de ser siempre una mejor persona para colaborar con el mejoramiento de mi entorno. Gracias a la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales** por todo el conocimiento adquirido en sus aulas.

Gracias a la **Dra. Francisca** por guiarme en todo el proceso de elaboración de esta tesina, sin su ayuda esto nunca hubiera sucedido.

Por último un nombramiento especial para dos seres maravillosos que me colman de amor sin condiciones, que esperan siempre mi llegada, resguardan mi sueño, se desvelan y madrugan conmigo, me hacen feliz con sus travesuras y secan mis lágrimas cuando estoy triste. **Jazz y Kimba** mis dos hermosos gatos, gracias mis angelitos inseparables.

A todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto, una disculpa. Ustedes saben quiénes son.

Gracias vida, que me colmas de bendiciones todos los días sin duda soy una Gris afortunada, no pienso fallarte.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. LA ANIMACIÓN CINEMATOGRAFICA EN MÉXICO.....	5
1.1 Mercado cinematográfico actual en México.....	5
1.2 Los estudios de animación en México.....	9
1.3 White Knight Creative Productions.....	12
1.3.1. Identidad Conceptual.....	12
1.3.2 Identidad Visual.....	17
1.4 HÉROES VERDADEROS, episodio II La Independencia.....	18
1.4.1 El Origen.....	19
1.4.2 La historia de la Historia.....	20
1.4.3 La producción.....	26
1.4.4 El equipo de trabajo.....	28
1.4.5 Las voces.....	31
1.4.6 El financiamiento.....	32
CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO EN LA PRODUCCIÓN.....	43
2.1 Liderazgo organizacional.....	43
2.2 Tipología de Liderazgo.....	44
2.3 Habilidades directivas.....	48
2.4 Planeación.....	50
2.5 Supervisión.....	54
2.6 El líder y los grupos de trabajo.....	56
2.7 Ambiente y clima organizacional.....	58

CAPITULO 3 LA TOMA DE DECISIONES, EL PAPEL DEL ASISTENTE.....	59
3.1. Análisis Situacional y del Entorno.....	59
3.2 Análisis FODA.....	63
3.3 Indicadores de gestión del diagnóstico.....	66
3.4 Delimitación de problemas a solucionar.....	71
3.5 Reglamento y Manual de Procedimientos.....	77
3.5.1 Reglamento Interno.....	81
3.5.2 Manual de Procedimientos.....	85
3.6 El asistente como LÍDER.....	102
3.7 Los mandamientos del asistente.....	105
CONCLUSIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	111
Anexo 1 Cartel promocional.....	113
ANEXO 2 Héroes Verdaderos en prensa.....	114
ANEXO 3 Productos promocionales en CINEMEX.....	121
ANEXO 4 DISCOS Y DVD.....	123

INTRODUCCIÓN

Desde la primera semana como estudiante en la carrera de ciencias de la comunicación los maestros nos hablan sobre la vida laboral, algunos nos asustan, asegurando que pocos lograrán conseguir un trabajo digno, otros positivos dicen que todo dependerá de qué tanto empeño le pongas a la carrera, y los pocos son los más realistas, diciéndonos que los retos de la universidad es nada comparado con la vida laboral real, cuánta razón tenían.

La comunicación organizacional es de las especialidades más complejas que tiene la comunicación, ya que es necesario tener una visión integral sobre los fenómenos y procedimientos que conforman una organización, en su parte externa e interna, partiendo desde entender al individuo que forma parte de la organización y a la organización como sistema poseedor de características únicas, una identidad, objetivos y personalidad única que agrupa a dichos individuos. 1

Las organizaciones poseen modelos comunicativos, natos o diseñados. En el caso de los estudios de producción, específicamente hablando del rubro de la animación, el liderazgo organizacional juega un papel fundamental en la gestión, planeación, ejecución, evaluación y finalización de productos. Antes de comenzar la minuciosa labor de animar se debe preparar una estructura inviolable de procesos y protocolos de comunicación-producción.

En esta tesina compartiré mi experiencia profesional como asistente de producción y dirección de la Película **Héroes Verdaderos: Episodio II La independencia**, producida por el estudio White Knight Creative Productions S.A. de C.V (WKCP) A través de las vivencias en la producción de la película deseo aportar una visión integral a los alumnos de comunicación con especialidad en organizacional y producción de cómo funciona e interactúan las diferentes áreas que conforman una organización inmersa en el mundo cinematográfico, es decir, un estudio de animación tradicional.

Retomar los procesos de Pre-producción, producción y post-producción desde un enfoque organizacional. ¿Cómo diseñar, ejecutar y mantener un modelo de comunicación adecuado para todos los departamentos? ¿Qué estrategia seguir para posicionar a la comunicación como parte fundamental en el aparato productivo de un estudio? Todas estas cuestiones se resolverán en el presente trabajo.

Como asistente de dirección y producción me enfrenté a la falta de un modelo de comunicación adecuado para el correcto flujo de mensajes así como canales formales y adecuados de comunicación. De manera que fue necesario diseñar un modelo de comunicación integral que incluyera todas las áreas del estudio partiendo desde cero. Es por ello que me gustaría compartir con los estudiantes de comunicación, especialmente de comunicación organizacional cada una de las fases de realización de la película.

2

El escenario al que me enfrenté era inesperado, en mi entrevista de trabajo el director me informó que el equipo de producción llevaba un año y medio trabajando con nulos avances. Encontré un guion semiterminado, nadie de las diferentes áreas conocía la historia completa, el avance del storyboard era de 10 por ciento, las pocas escenas con clean up o intercalación estaban extraviadas, repetidas o sin digitalizar. No existían horarios para las jornadas de trabajo, y tampoco cuotas mínimas de producción. Carecían de cualquier tipo de orden, en pocas palabras esa producción era un caos total, sumándole un director a punto del colapso nervioso sin brújula ni rumbo.

Otro factor determinante fue el tiempo que se llevaba perdido y lo que restaba para terminar. La temática de la película era histórica en el marco de los festejos del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución, ésta debía ser estrenada en septiembre de 2010 a como diera lugar, era entonces que se tenía un tiempo máximo de 9 meses para concluir todos los procesos, imposible terminar en tiempo reales de producción.

Fueron 9 meses de arduo trabajo en el diseño y ejecución de estrategias de comunicación para optimizar procesos y flujos de comunicación en las áreas de: animación, clean up, asistencia e intercalación, conformadas por 30 elementos. Así como su relación con el resto del personal (89 integrantes) de las diferentes áreas que conformaban el estudio: dirección, administración, recursos humanos, ventas, fondistas lápiz- color, color de personajes, digitalización y post-producción.

Supervisar, controlar y evaluar al personal en nómina y por destajo. Organización de equipos, control de calidad, asignación de trabajo con base a tiempo y objetivos, fueron algunas de las labores que desarrollé y que espero transmitir de la manera más clara a mis compañeros comunicólogos a través de esta tesina.

Gracias al modelo de comunicación que se implementó la película pudo concluirse en tiempo récord, con alta calidad, posicionándose dentro de los mejores estudios de animación de Latinoamérica. Es importante señalar que en México la animación como industria es naciente, por este motivo la información sobre procesos y protocolos es muy escasa, en la mayoría de los casos es en otros idiomas, aplicables a otras culturas, lo cual hace más complicada la labor del asistente organizacional.

Decidí titular mi tesina "*Cómo hacer una película de animación sin morir en el intento*", porque la industria cinematográfica es sumamente demandante, tanto en el aspecto profesional como personal, es un trabajo de tiempo completo, que si no se sabe administrar y conocer nos puede llevar a grandes fracasos financieros, serios enfrentamientos con el equipo de trabajo. Además de causar estragos severos y negativos en nuestra salud, debido al constante estrés y extenuantes jornadas laborales al que se está sometido.

Con esta tesina pretendo crear un manual de sobrevivencia para los colegas que en incursionen en el séptimo arte, partiendo de la comunicación organizacional.

En el primer capítulo abordaré todo lo relacionado con WKCP identidad visual, conceptual, historia, infraestructura y corazón ideológico. También el proceso de creación de Héroes Verdaderos, un esbozo general de la temática de la película, los personajes principales, el financiamiento y, por supuesto, el equipo de trabajo.

En la segunda parte recopilaré todos los conceptos y elementos que me ayudaron a dar forma y organización de la producción. Hablaré de liderazgo como eje vector de la producción, los diferentes tipos de líder y sus características. Retomaré conceptos como grupos formales e informales, así como las diferentes fases de la planeación que fueron de suma importancia para que pudiera terminarse la película.

En el tercer capítulo describiré en qué condiciones se encontraba el estudio y la película, qué elementos se toman en cuenta para el preparar el diagnóstico como primera fase de la creación de las estrategias. Se realizó un análisis Situacional y otro agrupando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Presentando como principal estrategia la creación de un reglamento interno y un manual de procedimientos que lograron sacar en tiempo y forma la película.

Se analizará también el papel del asistente de dirección con base en los resultados obtenidos de las estrategias implementadas, así como reflexionar sobre su papel en futuras producciones. Participar en el *equipo de producción* de una película de animación es en sí enriquecedor, desempeñando el puesto que sea. Ser asistente es construir un vínculo entre dos grandes organizaciones: El estudio como empresa y la película como producto. Es involucrarse en todas las áreas, con todos los recursos, materiales y humanos. Analizar, planear, prevenir, conciliar, prospectar, diseñar, organizar cada elemento por mínimo que sea. Trabajar, comer y hasta pasar noches enteras con los miembros del equipo, estar disponible veinticuatro horas para la película, todo sin dejar de ser un profesional de la comunicación.

CAPÍTULO 1. LA ANIMACIÓN CINEMATOGRAFICA EN MÉXICO

1.1 Mercado cinematográfico actual en México

El cine mexicano como lo conocemos actualmente ha tenido que evolucionar de forma sistemática e integral, para su producción, distribución y comercialización dentro y fuera del país. Aunque este desarrollo no ha sido suficiente para lograr su consolidación al nivel de otros países, definitivamente ha colaborado para mejorar su posicionamiento y percepción del público.

“La interacción entre imágenes, propuestas discursivas, planteamientos estéticos, adelantos tecnológicos y nuevas prácticas de consumo de los espectadores, entre otros factores, define la situación actual de la industria cinematográfica y audiovisual en el mundo. Así se configura un sector sumamente dinámico y complejo que, en el caso particular del cine sigue siendo una de las expresiones culturales de mayor influencia en la sociedad”¹

5

Paradójicamente México fue el primer país en tener cine en el continente americano, a excepción de su época dorada, siendo 1951 el año que más estrenos de cintas se dieron, con 111, desde entonces no se ha podido superar esta cifra. Uno de los peores años fue 1999 con sólo 8 estrenos, despegando allí una carrera en ascenso hasta nuestros días.

La llegada de cadenas internacionales de exhibición de cine, el lanzamiento de nuevos foros federales y privados así como la creciente apertura de festivales en todo el país, han colaborado es este ascenso.

Actualmente existe el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE), Fondo de Inversión y Estímulos al Cine (FIDECINE), Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad (FOPROCINE), Estímulo Fiscal a Proyectos de Inversión en la Producción Cinematográfica Nacional (*EFICINE*),

¹ Instituto Mexicano de Cinematografía. *Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2012*. Ed. CONACULTA. México 2011. P.1

La Ley Federal de Cinematografía, entre otros, que contribuyen al quehacer titánico al que se enfrenta un productor al pretender hacer una película.

“Alrededor de 112 millones de habitantes tiene el país, de los cuales 205.2 millones asistieron al cine en el último año, y sólo 13.841 millones acudieron a ver películas mexicanas, es en este momento cuando la cifra se vuelve escandalosa. En 2011 las películas mexicanas producidas fueron 111, sólo 82% fue apoyada por el Estado, de las cuales sólo 62 se estrenaron”²

“La industria del cine en México se ve amenazada por varios flancos. No sólo es despreciada por un gobierno mayoritariamente inculto, sino ignorada como el negocio sano y viable que podría ser”³

En las últimas décadas los realizadores han logrado posicionar al cine mexicano en competencias internacionales a lado de grandes cineastas, ya sea por la producción en sí, o por actuaciones inolvidables de primeros actores; sin embargo, ésta no ha sido razón suficiente para darle más empuje al cine nacional. Es bien sabido que la cultura en México es la primera que sufre recortes y poco interés por parte del gobierno en turno, y como parte medular de la cultura el cine mexicano en cualquiera de sus géneros es el sector que resulta más afectado.

Como ya se mencionó, existen apoyos a los realizadores el problema radica en que esos apoyos se otorgan la mayoría de veces a proyectos de poca calidad o que no se arriesgan a mostrar temas diferentes en pantalla grande, por está razón cuando el público asiste a alguno de los 562 complejos cinematográficos del país y se encuentra con alguna película mexicana, duda en invertir su tiempo y dinero viendo algo que quizá no tenga la calidad que se espera, de manera que prefieren entrar a ver un producto extranjero, que aunque, tampoco sea de calidad, existe una industria sólida que lo avala.

² Ibídem., pp 14- 30.

³Tarifeño, Leonardo. Letras Libres. *Las Luchas del Cine Mexicano* [En línea] <http://www.letraslibres.com/revista/convivio/las-luchas-del-cine-mexicano> [Consulta 20 de septiembre de 2012] México 2004.

Los mexicanos podemos pasar por alto cien errores en películas producidas en Hollywood, lo cual no sucede con las cintas mexicanas, ya que las críticas siempre serán severas, siendo parte de la pandemia del malinchismo crónico que padece el país, reforzado por cintas vacías que no aportan a la industria ni en argumento ni en producción.

Producir una película en México que además sea exitosa en taquilla equivalente a sacarse la lotería. Cuando un director decide empezar el gran viaje de la producción, primero debe darse a la tarea de buscar un grupo de personas que tengan pasión por su labor, que sean entregadas y que conozcan sobre el paraíso y los infiernos de la industria, sumado también todos los recursos materiales que en la mayoría de los casos la renta o adquisición de los mismos son de precios sumamente elevados. Hay que tener todo listo para que en el momento que se liberen los apoyos privados y federales la producción empiece lo antes posible.

Debido al desconocimiento de las organizaciones Federales respecto a los tiempos de pre-producción, producción y post- producción, el lapso que se asigna a los proyectos para ser terminados la mayoría de las veces son insuficientes. Casi siempre en la recta final para concluir, se tiene que echar mano de recursos personales de los directores para que sus obras queden finiquitadas, lo que se traduce en pérdidas o desfalcos para los estudios.

Cuando se termina la producción viene el segundo reto: encontrar algún distribuidor interesado. Lamentablemente, gran número de cintas se quedan enlatadas, esperando algún foro dónde exhibirse. Los distribuidores prefieren de sobremanera las películas extranjeras, ya que no significan un riesgo financiero. Las fórmulas han sido probadas y tienen una audiencia cautiva contundente que no implica riesgos. Mantenerse en cartelera por varias semanas es un privilegio que el cine mexicano no goza, ya que la primera semana de exhibición determinará la cantidad de días en cartelera, lo cual se convierte en un mayor reto cuando las películas no tienen la promoción adecuada en estos primeros días. El público en la mayoría de las ocasiones nunca se entera de los estrenos mexicanos, o cuando lo hace ya es demasiado tarde.

Hay una gran necesidad de los mexicanos de ver cine, los cuales se ven reflejados en las cifras publicadas por el IMCINE respecto a los movimientos de la industria en 2011.⁴

Asistencia a salas de cine	205.2 millones de pesos (MDP)
Ingresos en Taquilla	9,755 MDP
Precio promedio por boleto	47.6 pesos
Porcentaje de televidentes a películas mexicanas en TV abierta	31 %
Porcentaje de televidentes a películas mexicanas por TV de paga	33 %
Descargas de películas mexicanas por internet	1.6 MDP
Asistencia mensual a películas mexicanas	13,841 asistentes

8

Es importante mencionar que los asistentes prefieren ir al cine los domingos aunque el costo del boleto se incremente, es decir, destinan cierta parte de sus ingresos para su esparcimiento en el séptimo arte. Hay que señalar que las producciones mexicanas están en total desventaja con la industria extranjera, por ejemplo, según los registros de IMCINE en 2010 la película AMANECER parte 2 se lanzó con 1,076 copias, y MISS BALA sólo con 100, aunque esta última fue nominada a varios festivales internacionales.

“La película más taquillera del año pasado fue Harry Potter y las reliquias de la Muerte, parte 2, con 544 copias exhibidas en 2,245 pantallas obteniendo ingresos por 421,313 millones de pesos. En contraste la película mexicana más taquillera de 2011 fue Don Gato y su Pandilla con 492 copias exhibidas en 1,114 pantallas obteniendo ingresos por 112, 231 millones de pesos”⁵

⁴ IMCINE. *Op. Cit.* Pp. 15-20

⁵ *Ibidem.* Pp 31-32

México cuenta con todos los elementos para lograr una industria cinematográfica autosustentable, con una sólida asistencia de los espectadores, talento actoral, directores arriesgados con propuestas innovadoras. Estudios de producción utilizando y aprendido las nuevas tendencias del mercado, efectos especiales, animación, 3D, realidad aumentada, por mencionar algunos. Sin embargo hasta que el Estado y las instancias correspondientes no hagan una fuerte inversión en el sector, siempre existirán las carencias para lograr una producción digna sin aprietos económicos ni de tiempo, logrando películas de calidad que puedan competir con las producciones extranjeras. Para que exista una industria tiene que existir variedad, es un binomio inseparable.

1.2 Los estudios de animación en México

La animación es un proceso antiquísimo, hay recientes descubrimientos y estudios que muestran los dibujos existentes desde la prehistoria, que en conjunción con otros resultaban en un efecto de movimiento. Japón, Estados Unidos, son pioneros en esta industria, llevaron a sentar bases en otras latitudes, México no podía quedar exento.

Los primeros estudios imaginaban cómo se hacía la animación, las mesas de luz eran con focos calientes y tenían que parar en cierto momento, es decir, reinventaron los procesos de animación para adaptarlos a las herramientas que se tenían en ese entonces. Estas empresas nacientes se volcaron a la publicidad, y los animadores se fueron al extranjero a busca de mejores oportunidades. Los pocos estudios que quedaron maquilaban para Estados Unidos para Hanna Barbera sobre todo. Algunos intentos por mantener a la industria cinematográfica de animación son:

“Don Catarino (1934) hasta el trabajo de René Castillo: Sin sostén (1998), y Hasta los huesos (2001); pasando por la fundación de Caricaturas Animadas de México (1947); Los tres Reyes Magos (1974), primer largometraje animado; Los súper sabios (1977), Tlacuilo (1987), y El héroe (1994), ganadora de la Palma de Oro en el Festival Internacional de Cine de Cannes, entre muchas otras, son algunas

películas que asentaron precedente en los orígenes de la industria de animación en México”.⁶

La producción de largometrajes animados se ha mostrado intermitente, de hecho, han pasado décadas sin que haya producción alguna, dentro de este tenor los estudios de animación han aparecido y quebrado con la misma variedad. Algunos de los estudios más importantes de animación que actualmente contribuyen al crecimiento de la industria podemos encontrar:

- ❖ Los hijos de su madre
- ❖ Anima estudios
- ❖ Ahini , animación y narrativa audiovisual
- ❖ Animex
- ❖ Cárlico Estudio
- ❖ Mandaraka Estudios

Hasta cierto punto hablar de animación podría ser un tanto elitista, ya que en la oferta educativa pública no existe como tal, se debe tener la posibilidad de pagarse una escuela privada en el mejor de los casos, o ser autodidacta, lo cual requiere también como recursos mínimos tener una computadora, software necesario y acceso a internet para los tutoriales.

Los avances tecnológicos han apoyado al crecimiento, ya que han permitido adquirir equipos que quizá en otros tiempos hubiera sido impensable, además de reducir los costos de producción con técnicas nuevas, ahorrando tiempo y esfuerzo que bien puede encaminarse a crear productos creativos.

“El género de animación tuvo un papel muy importante en la cinematografía nacional en 2011, ya que cuatro estrenos obtuvieron 32% de asistencia, en gran medida gracias al éxito de las cintas Don Gato y su Pandilla y La leyenda de la Llorona, ambas producidas por ANIMA estudios”⁷

⁶ Mirador Universitario, *Un Recorrido por la animación. Programa 4*, UNAM. Entrevista Mtro. Juan Manuel Aurrecochea. México 2009.

⁷ IMCINE. *Op. Cit.* P 23

También podemos mencionar otras cintas de animación que han tenido gran audiencia: “Una película de huevos”, “Otra película de huevos y un pollo”. Otras que aunque contaron con un sólido argumento no contaron con la misma suerte, como “Nicté”.

La industria de la animación en México, al igual que el cine en general, tiene carencias; sin embargo, eso no limita las propuestas nuevas en contenido y técnicas, por esta razón en últimos años ha recibido apoyos del Estado e iniciativa privada, como antes no se había visto.

Recientemente ha recibido empuje con más propuestas de animación mexicanas, por lo que en un futuro podremos ver producciones capaces de competir a nivel mundial. En México no falta talento, sólo un poco más de experiencia, y mientras existan alternativas como las de *Ánima Estudios*, es cuestión de tiempo que se logren alcanzar mayores niveles de calidad y competitividad a nivel mundial. Entre más competencia exista se consolidará a la industria y los trabajos serán de mejor calidad. Además de crear varias docenas de empleos por cada producción, es un nicho económico para el país, para la cultura mexicana y sobretodo para los miles de egresados al año, especialistas en las Ciencias de la Comunicación.

11

“La animación nacional ha resurgido y se está convirtiendo en uno de los motores que impulsan la industria cinematográfica mexicana. Lo anterior no se podría explicar sin la inclusión de varios talentos, a la vez que ha sido fundamental el intercambio de experiencias con realizadores de otras latitudes, que enloquecen la formación y visión de los artistas locales. Hoy el cine en animación nacional representa un eslabón de relaciones técnicas, estéticas y sociales que, sin duda, seguirá cosechando nuevos públicos “⁸

⁸ *Ibidem*. P 209

1.3 White Knight Creative Productions

1.3.1. Identidad Conceptual

Historia

White Knight Creative Productions (WKCP) fue creada por Carlos Kuri Navarro, psicólogo de profesión, especializado en niños, quien siempre tuvo la inquietud de dirigir una empresa enfocada en la niñez mexicana, viéndola más que como un nicho de ganancias como un medio para concientizar, formar y educar de manera dinámica.

Después de muchos obstáculos financieros, apoyado en amigos y familia, en 1996 WKCP logró constituirse legalmente. Una de las habitaciones de la mamá de Carlos sirvió como oficina para que el quipo trabajara, apenas cabían 4 personas, 2 computadoras y un teléfono, así fue como empezó el sueño.

Los servicios que prestaban se enfocaban principalmente en la traducción, localización y búsqueda de mercados internacionales, es decir, conseguían clientes que quisieran importar o exportar sus productos audiovisuales de manera que WKCP, traducía, diseñaba contenidos y embalajes según la normatividad vigente del país en cuestión. Poco a poco la cartera de clientes fue creciendo, incrementando también la demanda de servicios y de personal.

Para el año 2002 WKCP contaba con el cuádruple de colaboradores, la mayoría a distancia por los inconvenientes del espacio. Campañas de marketing, diseño editorial, embalaje, subtítulaje, doblaje e imprenta, formaban parte ya del abanico de servicios que la empresa ofrecía a sus clientes. Las finanzas marchaban bien, el equipo de trabajo crecía, los clientes se consolidaban, era momento de expandirse.

Durante el tiempo transcurrido, Carlos se casó y formó una familia a lado de Riley Roca, quien se dedicaba a la creación literaria para niños. Con la consolidación financiera que lograron con los años, decidieron que era momento de empezar el gran proyecto de una película animada para niños.

El equipo forzosamente tenía que crecer, de modo que WKCP cambió de instalaciones, se mudó a una casa enorme en el Municipio de Naucalpan, Estado de México, que fue acondicionada como un estudio funcional.

Comenzó también la búsqueda de los animadores, fondistas, artistas 3D, coloristas, diseñadores, musicalizadores, todo un ejército de personas que formaron parte de WKCP y que lo llevaron a ser el estudio más importante de animación tradicional en Latinoamérica.

Ubicación

Domicilio Fiscal: Prolongación 9 edificio B depto. 503, col. Espartaco, Distrito Federal CP 04870

Domicilio Físico Prolongación Nicolás Bravo # 56 Col. El Huizachal, Naucalpan Estado de México. CP 53840

Misión

13

White Knight Creative Productions realiza su trabajo con la mejor calidad y con los precios más competitivos del mercado, a cada uno de nuestros clientes se les trata con “guante blanco” y se les hace un traje a la medida.

Visión

Consolidarnos como estudio líder en animación tradicional en América Latina.

Valores

- Simplicidad: Trabajamos mano a mano con usted, los procesos son sin preocupaciones ni sorpresas.
- Consistencia: Nuestra dedicación y compromiso a cada proyecto evita confusiones, brinda una respuesta consistente y profesional asegurando la calidad y uniformidad de su producto en cualquier idioma o mercado.

- Precio inmejorable: Entendemos las condiciones macroeconómicas del mundo y comprendemos las necesidades actuales de su negocio, usted recibirá los mejores precios del mercado.
- Servicio Excepcional: Nuestros servicios nos han convertido en líderes en el mercado logrando así que nuestros clientes se queden con nosotros para siempre⁹.

Productos y Servicios

Traducción: Está orientado a realizar además de una traducción una adaptación, dependiendo de sitio geográfico al que se quiere llegar. Cuentan con expertos lingüistas y traductores, todos de lengua materna que desarrollan una nueva y perfectamente adaptada versión del contenido. Especialistas en mercadotecnia colaboran para que el producto mantenga su integridad en el nuevo mercado. Se consideran cuidadosamente todas las posibles variantes regionales, así como las versiones neutrales en las adaptaciones de los siguientes idiomas: inglés, español, alemán, francés, portugués, japonés y chino.

14

Diseño y formación: Cuentan con equipo humano y tecnológico de última línea para cubrir todas las necesidades de los clientes. El equipo de diseñadores pone hincapié en que se exprese y refleje exactamente el mensaje que se quiera enviar. Se entregan los productos en archivos listos para imprimir.

Arte e ilustración: Sensibilidad, destreza y creatividad se unen para crear la representación gráfica de una idea, usando el más moderno, completo equipo de cómputo y software combinados con años de educación y experiencia. Elaboran modificaciones menores a ilustraciones existentes, conceptos o imágenes nuevas.

Diseño Web: Conceptualizan, diseñan, crean y dan servicio a cualquier página web, proponen estrategias para encontrar la mejor forma de promocionar o comercializar el producto o servicio.

⁹White Knight Creative Productions [en línea] www.wkp.com.mx/White_KnightCPSP.swf

Programación: Diseñan, aplicaciones, programas, juegos, códigos especiales, presentaciones comerciales, todo lo necesario para el producto o servicio.

Fotografía: Trabajan con imágenes aéreas, paisajes, modelos o tomas fijas de productos.

Imprenta: Opera sus propias prensas de impresión, máquinas dobladoras y cortadoras, de manera que se hacen cargo de su producto desde la conceptualización, diseño, desarrollo, imprenta y mercadeo. Empaques, carteles, promocionales, folletos, manuales de productos y manuales para empleados

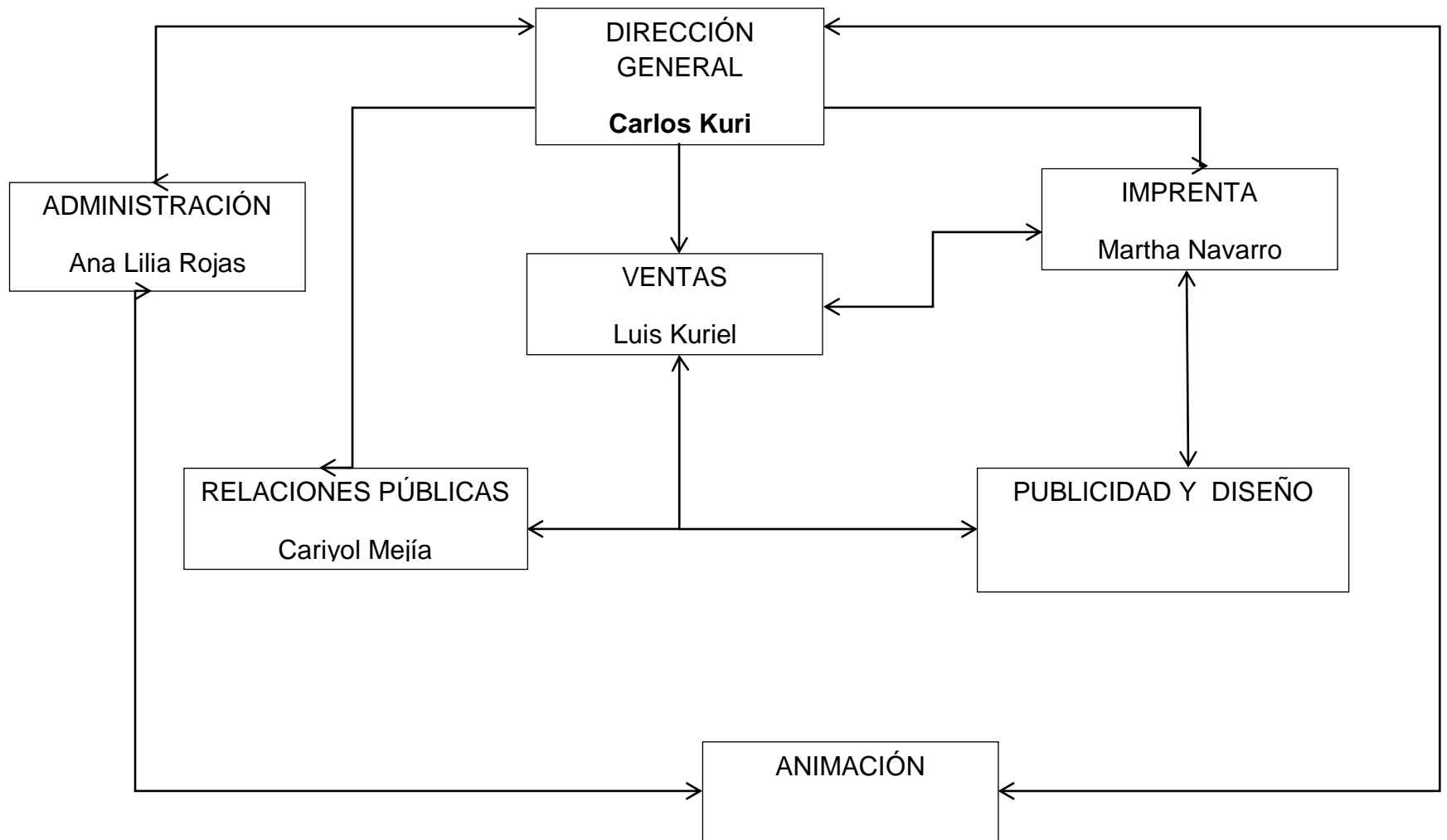
Doblaje: Consideran la característica especial de su producto para definir la mejor manera de realizar el doblaje. Ya sea con terminología neutral para evitar limitaciones geográficas, o con un léxico y expresiones locales.

Grabación de audio: Trabajamos campañas, sonidos para sitios de internet, programas empresariales, grabación de guiones o spots. Ofrecen también servicio de post-producción, digitalización y transferencia a cualquier formato.

Animación: Servicios como presentación, cortos o largometraje. Desarrollan cualquier tipo de animación: tradicional, digital, 3D o Stop motion. Concepto, guion, diseño de personajes, storyboard, escenarios, estilo, color y post-producción.

Organigrama

Organigrama oficial de White Knight Creative Productions hasta 2009, como podemos observar se trata de un esquema informativo informal poco funcional.



1.3.2 Identidad Visual

Signos identificadores básicos

Nombre: White Knight Creative Productions (WKCP) la traducción al español sería Caballero Blanco, pero debido a su giro, el nombre en inglés se adapta mejor a nuevos mercados.

Logotipo: White Knight Creative Productions

Imagotipo: Podemos ver a un castillo en el fondo con un caballero blanco en el frente, haciendo referencia a los caballeros medievales que luchaban por el honor y la justicia.

El logotipo tiene varias aplicaciones es por eso que existen dos versiones del mismo, para aplicarlo sobre superficies de color y transparente, a continuación ambas.



1.4 HÉORES VERDADEROS, episodio II La independencia



1.4.1 El Origen

Héroes Verdaderos episodio II La Independencia, es una película producida en el marco de los festejos del Bicentenario de la Independencia y el Centenario de la Revolución Mexicana. El guion escrito, dirigido y producido por Carlos Kuri y con la adaptación de Riley Roca pasó por diferentes etapas de modificación, adaptación, corrección y estilo, hasta que se obtuvo la versión que vimos en pantalla grande a finales del 2008

El director es psicólogo infantil, de manera que conoce los procesos de cognición de los niños a la perfección, aunado al gusto por las películas de Disney, fue lo que llevaron a desarrollar una película animada para niños que además fungiera como herramienta pedagógica, auxiliar en la enseñanza histórica de nuestro país fomentando la cultura y amor por la patria. Sin perder de vista también su comercialización y la oportunidad de sentar las bases de una nueva etapa en la industria de la animación tradicional en México.

“Se piensa que lo cultural es aburrido, pero un proyecto responsable y educativo, no es aburrido y puede llegar a ser un excelente negocio. Entonces, bajo esa premisa, pensamos: Vamos a hacer algo que es tan buen negocio como Tarzán o La Sirenita, o cualquier película de Disney, pero que sea responsable, porque a veces el contenido que se efectúa para la televisión, con tal de que sea comercial, llega a unos extremos de falta de dignidad y cero cultural. No están construyendo nada”¹⁰

El principal reto era tomar datos históricos oficiales y plantearlos en un lenguaje familiar, entretenido, que llamara la atención de los niños y los padres para que asistieran a la sala de cine, obteniendo también la aprobación de la película y la recomendación de la misma, es decir, estructurar a la película como un verdadero proyecto pedagógico que despertará en los niños la necesidad de seguir

¹⁰ Vértiz, Columba. Proceso. *Héroes de la Independencia tipo Disney* [En línea] http://www.proceso.com.mx/?page_id=278958&a51dc26366d99bb5fa29cea4747565fec=81967 [Consulta 20 de septiembre de 2012] México Junio, 2010.

investigando sobre su historia, creando a largo plazo orgullo nacional y admiración por los personajes que forman parte de nuestra Historia.

El director nombró así a la película porque en la etapa de documentación para la redacción del guion, inmediatamente percibió a los personajes como verdaderos héroes, que realizan hazañas extraordinarias, por una causa nacional, fueron personas reales con facultades únicas unos Héroes Verdaderos.

1.4.2 La historia de la Historia

“En medio del caos por el movimiento de Independencia, cinco jóvenes (un criollo, un mestizo, y tres indígenas) terminan involucrándose en un conflicto que proclama libertad. Ellos serán testigos de los momentos clave del nacimiento de una nación: la Conspiración de Querétaro, el Grito de Independencia y las campañas de Hidalgo y Morelos, hasta la consumación del levantamiento armado en los territorios conocidos como la Nueva España”¹¹ así reseñaba la Agenda Cinemex de Septiembre a Héroes Verdaderos.

20

Se trata de una historia de aventura aunque el tema principal es la Independencia de México cada uno de los personajes tiene su propia historia y sus propios problemas que nos llevan de la mano por momentos de romance, suspenso, felicidad, comicidad y hasta tristeza.

Se crearon personajes de ficción (indígenas, criollos, mestizos, españoles y peninsulares) para que a través de sus vivencias se pudiera ligar con la vida de los personajes históricos como Hidalgo y Morelos. Un aspecto a resaltar es cómo se relata la situación de las clases sociales de ese tiempo.

El romance de un criollo de nombre Carlos Navarro y la indígena Tonantzin, quienes se conocen desde niños, la rivalidad entre medios hermanos Mixcoatli, Tahatzi y Xama. La importancia de la familia y su legado con el abuelo Xurawe.

¹¹ Agenda Cinemex, *La Magia del Cine*. Año 13, número 154, México, Septiembre 2010, p.5.

La invaluable compañía de una mascota con Ahuatzin, el instinto de sobrevivencia y el ansia de libertad que todos los seres humanos poseemos son algunos de los dilemas morales que aborda el largometraje.

La película comienza con una escena de los conquistadores españoles llegando a América, territorio al que llamaron la Nueva España, por medio de una transición pasan los hasta 1790 en la ciudad de Veracruz, en el momento justo cuando la mamá de Carlos Navarro y Mixcoatl dan a luz casi simultáneamente.

Carlos Navarro es hijo de españoles, nacido en la nueva España, y Mixcoatl por el contrario tiene padres indígenas, crecen de manera cercana junto a Tonantzin, la mejor amiga de ambos. Xama, hermano mayor de Mixcoatl, hijo de madre indígena y padre español creció resentido por el abandono de este último, evitando a toda costa que algún miembro de su familia tuviera roces con españoles.

Los lazos entre Mixcoatl, Carlos y Tonantzin se van haciendo más estrechos, los tres son adolescentes ávidos de experiencias nuevas, limitados por un régimen autoritario.

Xama y Mixcoatl salen a casar cacomiztles y de pronto son acechados por un tigre, ambos tratan de huir pero Mixcoatl es atacado por el animal, Xama lo abandona creyendo que lo mataría sintiéndose contento porque al fin poseería la reliquia familiar, un medallón con cierto sentido mágico que el abuelo Xurawe tiene.

Sin saber que Mixcoatl venció al tigre de manera sobrenatural, Xama llega envuelto en falso llanto a casa de la familia a llorar la muerte de su hermano menor, diciendo que trato de salvarlo pero que fue imposible, de pronto llega Mixcoatl en muy malas condiciones desmintiendo así su versión. Xurawe reprocha su actuar dándole al nieto menor el medallón anhelado. Xama se llena de furia y toma al abuelo por el cuello hasta quitarle la vida.

Mixcoatl es testigo de toda la escena, para cuando quiere dar aviso a las autoridades Xama ya lo ha hecho, señalándolo a él como asesino del abuelo, a Mixcoatl no le queda más que ser un prófugo de la justicia. Para no levantar sospecha alguna Xama se enlista en el ejército para combatir la insurrección, de manera que pueda ir tras su hermano y asesinarlo,

Carlos estudió leyes, pero en una situación política como la que vivía México en aquellos años era imposible que un criollo consiguiera un trabajo bien posicionado, de forma que sus papás quieren enviarlo a España para mejorar su futuro. Carlos se opone y siendo Mixcoatl su mejor amigo decide huir con él. En la persecución por accidente se topan con Tonantzin, al verlos juntos las autoridades no dudan en inculparla a ella también.

Tahatzi y Ahuatzin deciden cuidar el camino de los fugitivos, entre todos deciden ir hacia Guanajuato a buscar ayuda con familiares de Carlos, pero por azares del destino y por beneficios del guion, es así como acaban pidiendo asilo en una capilla de Dolores el 15 de septiembre de 1810 donde Miguel Hidalgo es párroco.

22

Poco a poco el movimiento de independencia los alcanza y deciden formar parte de él, allí conoce a Morelos, Allende, Nicolás Bravo y varios personajes que enriquecen la pantalla. Podemos ver pasajes de la historia como la Conspiración de Querétaro, la Batalla del Puente de Calderón, El Grito de Dolores, como nunca se habían visto, en dibujos animados.

En una de esas batallas Xama se enfrenta con Mixcoatl y como antes trata de asesinarlo, pero Tahatzi llega a salvarlo, tristemente él muere, simultáneamente Morelos es capturado, ya que se aborda el pasaje poco conocido donde Morelos salva a un soldado desconocido, se plantea entonces que ese soldado es Tahatzi. La historia termina con una serie de imágenes fijas de las batallas y sucesos representativos con un mensaje esperanzador que invita a la reflexión sobre la libertad de una nación, de la comunidad a partir de la libertad individual de cada personaje.



CARLOS



TONANTZIN



MIXCOATL



XAMA



TAHATZI



HIDALGO



LA CORREGIDORA



MORELOS

FICHA TÉCNICA

Duración: 90 minutos

Título: Héroe verdaderos: Episodio II, Independencia

Genero: [Animación](#)

Año De Producción: 2010

Duración: 90 minutos

País: México

Director: Carlos Kuri

Productores: Quality Films, White Knight Creative Productions, IMCINE, Fidecine

1.4.3 La producción

“Llegar al final de la película es casi milagroso, hubo momentos en los que los equipos de Taiwán, Filipinas, Estados Unidos y México estuvimos trabajando 24 horas al día, porque yo no quería que quedara una cochinada. Todo el mundo ahora está ojeroso, con una ojera sobre la otra, pero con una sonrisa digna de presumir, porque el orgullo por el resultado es grandísimo”¹²

El proceso de pre-producción, producción y post- producción tuvo una duración total de ocho años, cinco desde la concepción del guion y la pre-producción, y dos más en la ejecución.

En el equipo de historiadores que colaboraron como asesores en la adaptación del guion y supervisión podemos encontrar a Bertha Hernández, historiadora y periodista, que ha publicado varios libros sobre historia y comunicación, asesora de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, conductora de radio ciudadana en su espacio dedicado a la Historia.

¹² García, Juan Carlos, *Crean mexicanos la cinta Héroe Verdaderos*, “Reforma”, Gente, 31 de agosto de 2010. P 1.

Rafael Tovar y de Teresa, abogado e historiador, ex coordinador de los Festejos del Centenario de la Revolución y Bicentenario de la Independencia, colaboró como ministro de asuntos culturales en la embajada de México en Francia además de publicar libros sobre cultura.

Alejandro Rosas de la Comisión Organizadora de la Conmemoración del Bicentenario de la Independencia y el Centenario de la Revolución, historiador y catedrático de la UNAM, colaborador en Clío y History Channel, su obra publicada se centra en historia de México.

Cuando el guion estuvo concluido, parte del equipo de producción hacía juntas dos veces por semana para que se diera lectura al mismo, de forma que todos discutieran sobre cómo sería la adaptación en imágenes para el largometraje. Los historiadores estaban presentes de manera que pudiera emitir su opinión y agregar datos y sucesos de aquella época que pudiera ayudar a visualizar mejores escenarios y contextos.

27



Juntas semanales para supervisar el avance de la película 1

1.4.4 El equipo de trabajo

La manufactura de una película es compleja en todos sus niveles, parte fundamental para que la producción siga adelante es el equipo de trabajo que la llevará al término en tiempo, forma y calidad. El número total de personas que conformaron el equipo fue de más de trescientas, entre el equipo de México, Estados Unidos, Taiwán y Filipinas, de las cuales ochenta estaban trabajando en el estudio de México. El 80% del largometraje fue realizado en México y el otro 20% se hizo en los países mencionados.

Estaba planeado hacer algo que nunca se hubiese hecho en México, una película con dirección completamente mexicana pero con calidad Disney. Para lograrlo se llamaron artistas especializados en animación que colaborarán para alcanzar el objetivo. Entre las personalidades internacionales más representativas que trabajaron para WKPC podemos mencionar a: Scott Petersen, ex coordinador de supervisión de Disney en el extranjero y animador para La princesa Encantada, El rey León, Tarzán y El Príncipe de Egipto.

Jacques Muller, ex director de aplicación de licencias de Disney Europa y supervisor de ¿Quién Engaña a Roger Rabbit? Animadores como Jared Beckstrand que colaboró en La Princesa y el Sapo, Pocahontas y Hércules. Ashley Lenz colaborador en Futurama y Los Simpson. Bill Recinos animador en El Jorobado de Notredame, Mulán, La Bella y la Bestia y La Sirenita.

28



Se convocó a un ejército de artistas visuales para poner en marcha el gran engranaje de la producción. Animadores Argentinos también llegaron a laborar, en el caso de los estudios de México como mencioné son pocos, por está razón el gremio es reducido y prácticamente son las mismas personas que van de producción en producción. Cuando se realizó el llamado para conformar el equipo de animadores, cleanupers, intercaladores y fondistas la respuesta fue casi inmediata. Todos con un solo objetivo, hacer una película que marcara precedente en la industria mexicana, todo estaba listo.



29

En las fotos podemos apreciar el área de clean up e intercalación de WKCP donde se limpiaban e intercalaban las animaciones

A continuación se encuentra una tabla que condensa las áreas que conformaban el equipo de producción, una breve explicación de su función y la ubicación geográfica en el estudio de México. En páginas posteriores se extenderá la explicación sobre las funciones de cada una de los departamentos.

ÁREA	FUNCIONES
Dirección	Se encarga de ser el último filtro de todos los procesos, nada se realiza si el director no ha dado la autorización requerida.
Asistencia	Lleva el control de toda la producción y sus diferentes etapas, es el vínculo de comunicación entre todo el equipo de producción.
Arte	Elabora Hojas de Personaje y supervisa que el desarrollo de la película se apegue al estilo previamente definido de los personajes y escenarios.
Storyboard	Elabora viñetas para tener un panorama general de la animación, para verificar la narrativa y fluidez visual.
Props	Encargado de diseñar todos los objetos de utilería que aparecerán en la película.
Layout	Dar intención a los personajes, define movimiento y encuadre de la cámara.
Fondos	Diseñan minuciosamente los fondos que veremos a lo largo de toda la película.
Animación	Dan vida a los personajes a través de dibujos fluidos, naturales, gesticulaciones y vocalizaciones.
Intercalación	Se encargan de completar los dibujos necesarios para que la animación sea totalmente fluida.
Digitalización	Encargado de escanear todas las carpetas de animación en todas sus etapas.
Vectorización	Una vez escaneada dar un tratamiento especial a los dibujos para que sean correctamente post-producidos.
Color	Establecer las paletas de colores para los personajes, poner color a toda la película.
Post producción FINAL	Tomar los elementos digitalizados para por medio de software especializado hacer la composición final de como se verá en pantalla grande.

AREA	FUNCIONES
Musicalización	Compone la música incidental, de fondo o canciones que requiera la cinta.
Casting Voces	Responsable de coordinar los diálogos de los actores para las voces de los personajes
Relaciones públicas	Todo lo relacionado con clientes, eventos y presentaciones de la cinta
Recursos humanos	Se encarga del reclutamiento de personal durante la producción.
Ventas y Licencias	Busca inversionistas, licenciarios e investiga los nichos de venta de la película.
Diseño	Crear imágenes para productos y licencias de la película.
Administración	Responsable de todo el aspecto monetario de la película, ingresos, egresos y pagos a personal.
Mensajeros y Choferes	Realizar mensajerías, entregas y algunos trámites en bancos, o lo necesario para la producción.
Limpieza	Mantener limpios todas las áreas del estudio

1.4.5 Las voces

En el caso de la animación las voces que dan vida a los personajes son un elemento crucial en la opinión que el público se formará al ver la película, factor determinante para que el espectador la recomiende o no, lo cual se verá reflejado en el éxito de taquilla.

En últimos años el doblaje como industria ha crecido ya que además de las empresas dedicadas a esta labor, formando actores de voz capaces de adaptarse cualquier personaje, sin importar en género cinematográfico, o perfil del personaje. Muchas celebridades de la actuación han tocado las puertas de los grandes estudios de animación para conseguir una oportunidad de prestar su voz a algún personaje animado.

Los estudios se han visto beneficiados del incremento del mercado de voces, al mismo tiempo que al contratar un personaje famoso le otorgará un valor agregado al filme. En *Héroes Verdaderos* se siguió la misma dinámica se contrataron actores de voz profesionales y actores famosos con experiencia en anteriores producciones. El elenco quedó conformado de la siguiente manera:

Tonantzin – Sandra Echeverría
Carlos Navarro – Carlos Rivera
Mixcoatl – Kalimba Marichal
Tahatzi – Carlos Segundo
Xama – Raúl Carballeda
Hidalgo – Pepe Lavat
Morelos – Víctor Trujillo
La Corregidora – Jacqueline Andere
Xurawe – Mauricio Herrera
Joaquín Arias – Humberto Vélez
Virrey Venegas – Lissardo
Ignacio Allende – Mario Filio
Juan Aldama – José Gilberto Vilchis
Narradora - Lisset

32

1.4.6 El financiamiento

“Cuando nosotros pensamos en hacer una película de animación y de historia de México. Se reían de nosotros y nos advertían que no íbamos a vender una sola copia; nadie iba a ir al cine. Pero nosotros nunca dejamos de confiar”¹³

“En 2008, el Instituto Mexicano de Cinematografía lanzó una convocatoria pública para apoyar la escritura de guiones para películas conmemorativas del Bicentenario de la Independencia de México y Centenario de la Revolución Mexicana. A esa convocatoria respondieron 48 interesados, de los cuáles se

¹³ Estrada, Nazarat, *Carlos Kuri y su ópera prima Héroes Verdaderos*, Séptimo Arte, “Sólo Sanborns” Septiembre 2010. PP. 70-72

seleccionaron 10 trabajos, 5 para desarrollo de proyecto (4 ficciones y 1 documental) y 5 para escritura de guion (4 ficciones y 1 documental)”¹⁴

Después de las diversas etapas de evaluación sólo 7 vieron la luz en 2010, El Atentado, Chicogrande, El baile de San Juan, El Infierno, Hidalgo la Historia Jamás Contada, La Cámara Casasola y Revolución obtuvieron el apoyo de IMCINE, desgraciadamente Héroes Verdaderos quedó fuera de esta selección.

Gracias a que existen otras instancias derivadas del IMCINE, se pudo recurrir a la obtención de financiamiento a través del El Comité Técnico del Fideicomiso denominado Fondo de Inversión y Estímulos al Cine (FIDECINE) “está encaminado al fomento y promoción permanentes de la industria cinematográfica nacional, con perspectivas de viabilidad técnica y financiera. Su patrimonio se integra con las aportaciones del FIDEICOMITENT.

Los recursos que anualmente señala el Presupuesto de Egresos de la Federación; las aportaciones que efectúen los sectores público, privado y social, cuya actividad habitual o transitoria sea la creación, realización, producción, distribución, exhibición, comercialización, fomento, rescate y preservación de películas cinematográficas; las donaciones a título gratuito de personas físicas o morales, mismas que serán deducibles de impuestos.”¹⁵

33

Aplicando el Estímulo 226 que se presenta ante EFICINE, que se trata de estímulo fiscal para los contribuyentes que otorga el Artículo 226 de la Ley del Impuesto sobre la Renta y que apoya la producción o postproducción de largometrajes de ficción, animación y/o documental.

¹⁴ IMCINE. *Películas Bicentenario 2010* [En línea] <http://www.imcine.gob.mx/pelculas-bicentenario-2010.html> [Consulta 25 de septiembre de 2012]

¹⁵ IMCINE. *Reglas de operación e indicadores de gestión de FIDECINE* [En línea]

<http://www.imcine.gob.mx/media/23231.pdf> [Consulta 25 de septiembre de 2012]

De forma que los contribuyentes que invirtieran en Héroes podrían obtener un crédito fiscal de igual monto al de su inversión en los términos y condiciones que previamente sean acordados.

Ya con la garantía financiera que ofrecía el Estado, el director y su equipo de ventas y relaciones públicas salió a buscar apoyos. En contra de todos los pronósticos Telmex, Sanborns, Inbursa, Telcel, La Costeña, Sabormex, Korex, Hielo Fiesta, Milano History Chanel, La Costeña, Infra, Televisa y Quality Films como Distribuidora invirtieron sus recursos financieros, por medio de apoyos y licencias para dar toda la proyección necesaria en todos los medios posibles. La película tuvo un costo cercano a los 4 millones de dólares que fue cubierto gran parte por WKCP y por el director de manera personal.

Las licencias que fueron vendidas abarcaban gran variedad de productos: Comida enlatada, sobres para preparar agua de sabores, útiles escolares, mochilas, ropa, gelatina, pizza, tostadas, entre otros.

A continuación se presentan algunas de las licencias que fueron vendidas

LALA MONTERREY S.A DE C.V.

“ART”

GELATINAS INDIVIDUALES



35

En la fotografía podemos ver dos de los sabores que fueron lanzados como parte de la campaña de publicidad de la película.

SIGMA ALIMENTOS S.A DE C.V.

“FUD”

PIZZA INDIVIDUAL



36

En la imagen podemos ver la presentación comercial de la pizza de peperoni con los personajes de Héroes Verdaderos Episodio II: La Independencia.

GRUPO BIMBO S.A DE C.V.

“MILPA REAL”

TOSTADAS



37

La imagen muestra las dos presentaciones de tostadas MILPA REAL con los personajes de la película.

KRAFT FOODS MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.

“TANG”

POLVO PARA PREPARAR AGUA DE SABORES



38

La imagen contiene una de las presentaciones de los tres sabores (Jamaica, limón y horchata) lanzados para promocionar la película Héroes Verdaderos, Episodio II: La Independencia.

CONSERVAS LA COSTEÑA S.A DE C.V.

“LA COSTEÑA”

FRÍJOLES, CHILES Y MERMELADA



39



Las imágenes muestran los productos de la costeña como frijoles y mermelada que fueron parte de la campaña de publicidad de la película Héroes Verdaderos, Episodio II: La Independencia.

KOREA SURIMI DEL PERU S.A.C

“KOREX”

LÁPICES DE COLORES, RESISTOL

CUADERNOS PARA COLOREAR.



40



WHITE KNIGHT
INDUSTRIAL

© 2008 White Knight Creative Productions S.A. de C.V.

GRUPO PAPELERO SCRIBE, S.A. DE
C.V

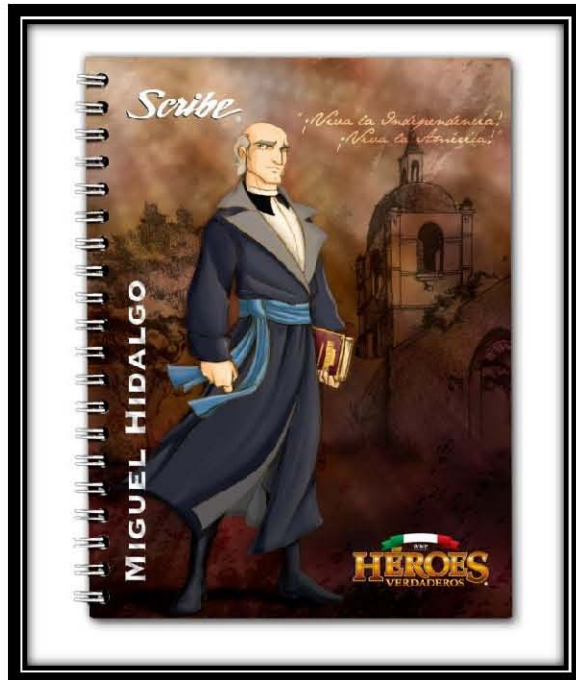
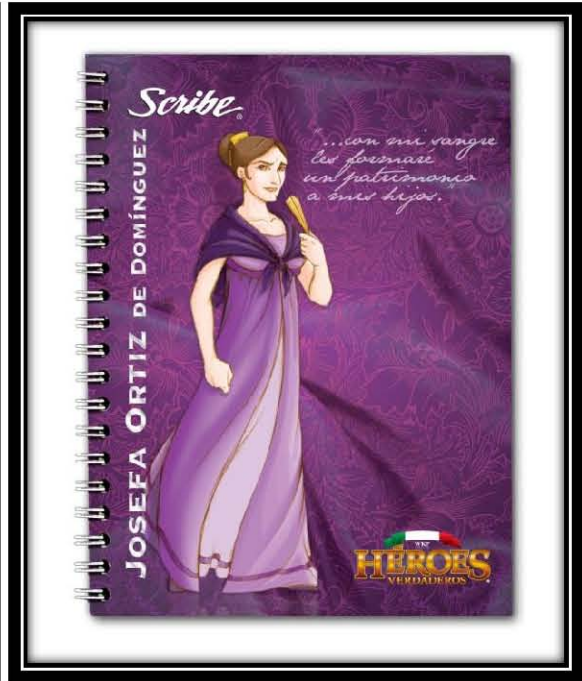
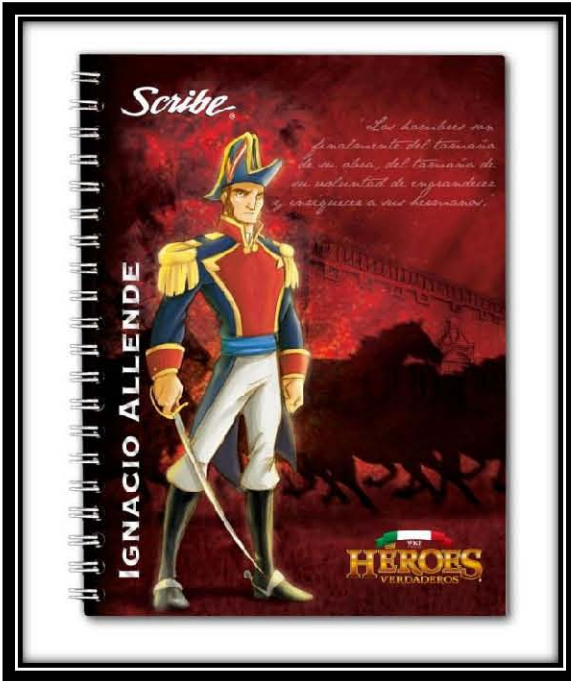
“SCRIBE”

CUADERNOS ESCOLARES



41





CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO EN LA PRODUCCIÓN

2.1 Liderazgo organizacional

Los estudios sobre teoría organizacional son relativamente nuevos, al igual que el liderazgo. Para hablar de estas dos palabras como un solo concepto hay que remontarse al origen de las mismas.

Según la Academia Mexicana de la Lengua el liderazgo quiere decir: situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Por su parte, organizacional no existe como tal en algún diccionario; sin embargo, podemos entenderlo como un adjetivo otorgado a cualquier elemento o situación relacionado con las organizaciones, sin importar la naturaleza de las mismas.

El término organizacional siempre estará condicionado por algún concepto perteneciente a la organización en cuestión, ya sea en su perfil interno o externo. Organizacional es entonces un concepto necesario para describir el funcionamiento de las diversas partes de una organización, sus miembros, sus relaciones internas y externas.

Antes de hablar de liderazgo organizacional es necesario retomar el concepto de comunicación organizacional. Según Goldhaber “la comunicación organizacional se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, rezan, estudian y juegan en organizaciones es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”¹, es decir, un conjunto estrategias, modelos y medios que ayudan a la organización a comunicarse eficazmente con sus públicos internos y externos. Se trata de un sistema de recursos, humanos y físicos, que obligatoriamente deben tener un orden agrupados en sub-sistemas para lograr objetivos en común.

¹ Goldhaber, Gerarld. *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana, México, 1991. P.9

La clasificación de sub-sistemas se puede tipificar en cuatro grandes ámbitos²:

- El subsistema tecnológico, entendido como el conjunto de instrumentos, procesos, métodos y tecnologías que permiten la producción de bienes y servicios que ayudan a medir la eficiencia en términos de productividad.
- El subsistema administrativo, conjunto de atributos, responsabilidades y reglas, procesos que determinan la toma de decisiones, las cuales medirán su eficiencia, su función del logro de los objetivos planteados.
- El subsistema humano es el conjunto de personas de la organización con sus conductas, comportamientos, motivaciones y características personales, así como su participación en el clima organizacional dentro de la organización.
- El subsistema cultural es el conjunto de aspectos culturales, valores y normas que influyen en la organización, tanto para lograr un equilibrio y eficiencia interna como hacia fuera, lo que permite definir el desarrollo de la organización.
- Para que todo el sistema de la organización y sus correspondientes subsistemas funcionen.

44

2.2 Tipología de Liderazgo

Existen muchas publicaciones dedicadas al estudio del liderazgo que se han esforzado para clasificarlo de manera que sea más rápida y práctica su consulta, al mismo tiempo que sirvan como un manual de consulta en la formación de los mismos, según la naturaleza de la organización.

² Cabrera Alejandra, Entorno de las Organizaciones. Apuntes de clase. Febreo2007

TEORIA	CARACTERISTICAS	
Teoría de los rasgos y personalidad del líder	<p>Surge durante los siglos XIX y XX</p> <p>Considera que las características de los líderes se heredaban.</p> <p>Los líderes se caracterizaban por poseer: inteligencia, confiabilidad</p> <p>Responsabilidad, originalidad, estatus socioeconómico, fuerza, valor, carisma, integridad, determinación y seguridad.</p>	
Teoría de los estilos del comportamiento	Clasifica a los líderes según la forma de dirigir	<p align="center"><u>ESTILO DEMOCRÁTICO</u></p> <p>Toma la opinión de todo su equipo de trabajo mantiene un ambiente de armonía y confianza fomenta la participación del grupo, permite que los miembros del equipo trabajen de la forma que ellos elijan.</p> <p>Alto índice de productividad, los elementos saben cómo y cuándo actuar.</p> <p>Cuando el grupo de trabajo no tiene las condiciones para ser liderado de esta forma surgen actitudes de inconformidad e insatisfacción.</p>
		<p align="center"><u>ESTILO AUTOCRÁTICO</u></p> <p>El líder actúa como máxima autoridad, da las órdenes de manera estricta por medio de castigos y recompensas.</p> <p>En el líder recae el manejo del poder, produce seguridad, metas y control sobre las tareas de los subordinados.</p> <p>Los miembros del equipo desarrollan cierta dependencia y sumisión.</p> <p>El equipo es incapaz de trabajar por si solo.</p>
		<p align="center"><u>ESTILO LAISSEZ-FAIRE</u></p> <p>El líder cede el poder y control a sus subordinados, la toma de decisiones y responsabilidades son delegados al grupo, siendo su participación mínima en la toma de decisiones, limitándose sólo a proporcionar información cuando se la piden, Como consecuencia se produce desorganización, menos eficiencia, insatisfacción, desaliento, irritabilidad de sus subordinados, dado que nadie sabe qué hacer ni que esperar del trabajo en grupo.</p>

<p>Teoría Conductual</p>	<p>Se enfoca en la relación que existe entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, basándose en el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y su preocupación por las personas.</p> <p>Se identificaron varias características del líder a partir de las descripciones que hicieron sus subordinados, que podemos agrupar en:</p>	<p>Estructura: se refiere al cómo el líder estructura las metas y toma en cuenta el papel que tiene en el grupo así como el de sus subordinados. El líder signa tareas y mantiene el nivel de desempeño adecuado para la obtención de objetivos en calidad y tiempos establecidos.</p> <p>Consideración: Se basa en la relación que establece el líder y los subordinados, es decir, que tengan lazos de confianza, respeto, interés por ellos, comida, satisfacción. SE interesa además por los problemas de la gente que está su cargo, demostrándose siempre amistoso</p>
<p>Teoría situacional</p>	<p>Lo que esta teoría plantea es que para que un líder sea efectivo deber tomar un estilo de liderazgo acorde a la madurez técnica o psicológica de sus subordinados y al entorno en el que se encuentre inmersa la organización o grupo de trabajo.</p> <p>EL líder impulsará a sus seguidores a alcanzar sus metas para que se logren los objetivos tanto individuales como globales, sin descuidar la mejora del ambiente de trabajo</p>	

Según el seminario de Liderazgo Organizacional de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM podemos clasificar el estilo de liderazgo en cuatro grandes estilos:

Estilo separado	Estilo relacionado	Estilo dedicado	Estilo integrado.
<p>Poca comunicación personal. Se interesa por reglas y procedimientos y juzga con base en el grado que su equipo de trabajo se apega a éstas.</p> <p>No discute, citar reglas y procedimientos oficiales.</p> <p>Ve a la organización como un sistema de partes y no de seres individuales.</p> <p>Los subordinados consideran que no reconoce sus méritos</p> <p>El mayor temor de este líder es romper con la rutina y que sus subordinados actúen fuera de las reglas, o violando reglamentos</p>	<p>Como su nombre lo dice utiliza sus relaciones interpersonales para conocer mejor a los miembros de su equipo.</p> <p>Por medio de sus conversaciones obtiene información útil de sus subordinados de manera que busca puntos de identificación con ellos para utilizarlos como apoyo para el logro de objetivos.</p> <p>En trabajos en equipo, armoniza diferencias, los orienta y estimula.</p> <p>Los subordinados cooperan entre sí, siguiendo el ejemplo del líder, tiende a pasar por alto los errores y suavizar los conflictos.</p> <p>Tiende a menospreciar a la organización como sistema de control y el uso de la tecnología.</p> <p>Evita cualquier tipo de conflicto y su mayor temor es ser rechazado por los miembros de su equipo.</p>	<p>Este tipo de liderazgo se caracteriza por dar muchas instrucciones verbales, el tiempo es sumamente importante, todo es prioridad.</p> <p>Está pendiente de las necesidades tecnológicas y humanas que necesita la empresa.</p> <p>Ocupa una parte muy activa en juntas y comités, inicia, evalúa y dirige constantemente.</p> <p>Los escenarios difíciles para este tipo de líder es cuando no tiene mucho poder y hay conflictos que no puede controlar.</p> <p>La debilidad de este líder radica en discutir con otros, incluso cuando las problemáticas tengan alguna forma diferente de resolverlas.</p> <p>Su mayor temor es la pérdida de poder y tener una imagen de poco productivo frente al resto de los líderes.</p>	<p>Su principal herramienta son las reuniones para poder incorporarse adecuadamente con los miembros de su equipo.</p> <p>Prefiere la comunicación bidireccional siempre trata de prospectar. Percibe a su equipo como “colaboradores” y no subordinados.</p> <p>Prioridad al trabajo en equipo.</p> <p>Fija normas de desempeño, evalúa integrantes pero los motivos para que alcancen los objetivos.</p> <p>Consigue alto grado de compromiso, integración en sus colaboradores.</p> <p>Cuando existe un conflicto no los suprime, evita o castiga al responsable lo enfrenta y resuelve, en ocasiones puede llegar a postergar la toma de decisiones.</p> <p>Trabaja mejor en la supervisión de otros líderes.</p> <p>Su mayor temor es quedar excluido y que los demás se sientan insatisfechos con su labor.</p>

2.3 Habilidades directivas

¿Los líderes nacen o se hacen? Ésta es una pregunta que siempre ha estado presente en los diferentes campos que estudian el liderazgo. La psicología, administración y la comunicación son algunas de las disciplinas donde sus investigadores han desarrollado teorías y manuales para el liderazgo. En este caso hablaremos de las habilidades directivas desde el punto de vista de la comunicación organizacional.

Las personas nacen con ciertas habilidades psicológicas y físicas para ser líderes; sin embargo, éstas son relativas y potenciales, ya que muchas veces no llegan a desarrollarse, ya sea porque no hay una buena orientación o el contexto no se los permite. La mayoría de las veces el ser un buen líder se aprende con la experiencia profesional, desarrollando las habilidades natas.

48

Podemos resumir las cualidades directivas de un líder en poseer gran poder de convocatoria y de convencimiento para que el equipo vaya en una misma dirección, estrechamente ligado con la comunicación y el liderazgo. Se busca que líder que sea congruente con sus actos como en ideas y que comparta éstas con su equipo de trabajo, con el objetivo de lograr las metas de la empresa.

Los subordinados buscan reconocimiento de lo que han realizado, quieren ser parte de los “aplausos” que en muchas ocasiones no llegan hasta ellos porque los jefes olvidan hacer públicas las felicitaciones que llegan para el equipo. “Todos queremos un jefe que nos tome en cuenta, que reconozca nuestros aciertos, pero que también tenga todos los asuntos bajo control, los empleados prefieren a los jefes que demuestren madurez y control ante las diversas situaciones, especialmente ante los problemas que puedan tener dentro de la organización”

Un líder respetable busca tener muy buena comunicación con las personas a su cargo, empleadas o subalternas, transmitiéndoles sus conocimientos o simplemente poniéndolos al día de los asuntos de la organización y del área. Motiva a su personal reconociendo su trabajo, primero en privado y luego de manera pública.

Es importante señalar el papel de un líder en el logro de objetivos, es decir, obtener los resultados esperados en productividad, sin importar la naturaleza de la organización, ya que de eso depende el éxito de la organización y su percepción en el exterior.

“El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos, superiores como lo son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales tecnológicos y administrativos, en el fin de lograr objetivos”³

49

Según una encuesta publicada en la Revista Entrepreneur, las características de los peores líderes son: jefes que sólo se interesan por su bienestar, sin importar lo que sienten o piensan sus colaboradores. Los que no asumen sus responsabilidades y culpan a los demás, generalmente bloquean a sus subalternos más talentosos para no poner en riesgo su puesto.

Que sean capaz de mentir y culpar a otros con tal de mantener estabilidad y seguridad en la compañía, sin darse cuenta que para poder escalar o sobresalir es necesario el apoyo de su equipo de trabajo, para escalar niveles dentro de la organización deben apoyar los subalternos en lugar de bloquearlos.

³ Casares, Arangoiz David . *Liderazgo, capacidad para dirigir*. Ed. Fondo de Cultura Económica México, 1996. P. 29

Un jefe respetable conoce a cada uno de sus colaboradores, sabe escuchar cuando es necesario asuntos que van más allá del trabajo para enterarse de las necesidades personales tiene la humildad de reconocer los propios errores y resarcirlos. Que se rodea de personas capaces y con potencial, esto no sólo permite lograr un mayor desarrollo personal, sino que contribuye también al de su empresa.

“El líder cumple con una misión particular: hacer que sus colaboradores alcancen sus objetivos con entusiasmo y, además, con la misión específica de la organización. El éxito o el fracaso de la empresa dependen en gran parte del desempeño de líder. El liderazgo es solo una parte de sus capacidades, además exige saber administrar con todo lo que esto implica, como plantear, controlar, delegar o instruir evaluar, corregir, entre otras actividades, además debe tener habilidades y conocimientos en su empresa, como conocer el proceso y el producto”⁴

50

2.4 Planeación

La planeación es de suma importancia en las organizaciones y para los seres humanos en general en la vida cotidiana. Permite tener un esquema bien estructurado de los elementos con los que contamos para alcanzar los objetivos, incluyendo variables como el tiempo, el entorno, recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que contamos y los diferentes escenarios que podemos tener según las variables que tengamos incluidas, es decir, la planeación nos permite modificar hoy los objetivos de mañana.

Planeación se refiere entonces a “la definición de la situación futura y la selección del curso de acción, integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación.

⁴ Loya Loya, Salvador F. *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. Ed. Trillas. México, 2011. P. 89.

Adoptar estas decisiones y actos significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concretar el futuro deseable”⁵

La planeación no es solo imaginar y crear escenarios deseables, debe partir desde un punto de vista lógico y racional, capaz de integrar todos los factores coyunturales que intervienen en la meta marcada.

En el cuadro que se presenta a continuación podemos resumir los seis enfoques teóricos básicos de la planeación⁶.

Enfoque	Principales representantes	Características
Incrementalismo inconexo	Braybrooke y Lindblom	<ul style="list-style-type: none"> -Se realizan modificaciones insignificantes en variables trascendentes. -Los fines son ajustados según las políticas y los medios con los que se cuenta. -Los problemas son analizados y resueltos de manera secuencial. -Se considera que otras decisiones ajenas incluirán en los resultados. -Se diferencia entre la situación actual de la organización y el estado de desarrollo que lograría.
Exploración mixta	Etzioni	<ul style="list-style-type: none"> -Considera que no es posible programar todas las acciones a futuro, en virtud de la complejidad del entorno. -La planeación debe ser una herramienta de capacitación para la gente tome decisiones en cualquier situación con resultados efectivos. -El proceso de eliminación de posibles soluciones se da con un análisis profundo, incluyendo las poco viables.
Racional	Manheim, Banfield, March y Simon	Optimizante: emplea modelos matemáticos y de simulación
		Satisfaciente: Plantea que la organización o el individuo sólo tomará alternativas que se rijan por su satisfacción y estén siempre bajo su control. A mayor nivel de aspiración menor nivel de satisfacción, a menor nivel de satisfacción mayor esfuerzo de búsqueda de opciones.
		Comprensiva: Requiere de un amplio y profundo diagnóstico de las circunstancias actuales, abarca todos los elementos de la situación problemática

⁵ Miklos, Tomas y Ma. Elena Tello. *Planeación interactiva*. Ed. Limusa México, 2002. P. 13.

⁶ Miklos, Tomas y Ma. Elena Tello, Op. Cit. P15

Normativa	Ackoff, Ozbekhan y Sachs	Se rige por los ideales tiene una orientación, sistemática, participativa y orientada hacia el futuro deseado. Posteriormente se definen las políticas, estrategias y tácticas que procuren lograr la imagen propuesta.
Transactiva	Friedmann	También llamada investigación- acción, se basa en las ideas del valor de la persona y la reciprocidad, promueve el aprendizaje mutuo y efectivo mediante el diálogo. Transforma el conocimiento en acción por medio de acciones
Participativa	Grabow y Heskin, Ackoff, Davidoff y Schön	La participación se entiende como un requisito fundamental, en virtud de que permite compartir objetivos comunes, se conjugan valores para compartir objetivos comunes.

Las personas que conforman una organización pueden actuar de diferentes maneras hacia la idea de planeación, Ackoff agrupa estas actitudes en tres tipologías⁷:

ACTITUD	Característica
Reactivismo	Los reactivistas siempre se negarán al cambio, siempre preferirán el estado anterior. El pensamiento que predomina es que las cosas van de mal en peor. Sus acciones se enfocan al contrarrestar los cambios.
Preactivismo	Los preactivistas creen que el futuro siempre puede ser mejor que el presente y el pasado. Estos planificadores siempre querrán desarrollarse para mejorar su habilidad de pronosticar cambios. No buscan cambios del sistema o del entorno sino de desde dentro del sistema
Interactivismo	Se orienta hacia tener el control en un futuro deseable y diseñan las formas de lograrlo. Se preocupan por eliminar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Intentan siempre ser mejores de lo que son en su situación actual,

⁷ Miklos, Tomas y Ma. Elena Tello. *Planeación interactiva*. Ed. Limusa México, 2002. P. 19- 20

Se considera urgente renovar el modelo de planeación cuando se presentan alguno de estos síntomas dentro de la organización:

- Insuficiencia en la claridad de los objetivos
- Ausencia de jerarquía que solucione en forma oportuna el esquema de planeación y compromisos para el logro de objetivos
- Predominio de actitudes reactivas sobre las de índole proactiva
- Inexistencia de mecanismos de normatividad necesarios para evaluar y controlar las acciones de planeación.
- Carencia de sistemas de información oportunos y confiables para la toma de decisiones y la instrumentación del proceso.

Siguiendo con los estudios de Ackoff, él dice que la planeación consta de cinco etapas⁸:

- 1) Formulación del problema, o escenario de referencia, incluye todas las problemáticas obstáculos actuales que han impedido la resolución del problema.
- 2) Planificación de fines, o escenario deseado, en él se define qué se quiere, cómo se quiere y cuándo se quiere. A partir de este escenario se extraen metas a corto, mediano y largo plazo, se hace una comparación del escenario de referencia y el escenario deseado y se toman las variables para cubrirlas en el proceso.
- 3) Planificación de medios, responden a lo que debe hacerse, requiere crear elegir acciones existentes, proyectos, políticas, manuales.
- 4) Planificación de recursos, consiste en la definición de lo que se necesita así como a dónde irán destinados.
- 5) Puesta en práctica y control, determina quién va ser qué, cuándo, cómo y dónde se hará, siempre manteniendo el control para que se produzcan los objetivos deseados.

⁸ *Ibidem.* P. 69.

La toma de decisiones de los líderes es de suma importancia en la planeación también es una forma de clasificar el liderazgo de una organización. La clasificación de líderes según la su toma de decisiones se puede dividir en:

- Autocrático I: Se toma la decisión necesaria a la solución del problema sin recabar antes la información necesaria, ni tomar en cuenta otras opiniones.
- Autocrático II: Se recaba la información de los subordinados, pero puede que no considere las opiniones y la decisión es tomada por el líder con base en la información recabada. La toma de decisiones se da con el consenso entre el líder.
- Consultivo I: Se comparte la información con los subordinados sobresalientes y se toma la decisión.
- Consultivo II: Se recaba la información en forma colectiva con los subordinados

2.5 Supervisión

54

La supervisión en las organizaciones es una etapa fundamental en el logro de objetivos en la cadena de producción de servicios o productos. Tiene su origen en la revolución industrial y la multiplicación de fábricas, traduciéndose en mayor rapidez, cantidad y calidad de la producción.

La mayoría de las veces los líderes son los que se encargan de esa labor; ya hemos hablado sobre las características de un buen líder que serán de gran utilidad para que el procesos de supervisión sea amable e imperceptible para el resto de los elementos del grupo.

Es necesario que el supervisor cuente con el conocimiento necesario del área a monitorear, de manera que pueda identificar de forma fácil algún inconveniente con los recursos físicos y humanos.

Otra de las funciones del supervisor es poder orientar a los elementos del sistema en cualquiera de sus dudas de manera formar, es decir, por medio de manuales, glosarios o guías previamente elaborados en la etapa de planeación, y si no existen generar las herramientas necesarias para que no haya lagunas informativas.

“La supervisión es ahora una función que permite vigilar, inspeccionar, evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad. El supervisor es aquél que dentro de la organización conduce a un grupo de personas a él encomendado, hacia el cumplimiento de metas y objetivos, y es el directamente responsable de la coordinación, dirección, verificación, inspección y calidad en el trabajo”⁹.

Uno de los objetivos principales de la supervisión es generar informes de evaluación, que apoyados en la estadística de la producción nos ayuden a generar datos duros respecto al avance de la película, orientados siempre a proponer soluciones para los problemas y obstáculos que se presenten.

55

La supervisión siempre será llevada a cabo por el jefe de área, de forma que no pierda su estatus jerárquico y se cumplan las actividades asignadas a cada jefe. Hay que tener en claro que existirán aspectos que impidan que un supervisor logre los objetivos establecidos, entre las más relevantes podemos encontrar:

- Desconocimiento de la labor, es decir, que el supervisor no cuente con los conocimientos necesarios del proceso a supervisar, que se vería reflejado en inconsistencias en la valoración de las actividades que desarrollan los miembros del equipo a su cargo.

Esquivel, Lourdes. *Luces y sombras de un puesto de mando*. Revista Entrepreneur. Volumen 14 número 05, mayo 2006, pp 50-53

- Falta de registro, que no se tenga un archivo histórico sobre los resultados que continuamente va arrojando a la supervisión de manera que no se puedan prever contingencias a su debido tiempo.
- Carencia de liderazgo, los supervisores deben contar con las herramientas necesarias respecto a la convivencia con el grupo de trabajo para que tenga el apoyo de los mismos.

2.6 El líder y los grupos de trabajo

Según Fernández Collado en su Libro Comunicación Organizacional define al grupo como un conjunto de personas que interactúan entre sí y que comparten un destino en común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos.

El liderazgo forma parte de los elementos primarios de los grupos ya que según las características del grupo y sus miembros será el estilo de liderazgo que empleará

Tipo de grupos en las organizaciones	
<p>De coordinación Equipo por proyecto Círculos de calidad</p>	<p>Eficaz para el desarrollo de nuevos productos o servicios.</p> <p>Son utilizados para incrementar la eficacia de alguna área para mejoras en la calidad o reducción de tiempos de producción.</p> <p>En ocasiones se reúnen de manera voluntaria para resolver alguna problemática.</p> <p>El líder puede ser elegido o designado</p>
<p>De dirección Consejo directivo Consejo de administración</p>	<p>Sirven para reforzar la dirección de la organización.</p> <p>Los miembros de este grupo son personas especializadas en el campo, de forma que sus criterios y aportaciones otorguen guía para emprender las soluciones a las problemáticas presentadas.</p>

Tenemos también la clasificación de los grupos respecto a características y propiedades¹¹.

Primario y secundario	Formal e informal	Orientados y Experienciales
<p><u>Primario:</u></p> <p>El número de miembros es menor. Asociación cara a cara. Los miembros cooperan y se identifican entre sí. De carácter informal “La familia”</p> <p><u>Secundario:</u></p> <p>El número de miembros suele ser grande. Asociación indirecta Usan expresiones escritas. De carácter formal Socialmente diferentes “círculo de trabajo”</p>	<p><u>Formales:</u></p> <p>Poseen una estructura firme y oficial, avalada por alguna autoridad externa a la organización.</p> <p>Los roles son específicos</p> <p><u>Informales:</u></p> <p>Nacen de la convivencia interna de los grupos. Son pequeños y cohesionados.</p>	<p>Se forman específicamente para realizar una tarea o solucionar un problema.</p> <p>Son creados para tomar decisiones importantes, crear un producto.</p> <p>El propósito fundamental es aprender algo. En las organizaciones se utilizan para mejorar la convivencia y el clima organizacional.</p>

57

Cuando se trabaja con grupos es necesario tener en cuenta todas las variables detalladas acerca de él. Tamaño, características personales de cada uno de los miembros, (datos biográficos, historia de vida) estructura formal e informal, los lazos y cohesión existente, los objetivos y metas individuales y de grupo que se persiguen y el establecimiento de redes de comunicación por medio de canales y medios de comunicación en la organización.

¹⁰ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México, 2002. Pp 68- 69.

¹¹ Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* P 69.

Para que un equipo trabaje asertivamente debe cumplir con los siguientes preceptos según SHOLTES¹².

- 1.-Claridad en las metas
- 2.- Contar con una planeación para el mejoramiento
- 3.-Que la comunicación sea clara en cualquiera de sus niveles
- 4.- Funciones bien definidas
- 5.-Comportamientos que beneficien al equipo
- 6.- Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones
- 7 Participación equilibrada de todos los miembros del equipo
- 8.- Seguir las reglas y normas establecidas
- 9.- Contar con una clara conciencia de proceso de grupo

2.7 Ambiente y clima organizacional

58

Se definen como la red de relaciones que establece una organización tanto en sus públicos internos como externos. Todos los aspectos tangibles e intangibles son parte de este clima. Parte de la premisa que las organizaciones no son entes independientes, sino que viven dentro de un entorno complejo.

Cuando estudiamos el ambiente y clima organizacional analizamos fenómenos específicos en el público interno, es decir, los miembros de la organización. Absolutamente todos los mensajes dicen que es la empresa, de qué está compuesta y qué quiere lograr.

El ambiente es la atmósfera que se percibe en la organización, que se traduce en cuestiones físicas de las instalaciones que albergan a la organización, los gremios que la conforman y la actitud de los miembros.

¹² Loya Loya, Salvador F. Op Cit. P. 64

CAPITULO 3 LA TOMA DE DECISIONES, EL PAPEL DEL ASISTENTE

Las organizaciones sin importar su tamaño, naturaleza, giro o entorno, necesita de líderes que tomen las decisiones necesarias para el correcto desarrollo de las actividades dentro de la misma, así como para el logro de objetivos. Para llegar al momento de la toma de decisiones lo que debe existir es un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización.

Para evaluar la viabilidad técnica y operativa, es decir, la relación costo- beneficio. En este caso hablaremos sobre el diagnóstico realizado en la producción de la película Héroes Verdaderos, siendo así la base para saber cuáles son las principales fallas en los procesos

Hay que identificar el origen del problema, diagnosticarlo, delimitar las áreas de oportunidad para poder plantear las soluciones por medio de una propuesta o estrategia operativa

59

3.1. Análisis Situacional y del Entorno

El primer paso para poder plantear estrategias para la resolución de problemáticas es hacer un diagnóstico. En este caso se implementó recabar toda la información posible en los medios oficiales y con base en entrevistas. Delimitar las metas a largo y corto plazo que se pretendían alcanzar, qué elementos nos servirán como punto de partida y en qué tiempo era necesario lograr todo lo mencionado.

Otra herramienta utilizada en la recolección de información fue la observación participante, ya que, como miembro del grupo el asistente además de enfrentar las tareas cotidianas debía llevar paralelamente un papel de investigador.

Para llevar a cabo la observación participante debemos sumergirnos en la vida de los miembros de los diferentes equipos, analizar cómo viven las labores cotidianas que llevan a cabo, qué información formal o informal poseen respecto a la empresa y la película, es decir, conocer al grupo desde el interior.

Además de tener contacto con todos los grupos de trabajo, es necesario elegir ciertas personas clave para que sean el objeto de información representativo para la investigación. En este caso se trató de los jefes de cada área y los líderes asumidos de cada grupo, a los cuales además de observar e interactuar hay que aplicar técnicas como la entrevista y la encuesta para tener datos duros con los cuales trabajar.

CONTEXTO EXTERNO (NIVEL MACRO):

Económico

- *Existencia de poca competencia de estudios de animación dedicados a la realización de largometrajes animados.*
- *Creciente interés de las empresas para brindar apoyos económicos en la industria de la animación.*
- *Poco interés de las empresas distribuidoras y exhibidoras cinematográficas en el cine mexicano.*
- *Falta de solvencia económica de las empresas para la adquisición de nuevas tecnologías, de manera que puedan proveer a los estudios de animación de recursos materiales para el mejoramiento de las técnicas de animación.*

60

Política

- *Presencia de apoyos federales en la industria cinematografía nacional para películas, específicamente animación.*
- *Falta de políticas públicas que otorguen más presupuesto a la cultura nacional.*

Social

- *Persistente crecimiento del público asistente a salas de cine en todo el país que prefieren el género de animación.*
- *Deficiente tiempo de exhibición para las películas mexicanas en las salas exhibidoras.*
- *Dificultad para tener espacio comercial necesario para instalar un estudio de animación.*

Geográfico

- *Concentración de áreas comerciales en la ciudad que impiden que nuevos locales comerciales se instalen.*
- *Dificultad para encontrar un lugar para instalar el estudio de animación que fuera céntrico y de fácil acceso para los miembros de la producción*

Calidad

61

- *Existencia de artistas especialistas en animación de alta calidad en el país*
- *Falta de consolidación de la industria de animación en México debido a la falta de oportunidades a los creadores.*
- *Falta de conocimiento por parte del director de la producción respecto a los recursos materiales necesarios para equipar un estudio de producción en animación.*

CONTEXTO INTERNO (HECHOS MICRO):

Liderazgo

- *Carencia de orientación por parte de los líderes asignados en cada una de las áreas que conforman el equipo de producción.*
- *Falta de planeación por parte del director respecto a tiempos de entrega.*
- *Insuficiencia en la supervisión por parte de los encargados de áreas.*

- Constante confrontación entre líderes de departamentos de producción.
- Inexistencia de control de producción por parte de los líderes.
- Constante menosprecio por parte de los encargados de área respecto a ideas sobre mejoras al proceso de producción.
- Constante enfrentamiento entre líderes de cada una de las áreas.
- Falta de disponibilidad de los líderes por escuchar a sus subordinados.

Económico

- Insuficiencia en el presupuesto para el inicio de producción.
- Carencia de un presupuesto equitativo para cada una de las áreas que conformaban la producción.
- Persistencia de retraso de pagos al equipo de producción.

Normativo

- Inexistencia de reglamento interno para la convivencia dentro del estudio.
- Carencia de manuales de producción para cada una de las áreas.

62

Producción

- Existencia de estandarización de objetivos por área.
- Desconocimiento del guion cinematográfico por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- Falta de registro del material de la película.
- Inexistencia de registros de producción por elemento.
- Carencia de elementos necesarios para cubrir las cuotas de trabajo en los tiempos establecidos.
- Falta de compromiso respecto a horarios de revisión por parte de los directores de cada una de las áreas de producción.
- Carencia de canales formales de comunicación entre las diferentes áreas del estudio de animación.
- Inexistencia dentro de la producción de puntos de supervisión.

- Presencia de animadores de talla internacional que brindan sus conocimientos al resto de los animadores.

Administración

- Poca definición de labores de los miembros de los equipos que conformaban las áreas de la producción.
- Nula división del trabajo entre las áreas.
- Falta de formalización del organigrama de la producción.
- Carencia de flexibilidad y amabilidad para relacionarse con el resto de los equipos de trabajo.

Calidad

- Falta de experiencia en los procesos para la elaboración de películas de animación.
- Escasos recursos tecnológicos para lograr resultados de calidad respecto a la calidad.
- Falta de supervisión de los jefes de equipo que se vio reflejado en fallas al término de la producción.

63

3.2 Análisis FODA

El objetivo principal del análisis es reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, de la abreviatura nace el término FODA. Específicamente del área de producción identifica los puntos dónde trabajar y optimizar a través de planes, programas, estrategias, instrumentos y medios de comunicación.

Las fortalezas y debilidades hacen referencia al contexto interno de la producción, es decir, lo que depende directamente de la empresa. Las oportunidades y amenazas se dan en el contexto externo en el cual se encuentra inmersa la organización.

El análisis FODA consiste en un análisis detallado sobre los aspectos positivos y negativos, los que están en nuestras manos resolver o modificar y los que no dependen directamente de nosotros. Respecto a los positivos debemos encontrar la manera de reforzarlos, los negativos cambiarlos o en el escenario ideal erradicarlos por completo.

Cuando ya tenemos bien delimitado qué problemáticas pertenecen a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, podemos realizar una separación temática por rubros de forma que sea útil y práctica para diseñar las estrategias y tácticas. Es necesario realizar un ordenamiento de las mismas, respecto a su prioridad e impacto directo con la organización.

El principal objetivo de este análisis es poder convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades en la medida de lo posible.

Contexto INTERNO	Contexto EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

CONTEXTO EXTERNO

Oportunidades

- Oportunidad de aprovechar el auge que vive en cine de animación a nivel internacional para posicionarla mejor a nivel nacional, aprovechando el incremento de visitas al cine por parte del público.
- Posibilidad de colaborar en la consolidación de la industria de animación en México.
- Expectativa de realizar más películas de temáticas históricas.
- Capacidad de ser fuente generadora de numerosos empleos bien remunerados.

Amenazas

- Riesgo de no terminar a tiempo la producción en todos sus niveles.
- Peligro de perder los patrocinadores pactados por no terminar la película a tiempo.
- Urgencia de concluir el cambio de domicilio fiscal, para evitar el pago de multas por no tener el trámite de uso de suelo.

CONTEXTO INTERNO

Fortalezas

- Capacidad de concentrar a los mejores animadores en un solo estudio.
- Superioridad sobre otros estudios al contar con animadores que han trabajado en producciones extranjeras de alto renombre, que transmiten sus conocimientos al resto del equipo.

65

Debilidades

- Vulnerabilidad en los líderes, ya que no logran llegar a acuerdos para el logro de objetivos.
- Carencia de visión y planeación para el desarrollo de la película por parte del director.
- Falta de correcta distribución de labores por parte de los directores de las áreas.
- Poco cuidado del material que se les entrega para trabajar.
- Constante desperdicio de hojas.
- Existencia de rumores negativos respecto al desempeño de las diferentes áreas de trabajo.
- Constante movimiento de mobiliario.
- Carencia de conocimiento respecto al software usado para la composición de las escenas.

- Inexistencia de un departamento de soporte técnico que evitará las fallas tecnológicas, lo cual se ve traducido en días enteros de retraso.
- Falta de unidades de almacenamiento y movilidad de archivos.

3.3 Indicadores de gestión del diagnóstico.

Según Elizabeth Vidal Arizabaleta en su libro Diagnóstico Organizacional incluye dentro del sistema de diagnóstico indicadores numéricos, entendiéndolos como un grupo de elementos que se relacionan entre sí, los cuales son necesarios para obtener información significativa sobre el estado actual de la organización.

Por su naturaleza numérica sólo pueden expresar un aspecto cuantitativo del estado actual de la organización, es por ello, sus resultados por sí sólo no pueden ser enteramente confiables, de manera que las cifras deben complementarse con un estudio de las causas cualitativas que llevaron a los resultados.

Para que un elemento del sistema sea tomado como un indicador, debe cumplir con cuatro características básicas: Explícitos, excluyentes, complementarios, relevantes y jerarquizados. “Una estrategia diferente, consiste en mostrar los resultados globales de la organización mediante unos pocos indicadores básicos. Este conjunto de indicadores permite evaluar los resultados de la gestión, a través de cinco atributos diferentes: Eficacia- impacto, efectividad- calidad, economicidad – eficiencia y perfeccionamiento “¹.

¹ Vidal Arizabaleta, Elizabeth. *Diagnóstico Organizacional*. Ed. Angular, Colombia, 2000. P. 56.

El tiempo se fija según los objetivos establecidos de la organización.

INDICADORES	CARÁCTERÍSTICA
Cantidad	Se refiere a las unidades o volumen producido.
Calidad	Relacionado con la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades de su público.
Tiempo	Adelanto o retraso de los procesos, referente a las metas establecidas.
Rentabilidad	Relación entre el beneficio obtenido y la cantidad invertida.
Eficiencia	Es la relación entre productos logrados y los recursos empleados.
Productividad	El número de unidades producidas por unidad de tiempo
Rapidez	Mide la cantidad de producción en relación al tiempo empleado.

67

En las organizaciones estos indicadores numéricos son de gran ayuda para determinar²

1. Información sobre aspectos críticos de la organización, mediante la relación de dos o más datos.
2. Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados.

² *Ibidem.* P. 58.

3. Observación específica de áreas funcionales.
4. Medir la dimensión particular de la acción administrativa.
5. Planear estrategias para la mejora de procesos con base en las cifras.
6. Formular hipótesis sobre los resultados de las acciones para mejorarlas.

Podemos determinar los siguientes indicadores de gestión en el caso de un estudio de producción.

- Número de secuencias de la película.
- Número de escenas que tenía cada secuencia.
- Cantidad de personajes que participan en la escena.
- Número de rollos entregados al laboratorio para masterización.
- Fecha de entrega de los rollos de composición al laboratorio.
- Cantidad de áreas que componen la producción.
- Número de elementos en cada área.
- Tiempo empleado para realizar los procesos.
- Asignación de escenas por número de elementos.
- Días hábiles.
- Horas laborables.

Podemos citar las siguientes fórmulas que se desarrollaron para el monitoreo de indicadores.

Nombre indicador	Característica	Elementos que lo conforma	Fórmula
Ruta Critica	Contempla la calendarización asignada para toda la producción. Con base en la complejidad del proceso se asignará la cantidad de meses a cada paso	<ul style="list-style-type: none"> - Pre producción - Producción - Post producción - Correcciones - Doblaje/sonido - mezclas - Entrega 	<p>Número de meses asignados para toda la producción (M) Número de procesos (P)</p>
			$\frac{M}{P}$ <p>= TA (tiempo aproximado por proceso)</p>
Tiempo real de producción	Se refiere a los días laborales exactos que tiene la ruta crítica antes impuesta, de los cuales se extraerá la cantidad de horas de trabajo.	<p>Días hábiles Días festivos descanso obligatorio Días de descanso Cantidad de horas que tiene la jornada laboral.</p>	<p>Número de meses asignados para toda la producción (M) Días de descanso (DD) Horas laborales al día (H)</p> <hr/> <p>$M - DD = \text{Días hábiles (DH)}$ $DH \times H = \text{Horas de producción real (HPR)}$</p>

Productividad mano de obra	Este indicador señala el promedio de segundos que desempeña cada elemento en su área de trabajo.	Duración de escenas Número de escenas asignadas por elemento. Cantidad de segundos animados al día.	Duración de escenas (DE) Número de escenas (NE) Segundo por día (SA) DE x NE = SA SA / H= promedio de segundos animados al día
Elementos por área	Nos dice el número de elementos con los que cuenta cada área de trabajo.	Story Board Diseño de personajes Fondos Animatic Layout Clean Up Intercalación Digitalización Postproducción Laboratorio	Este indicador no posee fórmula sólo hay que tener en cuenta que el número de elementos sea el necesario para cubrir las cuotas de trabajo asignadas según el periodo.

3.4 Delimitación de problemas a solucionar

Una vez que tenemos los resultados del análisis situacional y del FODA, se deben agrupar las problemáticas según el rubro al que pertenezcan dentro de la organización para desarrollar la estrategia necesaria para la solución. Realizado el diagnóstico de la organización, con base en la observación participante, es momento de pensar la manera de realizar una estrategia integral de comunicación, es decir, partimos del dónde estamos, dónde queremos llegar y cómo lo haremos. La estrategia engloba tácticas específicas, recursos, programas y medios de manera interrelacionada.

A continuación se enlistan las posibles soluciones según el rubro al que corresponden dentro de la organización.

IDENTIDAD

71

Formalizar por medio de un reglamento interno las áreas que conforman el estudio de animación, para dejar explícitamente expuestos los siguientes aspectos del estudio:

- ✓ Corazón ideológico, misión, visión, valores y objetivos.
- ✓ Áreas que conforman el estudio.
- ✓ Distribución geográfica de las áreas que conforman el estudio.
- ✓ Directorio telefónico del estudio, extensiones según las áreas.
- ✓ Descripción rápida de las funciones de cada área.
- ✓ Implementar el uso de señalética dentro del estudio.
- ✓ Colocar el Logotipo de White Knight Creative Productions en lugares estratégicos dentro del estudio.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ Determinar los usos y costumbres, perfil sociocultural de los miembros del grupo, valores dominantes y pautas de conducta..
- ✓ Determinar el perfil organizacional promedio de los miembros de la organización “usos y valores” con base en dos determinantes: el lugar que ocupa dentro de la organización y el ingreso que perciben.
- ✓ Alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de cada uno de los miembros de la producción.
- ✓ Implementar una estrategia de motivación para los miembros del equipo de producción.
- ✓ Fomentar el sentido de pertenencia entre los miembros de la producción
- ✓ Mejorar el clima organizacional: grado de identificación entre los empleados.
- ✓ Clima de opinión: opinión pública dominante sobre el clima organizacional, es el resultado del índice de satisfacción de los empleados y el bienestar que la organización ha desarrollado o presente.

72

LIDERAZGO

- ✓ Realizar una planeación formal respecto a los recursos que se necesitarán en la producción: Dinero, instalaciones, equipo, materiales, abastecimiento, servicios y personal.
- ✓ Detectar al líder asumido del grupo y dotarlo de las estrategias establecidas previamente en el manual.
- ✓ Detectar al líder negativo.
- ✓ Eliminar los conflictos que existen entre los jefes de áreas.
- ✓ Definir derechos y obligaciones de los jefes de área.
- ✓ Llevar a cabo juntas periódicas con los jefes de cada área.

REDES DE COMUNICACIÓN

- ✓ Identificar los grupos formales e informales que conforman la organización para alinearlos a los objetivos de la producción.
- ✓ Eliminar rumores que circulan en los grupos formales e informales.
- ✓ Implementar programas de integración para que todo el mundo se conozca y estrechen los lazos de confianza y empatía.
- ✓ Elevar el índice de satisfacción de los miembros de los grupos.

ORGANIGRAMA

- ✓ Necesidad de formalizar las áreas que conforman la empresa, así como los miembros que la conforman por medio de un organigrama.
- ✓ Establecer formalmente los grupos de trabajo.
- ✓ Necesidad de formalizar una estrategia operativa los proceso de producción, por medio de un diagrama de flujo.

73

MEDIOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN

- ✓ Promover, difundir e informar mediante UN REGLAMENTO Y UN MANUAL encaminados a promover la imagen de la organización, así como aclarar cualquier duda respecto a los procesos.
- ✓ Utilizar todos los canales formales e informales para mejorar la comunicación.
- ✓ Realizar reportes por medio de un proceso informativo formal, como los datos estadísticos que arroja la supervisión, y las juntas efectuadas con los jefes de las diferentes áreas que conforman la producción.

A continuación se presenta un cuadro a modo de exponer la estrategia a seguir y su respectivo pronóstico.

AREA	ESTRATEGIA	PRONOSTICO / RESULTADO
IDENTIDAD	Crear un reglamento interno	Formalizar la identidad conceptual Formalizar el organigrama Los miembros del equipo sabrán a quién dirigirse si tienen algún contrat tiempo. Reducir los conflictos generados por malas conductas. Establecer horarios para entrada, comida y salida.
	Colocar el logotipo de la empresa a la vista de todos, así como en la papelería oficial de la empresa.	Promover la formalización de la identidad visual de WKCP
CULTURA ORGANIZACIONAL	Determinar el perfil organizacional de los miembros del equipo	Alinear los objetivos de la producción con los miembros del equipo lo cual se verá reflejado en una mayor producción. Mantener al equipo de trabajo motivado Mejorar el clima organizacional
	Implementar una estrategia de motivación	Elevar el grado de identificación entre los miembros del equipo Mejorar el clima de opinión en la producción
LIDERAZGO	Detectar a cada uno de los líderes de grupo y dotarlos de los conocimientos necesarios para impulsar a sus grupos de trabajo	Planear los recursos humanos y materiales. Reducir los conflictos entre líderes Definir derechos y obligaciones de los jefes de área Erradicar el retraso en la producción Mantener orden en los procesos de trabajo
REDES DE COMUNICACIÓN	Identificar los grupos formales e informales que integran la producción y determinar cómo se comunican. Realizar juntas periódicas con los integrantes de los equipos Formalizar una estrategia operativa de los procesos de producción.	Eliminar rumores que afecten la integridad de la producción. Establecer lazos de confianza y empatía Elevar el índice de satisfacción de los miembros del equipo
MEDIOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN	Crear un manual de procedimiento que englobe todas las áreas de la producción encaminados a resolver dudas sobre procesos y promover la identidad corporativa en sus públicos internos	Mejorar los procesos de producción y administración que se presentan en el estudio. Reducir tiempos costos y recursos humanos para el logro de objetivos. Terminar la película en tiempo y forma.

Después de agrupar las problemáticas era necesario crear una herramienta de comunicación completa que sostuviera todas las estrategias establecidas para la solución de los problemas, que fungiera como una guía en todos los departamentos que conforman la producción para establecer procesos y protocolos de trabajo.

Como se mencionó también existían muchas problemáticas respecto a la convivencia diaria dentro del estudio, de manera que la realización de un reglamento condensaría todas las recomendaciones que deben seguir los empleados, obteniendo una mejoría en el orden y convivencia, mejorando así el ambiente y clima organizacional del estudio.

Debido a la premura por resolver todas las problemáticas y retrasos de la película, era necesario resolver cuanto antes cualquier laguna de información que se presentara. Con base en la investigación previamente realizada, a la observación pero sobre todo a los recursos disponibles que prácticamente eran nulos, se diseñó y ejecutó un reglamento de White Knight Creative Productions, así como un manual de procedimientos donde estipulara de manera metódica cada uno de los procesos a realizar en los departamentos, de manera que el flujo de trabajo fuera constante.

A continuación se presenta el reglamento interno y manual de procedimientos en la película animada *Héroes Verdaderos*, capítulo II La Independencia.

Reglamento

y

Manual de procedimientos

Héroes Verdaderos: Episodio II LA INDEPENDENCIA



3.5 Reglamento y Manual de Procedimientos

PRESENTACIÓN

Este manual está elaborado para el asistente de producción y dirección en una película de animación, la necesidad nace de la poca bibliografía existente acerca de cómo desempeñar el puesto de asistente de producción. Se trata de exponer elementos y procesos claves para comprender el gran engranaje de la animación.

Procedimientos contables

Los procedimientos contables son de suma importancia en cualquier organización, debido a que de éstos depende el flujo correcto de los recursos financieros, tu cooperación es de suma importancia para facilitar los trámites de contabilidad, por lo que te agradeceremos que sigas las recomendaciones que a continuación se enlistan, para prevenir problemas y retrasos respecto a tu pago.

77

Los pagos se realizan quincenalmente los días 1 y 15 de cada mes.

Los recibos de honorarios o facturas deben presentarse 3 días hábiles antes de la fecha de pago debidamente llenados.

El departamento de contabilidad debe tener la información bancaria del prestador de servicio, ésta debe incluir:

Número de cuenta y sucursal

Número CLABE

Nombre completo del banco

Nombre completo del beneficiario

Los recibos de honorarios y facturas deberán llenarse con la siguiente información fiscal posteriormente entregados al departamento de contabilidad.

Nombre, denominación o razón social:

WITHE KNIGHT CREATIVE PRODUCTIONS SA DE CV

Domicilio:

PRL 9 190 EDIF B DEP 503 ESPARTACO DISTRITO FEDERAL 04870




Clave RFC:

WKC070807FT9

Los recibos deben ser llenados con pluma de tinta negra, con letra de molde, legible y sin tachaduras.

El concepto debe ser claro y el desglose de cantidades completo

A continuación se presenta un ejemplo

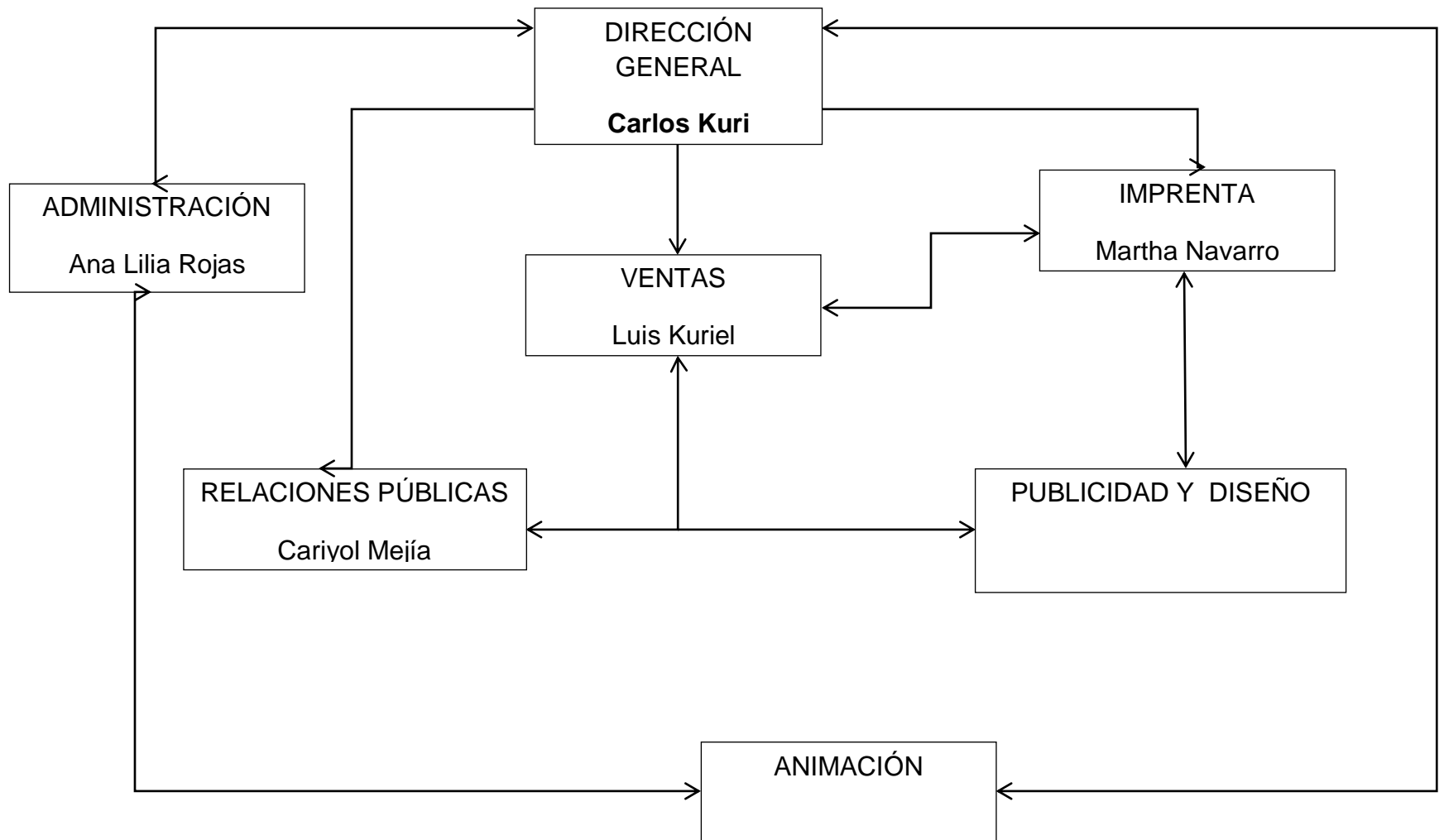
GRISELDA TRUJILLO SANCHEZ		HONORARIOS	
R.F.C.: TUSG840620EN6 C.U.R.P.: TUSG840620MDFRNR06		Nº 0070	
SUR 14-C No. 21 EDIF A5 INT. 201 COL. AGRICOLA ORIENTAL C.P. 08500			
DELEG. IZTACALCO MEXICO, D.F. TEL.: 5756-1438 // 04455-14146854			
Recibí de:	WHITE KNIGHT CREATIVE PRODUCTIONS SA de CV	R.F.C.	WKC070807FT9
Domicilio:	PRL 9 190 EDIF B DEP 503 ESPARTACO DISTRITO FEDERAL 04870		
Concepto:	HONORARIOS CORRESPONDIENTES AL PERIODO 1-15 DE JULIO DE 2010		
Cantidad con letra:	CINCO MIL PESOS		
Lugar y Fecha:	MÉXICO DF A 15 DE JULIO DE 2010		
 CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL CORRESPONDIENTE TUSG840620EN6 GRISELDA TRUJILLO SANCHEZ CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION TUSG840620MDFRNR06 FOLIO E1441634		Honorarios:	\$ 5,244.39
<i>Griselda Trujillo Sánchez</i> Firma		I.V.A.:	\$ 839.10
		Sub-total:	\$ 6,524.44
		Ret. I.S.R.:	\$ 524.44
		Ret. I.V.A.:	\$ 539.05
		Total:	\$ 5,000.00
 IMPRESO POR JESUS LOPEZ VILLASCAN R.F.C. LONJ 840620 EN RESERVA No. 249 D COL. GRANAS MEXICO DELEG. IZTACALCO MEXICO, D.F. C.P. 08400 TEL. 56 45 07 11 CANTIDAD DEL IMPORTE AL PAGO DE INTERES DEL S.A.T. DEL 8 DE MARZO DEL 2010 LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROMISSE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES IMPRESO ABRIL 2010 VENCE ABRIL 2012 IMPUESTO RETENCION DE FOMORADO CON LA LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO MANEJO DE ARCHIVOS DEL SICOFF 19062003 PAGO HECHO EN UNA SOLA ENTREGA EFECTOS FISCALES AL PAGO TAB. EXP. 12402 			

78

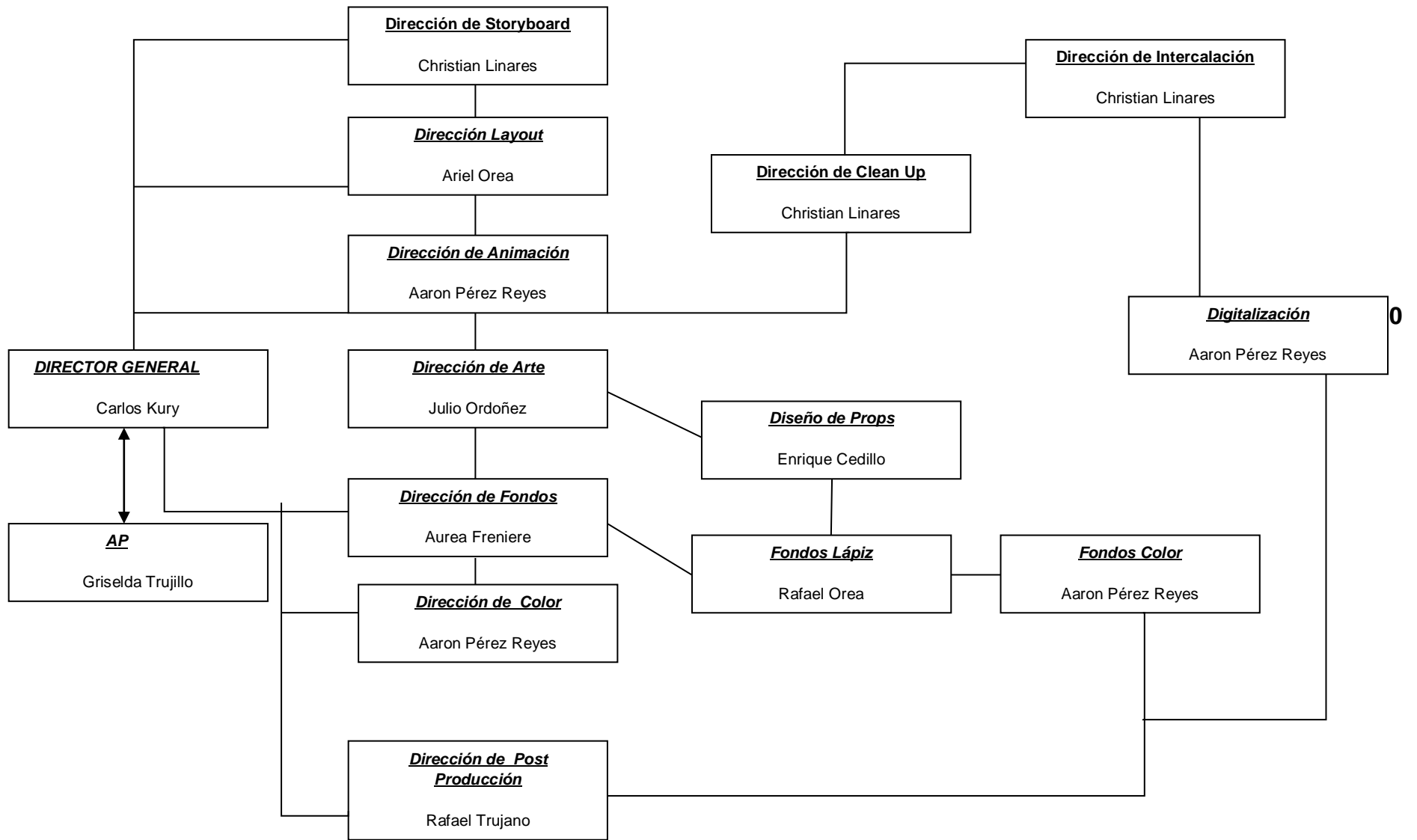
En el caso de los trabajadores por destajo, el Asistente de producción deberá entregar el reporte quincenal de cada miembro para tabular los segundos animados por el costo previamente estipulado con el director.

ORGANIGRAMA WHITE KNIGHT CREATIVE PRODUCTIONS

Organigrama oficial de White Knight Creative Productions hasta 2009, como podemos observar se trata de un esquema informativo informal poco funcional.



ORGANIGRAMA DE LA PRODUCCIÓN “Héroes Verdaderos, Episodio II La Independencia



3.5.1 Reglamento Interno

En el presente reglamento se exponen los criterios a seguir dentro del estudio de producción

HORARIO DE ENTRADA

- El estudio cuenta con un sistema de registro de entradas y salidas para monitorear la jornada laboral, se encuentra en el lobby del estudio y consta de un equipo de cómputo con lector de huella digital. Previamente cada miembro del equipo debe pasar previamente al área de recursos humanos a registrar su huella digital del dedo índice.
- Cada salida y entrada incluso la hora de la comida debe ser registrada en el reloj checador.
- El horario de entrada será a las 9:00 am
- Tomando en cuenta la dificultad y lo lejano del estudio se dará una tolerancia de 45 minutos
- Después de la tolerancia de 45 minutos, contará como retardo.
- Al acumular tres retardos es equivalente a una falta y como consecuencia se descontará el día en el periodo que suceda.

81

HORA DE COMIDA

Todos los miembros del equipo de producción contarán con 60 minutos para salir a comer. Los horarios de comida serán asignados de manera aleatoria en el departamento de recursos humanos, oportunamente se comunicará a cada miembro de la producción. Los horarios para comida disponibles son:

1:00 a 2:00

1:30 a 2:20

2:00 a 3:00

2:30 a 3:30

El estudio cuenta con un área de comedor que cuenta con refrigerador y horno de microondas.

Si se opta por no salir a la calle a comer se podrá disponer de los espacios en la cocina o jardines siempre y cuando se mantenga el orden y limpieza en las áreas.

Con el objetivo mantener el orden y evitar aglomeraciones el horario de comida siempre se respetará.

Eventualmente se puede cambiar horario de comida con algún compañero, o pedir autorización directamente en recursos humanos.

HORA DE SALIDA

- El horario de salida es a las 6:30 pm o hasta que se termine con las responsabilidades asignadas.
- Cuando se presente alguna emergencia y sea necesario salir antes de la hora estipulada, se tendrá que acudir directamente con el jefe de área.

82

ESTACIONAMIENTO

- El estudio cuenta con un estacionamiento, por lo tanto, las personas que deseen traer su auto deberán dejarlo dentro de las instalaciones de WKCP
- En el caso que el espacio dentro del estacionamiento se agote, podrán estacionarse a lo largo de la calle, sólo en el espacio correspondiente al estudio.

GENERALES

- Está estrictamente prohibido establecer cualquier tipo de relación amorosa dentro del estudio.
- Debido a que el número de elementos que conforma el estudio es numeroso, queda prohibido fumar dentro de las instalaciones; sin embargo, en las áreas exteriores se puede hacer, siempre y cuando se mantenga libre de colillas y cenizas el espacio asignado

- En caso de celebraciones internas o festejos de cualquier índole se deberá solicitar a recursos humanos para su aprobación.
- Debido a la cercanía entre lugares y a la naturaleza del trabajo, es fundamental mantener el tono de voz bajo para evitar interferir en la concentración de los compañeros.
- Cuando alguien desee escuchar música mientras trabaja puede hacerlo libremente, siempre y cuando sea con audífonos para mantener el orden dentro del Estudio.
- Por cuestiones de seguridad respecto a la pulcritud de los dibujos queda prohibido ingerir bebidas o alimentos en las áreas de trabajo.

MATERIALES

- Todo el material necesario para desarrollar las tareas asignadas deberá ser solicitado al Asistente de producción antes de las 3:00 pm.
- Cada semana el Asistente de producción pasará periódicamente por cada lugar para recolectar las hojas que puedan reciclarse.

83

MOBILIARIO

- El mobiliario que tiene el Estudio posee un Folio según el área al que pertenezca, por esta razón, no se permite que se muevan de su sitio, te pedimos ayuda para mantenerlo en orden, si encuentras algún elemento fuera de lugar, por favor verificar el folio y llévalo a su sitio.
- Las mesas de luz del área de animación deberán permanecer en las condiciones que fueron entregadas, por ningún motivo está permitido pintar, rayar, pegar calcomanías o cualquier cosa agregada a su material original.
- Cada persona es responsable de su lugar de trabajo, debe mantenerlo en orden, también puede decorarlo de la manera que le plazca

EQUIPO DE CÓMPUTO

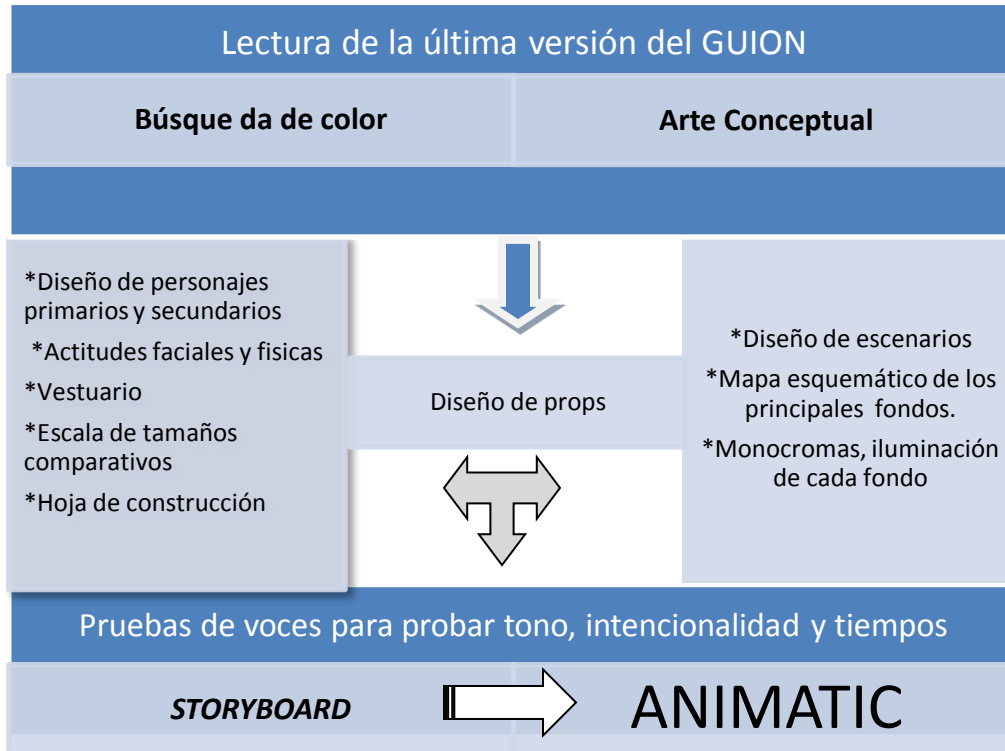
El equipo de cómputo con el que cuenta WKCP es una parte fundamental para el proceso de producción, por ello, es de suma importancia mantener el equipo de optimas condiciones, en caso de existir algún problema con su funcionamiento inmediatamente reportarlo a administración, de ninguna manera intentes arreglarlo por tu cuenta.

SEGURIDAD

- Nadie ajeno al Estudio puede ingresar a las instalaciones, o en su caso administración debe estar enterada.
- Todo lo referente a la producción queda estrictamente prohibido sacarlo o divulgarlo fuera del estudio.

3.5.2 Manual de Procedimientos

LA PRE-PRODUCCIÓN



85

La pre-producción es la primera etapa después de la elaboración del guion donde empieza formalmente la producción de una película.

Esta parte del proceso es fundamental, ya que en ella se debe llevar a cabo la primera junta de los que serán jefes de todas las áreas, donde se van a plantear las ideas primarias para tener un panorama general y único sobre lo que se quiere lograr

A continuación se enlistan los procesos que deben llevarse al pie de la letra en la primera fase.

- 1- Leer el guión completo con la presencia de todos los jefes de área.
- 2- Búsqueda de estilo y diseño de personajes DIBUJOS CONCEPTUALES.
- 3- Búsqueda de estilo y diseño para la escenografía BACKGROUNDS.
- 4- Búsqueda de estilo de color ARTE CONCEPTUAL.

Una vez que los procesos mencionados se han concluido de manera óptima se deben consolidar los siguientes aspectos en una segunda fase.

1- Desarrollo de diseño de personajes MODEL SHEETS.

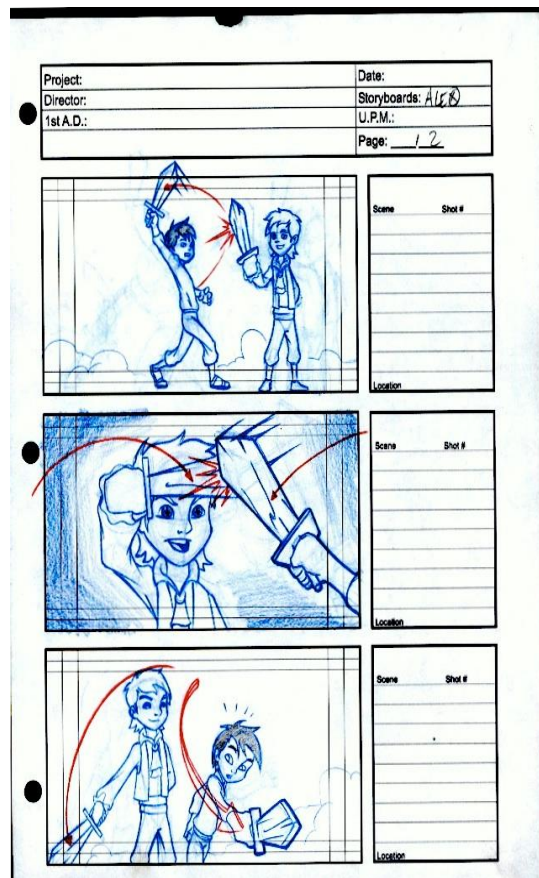
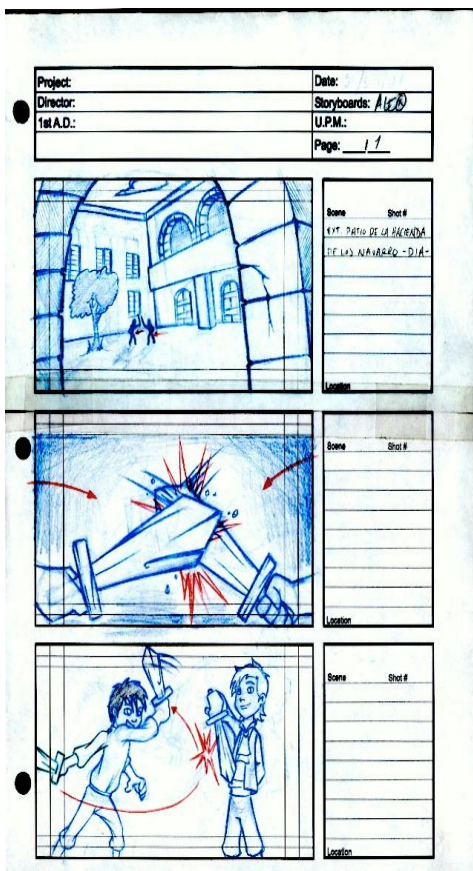
- 2- Diseño de personajes secundarios.
- 3- Actitudes faciales y físicas de los personajes.
- 4- Diseño de vestuario, accesorios.
- 5- Escala de comparativa de tamaños de los personajes.
- 6- Desarrollo de MODEL SHEETS de las diferentes perspectivas del personaje.
- 7- Desarrollo de MODEL SHEETS del desarrollo de personajes.

8- Desarrollo y diseño de escenarios.

- 9- Mapa esquemático de los escenarios principales PLANTAS.
- 10-LAYOUT de escenarios principales.
- 11-Iluminación de escenarios MONOCROMAS.
- 12-Diseño definitivo de personajes MODEL SHEETS.
- 13-Paleta final de color de personajes.
- 14-Paleta final de color de secuencias.
- 15-Iluminación de los personajes.
- 16-**Grabación de audios** para determinar intención, tono de voz y tiempos.

Cuando se han concluido ambas fases se realiza el primer acercamiento a cómo se verá la historia en pantalla por medio de la realización del Story Board, es decir, la primera adaptación del guion a imagen. Entendiendo como Story Board a una serie de ilustraciones presentadas en secuencia que sirve como un previo de cómo se verá la película. Gracias a este paso podemos garantizar que el proceso de producción va bien encaminado. El **Story Board** nos ayuda a:

- 1- Servir como guía para pre visualizar la animación.
- 2- Corroborar que la historia visual tenga una estructura funcional.
- 3- Planifica cada una de las escenas y secuencias.
- 4- Determinar el tipo de toma y ángulo de visión que tomará la cámara en las secuencias.
- 5- Ayuda a los directores de cada departamento a marcar las pautas sobre cómo mejorar la producción.
- 6- Es el momento ideal para realizar correcciones de cualquier índole.



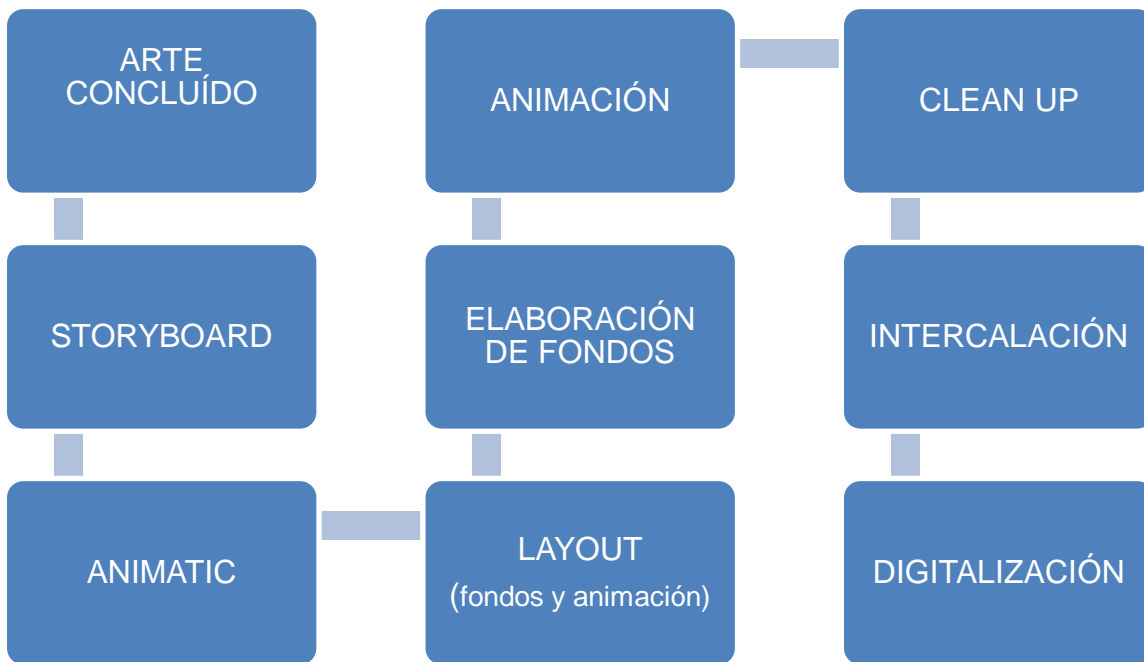
Cuando se tiene el visto bueno de todos los jefes de área para el Storyboard es momento de seguir al siguiente paso: EL ANIMATIC, que se trata de hacer una edición muy básica del Story Board, con los diálogos y sonidos grabados previamente. Se trata entonces del segundo acercamiento más completo de lo que se verán en pantalla. Gracias al Animatic podemos determinar:

- 1- Corroborar que los movimientos de cámara elegidos sean los correctos.
- 2- Visualizar de manera sincronizada el audio y la imagen.
- 3- Se determina con más exactitud el tiempo de escenas y secuencias.
- 4- Hacer correcciones en el Story Board.

El **animatic** es el elemento con más solidez de la producción ya que si está bien planteado desde el principio evitará confortamientos, pérdida de tiempo y recursos en el futuro. No importa el número de veces que deba replantearse, jamás se debe pasar a la producción sin un ANIMATIC 100% aprobado por todas las áreas.

Una vez armado el animatic no habrá cambios de ninguna índole, por eso la importancia de que el director, productor y jefes de las áreas de animación, fondos y post- producción estén presentes en la junta de muestra

LA PRODUCCIÓN



89

Cuando comienza el proceso formal de la producción es de vital importancia que los siguientes procesos estén concluidos en su totalidad.

- Todo lo referente al arte.
- Diseño de personajes, accesorios, escenografías y vestuario.
- Texturas y ambientaciones.
- Edición de diálogo expuesto y registrado en las hojas de diálogo **X SHEETS**.
- Duración de cada escena y secuencia.
- Diseño de Props.
- Confección de **WORKBOOK**, es decir un registro donde se plantea cada escena y la forma en cómo será abordada tanto en el plano visual como contenido.

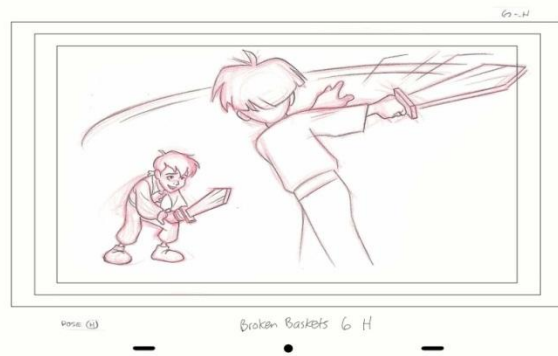
LAYOUT DE PERSONAJES

El artista layout debe realizar un planteamiento completo de cómo será cada escena de la película. Debe dejar explícito cuántos planos tendrá, qué toma se empleará, cómo se proyectará la luz y los movimientos principales de los personajes que participen. El principal reto de esta área es visualizar de manera integral todos los elementos para darles el sentido que se persigue.

LAYOUT DE FONDOS

Determinará el ángulo que tendrán los fondos, así como las proporciones del personaje para con los objetos, si habrá más de un plano y cuáles interactuarán con el personaje.

90



ANIMACIÓN

Una vez que se tiene el layout podemos hablar de animación, comienza por dibujar los cuadros claves de la escena, es un criterio personal cuántos dibujos incluirá para que la animación sea fluida y constante.

El trabajo del animador es darle vida al personaje a través de sus dibujos, siempre debe enfocarse en que los movimientos sean con naturalidad, gesticulación, vocalización y desplazamientos son algunos aspectos básicos a consolidar.

El animador debe apegarse totalmente al modelo de cada persona, así como a la planeación de la escena del artista layout. No es necesario que la línea del dibujo sea totalmente limpia, sólo debe comunicar la intención del personaje, respetando el tiempo de los diálogos y las escenas. En esta área también se anima cualquier objeto con el que interactúen los personajes.

91

FONDOS

Al igual que en la animación, el área de fondos parte del layout, todo debe elaborarse con base en los acuerdos dichos con el área de arte. Es necesario que los fondistas tengan referencias claras sobre el diseño, estilo y época de los elementos que conformarán el fondo. Todo fondo debe ser minuciosamente detallado, se trabaja de forma tradicional en lápiz y restirador, para que una vez revisado y aprobado se mande a digitalizar y el departamento de color pueda trabajar sobre él.

CLEAN UP

Previamente estudiados a la perfección cada uno de los personajes que conforman la película, el equipo de clean up recibe las carpetas con la animación terminada, el artista se encarga de integrar el personaje con la animación, su trazo debe ser limpio, firme, intenso y continuo.

INTERCALACIÓN

El área de intercalación se encarga de realizar los intermedios principales que no realizó el clean up, el objetivo es completar el trayecto de la animación para que se vea fluida y sin saltos.

SELLOS DE AUTORIZACIÓN

Para tener un mejor entendimiento de la información que circula en la producción sobre el trabajo es necesario dejar en claro que cada una de las escenas deben contar con el sello oficial de la producción que avala el trabajo como bueno, es decir, cada jefe de área deberá supervisar a sus subordinados y el trabajo que les corresponde.

Es importante señalar que toda escena en cualquier etapa en la que se encuentre deberá ser entregada por el Asistente de Producción (AP), en el momento que esté concluida deberá devolverse al AP para que sea asignada al área correspondiente. Absolutamente nadie está facultado para asignar trabajo que no sea el AP o el director.

92

LOS HORARIOS DE REVISIÓN

Debido a la complejidad de los procesos de animación es necesaria la realización de juntas cotidianas para revisar el trabajo que se está llevando a cabo y evitar pérdida de recursos y retraso en la producción. Para ello se creó un sistema de revisiones diarias con el director, con el objetivo principal de establecer un canal sólido de comunicación entre los jefes de área y el director.

Con el establecimiento de horas para las revisiones se logra tener espacios dedicados a las juntas para evitar que los miembros del equipo, tanto jefes como subordinados aprovechen al máximo su jornada laboral.

Todas las citas serán asignadas por el AP con base en las necesidades que la producción requiere en ese momento. No se recibirá a ninguna persona fuera el horario asignado. Las juntas no durarán más de 10 minutos por persona.

Por ningún motivo se puede interrumpir a los jefes de área fuera de los horarios establecidos.

A continuación se presenta cómo fueron asignados los horarios para las revisiones de la producción.

ÁREA	HORARIO	DÍA ASIGNADO
Animación	9:30 a 11:00 am	Lunes a viernes
Clean up e intercalación	11:00am a 12:30 pm	Lunes a viernes
Fondos	12:30 a 1:00 pm	Lunes, miércoles y viernes
Color	1:00 a 1:30 pm	Martes y jueves
Post Producción	1:30 a 2:30 pm	Lunes a viernes
Asistente de producción	6:00 a 6:30 pm	Lunes a viernes

MANEJO DE ARCHIVOS

Cuando se lleva a cabo una película de animación es de suma importancia apoyarse en la tecnología de la mejor manera para reducir retrasos respecto a la falta de ubicación de archivos. Para ello es necesario cumplir con lo siguiente:

- Todos los medios de almacenaje (Discos duros, CD's, Dvd's, memorias USB) deben estar debidamente rotulados en la parte exterior con los siguientes datos: Nombre del disco, contenido y departamento al que pertenece. Se llevará a cabo un sistema de folders que nos ayuden a identificar rápidamente cualquier dibujo incluso en una secuencia entera.

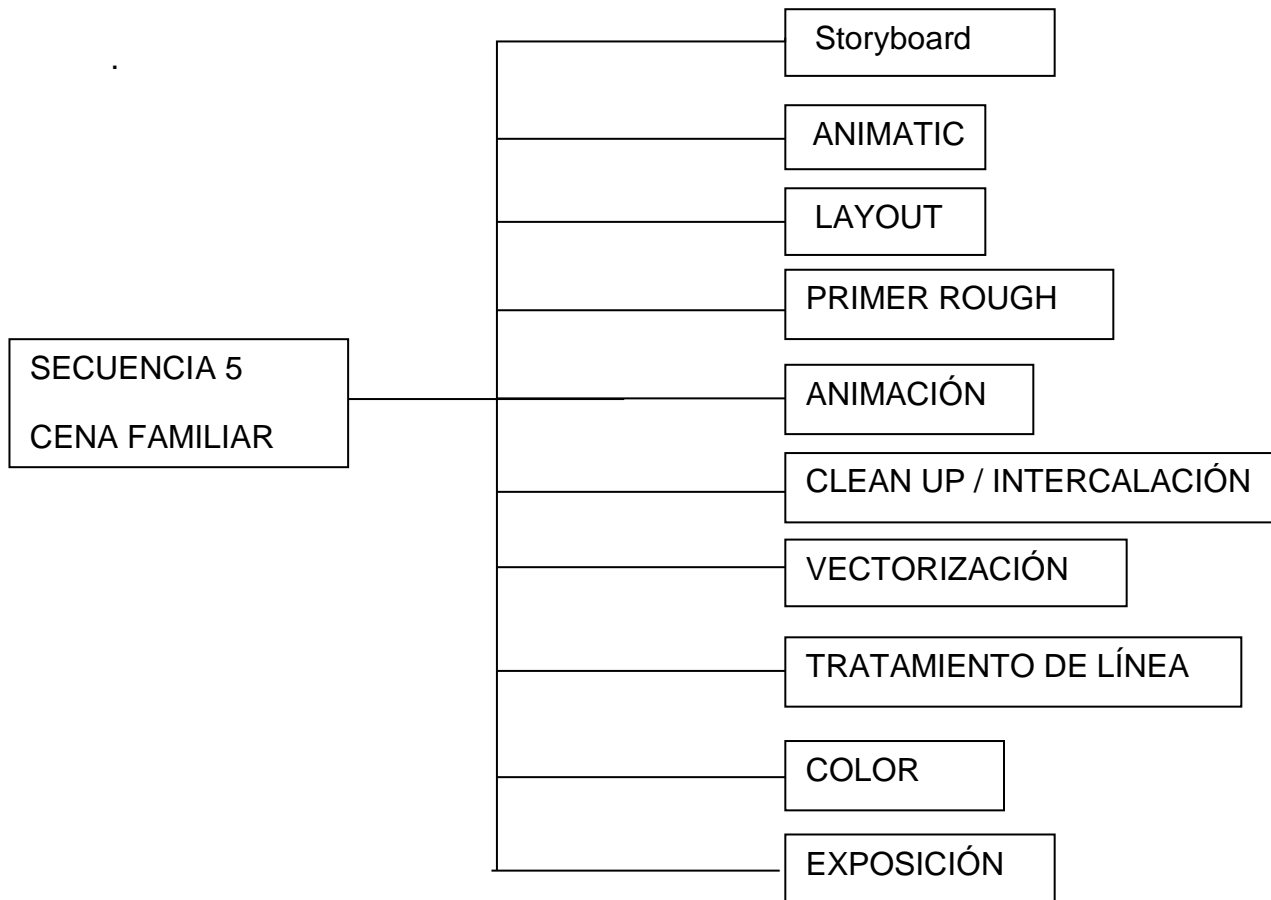
Físicos

- Debido a que se trata de animación tradicional, la conservación del material debe ser muy cuidadosa ya que todo está dibujado sobre papel y con la fricción puede mancharse o perder los trazos para ellos es necesario cumplir con las siguientes medidas.

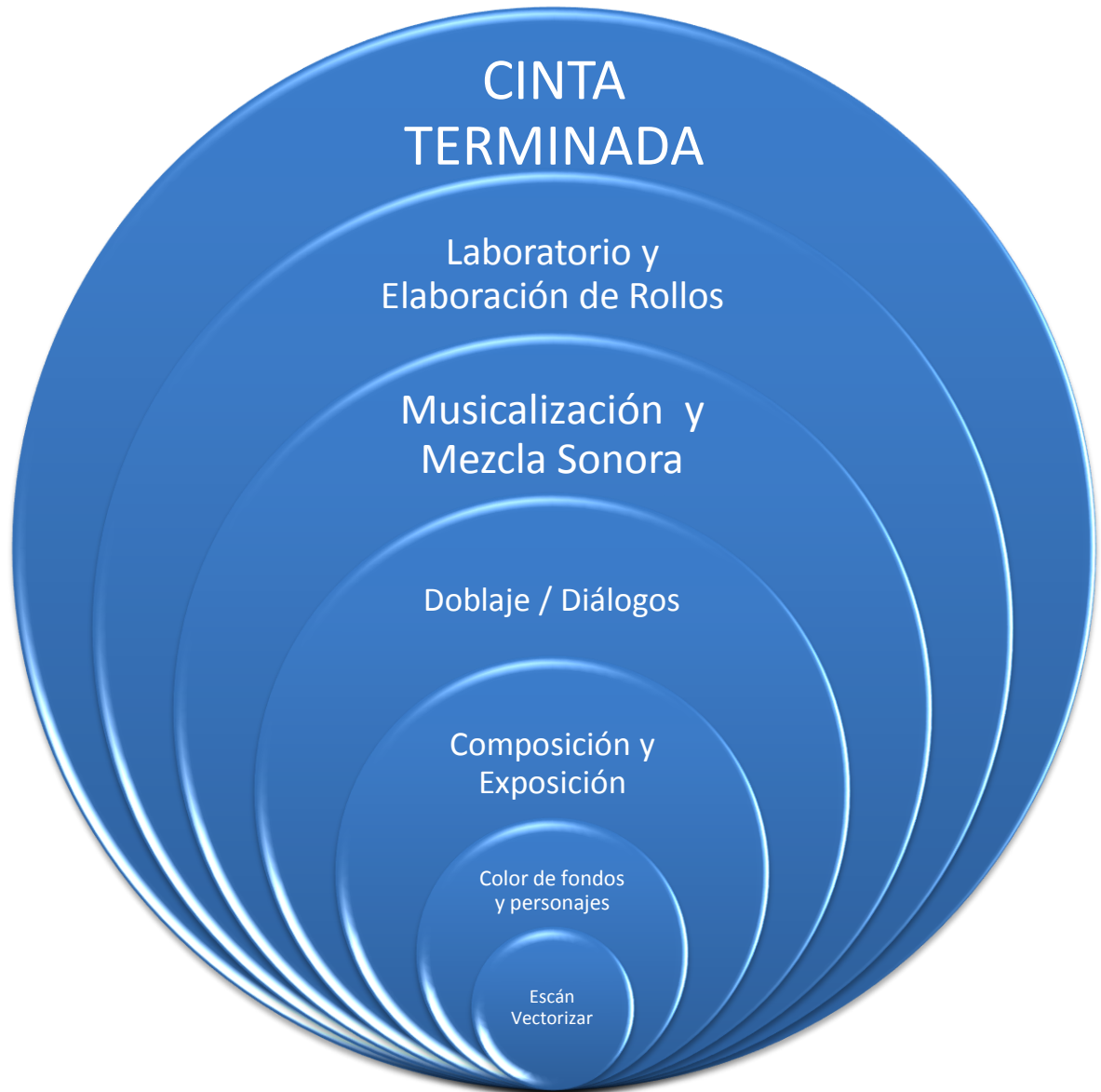
- Los folders deben estar debidamente foliados: Título de la película, secuencia y escena que corresponde. Sellos y firmas de autorización de todos los departamentos. Deben estar firmados por los responsables.
- Cada folder debe contener en su interior: Layout, animación, clean up, intercalación, hoja de exposición, hojas de personajes y el fondo correspondiente.
- Para el resguardo de escenas debe hacerse en orden junto con el resto que corresponden a la secuencia en cuestión. Se deben mantener en lugares secos y frescos, lejos de lugares donde puedan sufrir accidentes.

Digitales

El esquema que se debe seguir es el siguiente, sin importar si se trata de una computadora o dispositivo de almacenamiento.



LA POST PRODUCCIÓN



95

La historia, la elaboración del guión, animación y post- producción deben estar ligadas de manera continua, no queremos un producto que nada tenga que ver con la historia original. La post producción nos refiere a todos los procesos finales que logran llevar a la película a su conclusión, es decir, la versión final de cómo se verá en pantalla.

Digitalización

El proceso de digitalización consiste en escanear cada uno de los dibujos elaborados por los animadores para poder ser trabajados de manera digital. Una vez convertidos en archivos, los dibujos originales pueden ser almacenados para posteriores usos.

El escáner debe ser con bandeja doble carta, mantener el cristal siempre limpio, de lo contrario en el proceso de digitalización una mancha podría confundirse con la animación. Cada escena debe ser meticulosamente escaneada y rotulada, y que de esto dependerá el orden que tomarán en el área de composición.

Vectorización

Al estar lista la animación, se digitalizan cada uno de los dibujos para poder ser vectorizados. Este proceso consiste en la conversión de líneas rectas y curvas en vectores para poder ser escalados a un tamaño proporcionalmente más adecuado para la post-producción.

Exposición

Para crear la ilusión de movimiento se necesitan 24 cuadros animados por un segundo. Sin embargo solo se utilizan los 24 cuadros cuando la acción es tan fluida que la toma lo demanda de esa manera. Si la acción es solo un diálogo entre dos personajes, el animador puede ahorrarse cuadros de animación y aun así lograr el efecto de movimiento entre personajes con tan solo 12 cuadros animados.

La exposición es el ritmo que le da el animador a cada cuadro de acción. Ya sea dibujando 24, 12 o los cuadros que el crea necesarios para que la animación se vea fluida.

Composición.

En la composición los fondos finales (con color) y la animación ya aprobada y coloreada se juntan para crear la escena final. En la composición se agregan movimientos de cámara, corrección de color, y efectos visuales necesarios para que se vea tan y como se proyectará en el cine.

Voces

El proceso de grabación de los actores se realiza en una cabina de audio. El talento, junto con el director leerán las líneas de cada personaje dándole diferentes emociones tratando de crear un lazo entre el personaje y el actor. La dirección es clave en el proceso para realmente darle al talento el fondo necesario para crear la entonación necesaria para cada personaje.

Musicalización

En esta parte del proceso la animación, los fondos y diálogos han sido preparados, todos en archivos diferentes, es aquí donde el ingeniero de audio mezcla la música, diálogos y los sonidos incidentales con la composición visual

La música se agrega para darle diferentes emociones y matices a la escena. Puede crear tensión, alegría, esperanza o cualquier otra emoción que el compositor musical quiera agregar. Los números musicales fueron una gran parte del desarrollo de la película de Héroes Verdaderos, tanto la música como la letra fueron creadas desde cero por el director y el compositor musical. Las letras de las canciones reflejan fielmente la personalidad de los personajes y la situación general donde se lleva a cabo la historia.

Efectos de sonido.

Los artistas de sonido o Follie, son los encargados de grabar o crear cada uno de los sonidos que contiene la película. Ellos son los responsables de conseguir el efecto exacto para las pisadas de los personajes, el sonido de la tela, el galope de los caballos, las balas rebotando de las paredes de la alhóndiga, entre otros.

Lip Sync

Una vez listos los diálogos de cada personajes, se entregan a los animadores para que se sincronice la animación de la boca del personaje con el dialogo. El proceso se hace cuadro a cuadro y se va animando la posición de la boca de acuerdo a la vocalización de cada letra pronunciada.

Mezcla Sonora

Al tener las escenas finales ya compuestas con música y los efectos, se hace la mezcla final del audio donde se le da un volumen exacto a todos los diálogos, música y efectos de sonido. Este paso es muy importante para crear un atmosfera auditiva para los espectadores, pues es la mitad del producto audiovisual terminado.

Laboratorio

Al terminar la mezcla del audio se manda al laboratorio junto con la imagen final de la película. Cada dibujo es transferido a un fotograma dentro de una máquina que lo hace de manera automática y se sincroniza junto con el audio para crear el máster final que será entregado para crear copias y mandarlas al cine.

Todo lo anterior mencionado es guardado en archivos digitales en discos duros para ser llevados al laboratorio, para que con esos archivos se puedan producir las cintas físicas en el caso del formato de 35 mm o en formato digital para ser proyectados en las salas de cine

98

LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es una de las materias primas del asistente, ya que gracias al monitoreo de ésta se podrán tomar decisiones para la mejora de procesos. La primera tarea es tener un registro físico y digital sobre todas las secuencias y escenas que conforman la película.

Cada secuencia contará con su propio registro de su avance, es decir, en qué área se encuentra y quién es el responsable a su cargo.

El asistente debe tener el control de TODA la película y sus registros en particular, ya que cuando se detecte algún retraso se dé aviso al jefe en turno y se pueda arreglar la contingencia. En muchas ocasiones el retraso se debe a una simple duda o imprecisión que puede solucionarse rápidamente.

Se deben implementar por lo menos 4 sistemas de control.

- El estado de la película en general.
- Registro de toda la película por área.
- El avance por secuencias y sus respectivas escenas.
- Escenas asignadas a cada elemento.

La producción es una especie de efecto dominó, donde una ficha siempre necesitará de su antecesora para poder hacer su función que se verá reflejada en una más, exactamente igual es la producción ya que no podemos avanzar si no se tiene un procesos terminado, son procedimientos seriados estrechamente dependientes entre sí.

99

Para que no existan retrasos en la producción es necesario contar con una reserva de trabajo, en la mayoría de las producciones de animación se dan casos en que las áreas se quedan sin trabajo, debido a que el procedimiento que les antecede se retrasó por alguna razón, es entonces que la producción se detiene por completo hasta que se solucione el problema. Para evitar este tipo de situaciones es necesario contar con el trabajo adelantado por 3 semanas en lo ideal, o mínimo una semana completa, para que ninguna área se quede sin trabajar, de manera que se evitará pérdida de tiempo y de recursos financieros.

La correcta asignación del trabajo es crucial para que la producción marche bien y como consecuencia se tenga un nivel de productividad constante que nos lleve al logro de objetivos según los tiempos.

Para asignar el trabajo de animación es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Prioridad de la escena en el marco de toda la película.
- Complejidad de la escena.
- Cantidad de personajes.
- Tipo de animación.
- Duración de la escena.
- Complejidad de los diálogos.
- Complejidad de los personajes que participan.

Para asignar el trabajo también es necesario tomar en cuenta el perfil del animador, debido a que cada uno tiene ciertas habilidades y destrezas que deben ser bien explotadas y no se puede asignar el mismo tipo de trabajo a todos por igual.

La labor del asistente es conocer bien a los miembros del equipo en su lado individual en función de toda la producción, para identificar qué escenas podrían desempeñar mejor, en menor tiempo y con calidad.

Una de las medidas infalibles para evitar los retrasos es la realización de juntas periódicas: Cada área debe estar presente para dar el visto bueno a la propuesta, ayudar a solucionar los problemas que se presenten o plantear posibilidad y limitantes del trabajo en el área que le incumba.

CAPACITACIÓN

La capacitación debe ser una constante en todas las organizaciones, en el caso de los estudios de animación debe ser un elemento que no puede faltar dentro de su presupuesto. Entendemos como capacitación a la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos que ayudan a desarrollar las habilidades de los miembros del equipo de manera integral.

Como se mencionó anteriormente, las películas de animación deben tener un estilo visual unificado, lo que hace necesario que los animadores, clean up e intercaladores tengan un estilo de dibujo y trazo sumamente parecido. Para lograrlo es necesario corroborar que todos tengan el mismo estilo de línea.

Debido a que en la producción de Héroes Verdaderos contaba con la colaboración de animadores de empresas como Disney, con una vasta experiencia en el mercado de animación, se estableció un curso para transmitir todos sus conocimientos a los elementos del estudio.

Se establecieron 2 tipos de cursos de capacitación:

Curso “Dibujo corporal”

Impartido: William Recinos

Duración 4 semanas

Días: Lunes, miércoles y viernes.

Lugar: Jardín principal de WKCP

Objetivo: Mejorar el trazo de los clean up e intercaladores, brindar soltura y movimiento a los dibujos, así como rapidez para captar los movimientos casi en tiempo real. Mejorar la proporción de los dibujos.

Dinámica: Reunirse el equipo de clean up e intercaladores cada miembro tenía que pasar al frente del grupo para colocarse en una posición que simulara un movimiento para que sus compañeros dibujaran dicha posición. Sólo tenían un minuto para terminar el dibujo, cambiar de integrante hasta que pasaran todos.

Curso Animación

Impartido: Scott Peterson

Duración 4 semanas

Días: Viernes

Lugar: Lobby de WKCP

Objetivo: Exponer de manera teórica y técnica los dibujos básicos de para la construcción de la animación. Movimientos, gesticulación, vocalización y ritmo.

Dinámica: Todos los viernes al final de la jornada laboral se preparaba el proyector para que se expusieran las clases, se apoyaban en ejemplos de éxito

102

3.6 El asistente como LÍDER

El asistente de dirección y producción en una película animada desempeña una de las labores más importantes dentro de la producción, ya que sobre él recae el monitoreo de todas las áreas y su avance, cualquier error, por mínimo que parezca, puede costar la producción entera.

El asistente debe ser un líder que sirva como puente de comunicación entre los diferentes líderes de las áreas y sus subordinados.

Debe utilizar todas las herramientas que estén a su alcance para transmitir los mensajes que necesita la producción para llegar en tiempo y forma a los objetivos

establecidos. El asistente debe fungir como instrumento de cohesión entre el grupo.

El asistente debe conocer absolutamente todos los detalles de la producción es decir:

- Historia (guion, cantidad de secuencias y escenas).
- Personajes (hojas de personajes).
- Complejidad y estilo de la animación.
- Fechas de entrega.
- Alcances y limitaciones de cada uno de los procesos y áreas.
- Recursos materiales con los que se cuenta.
- Conocer el perfil organizacional de cada uno de los elementos de la producción.
- Presupuesto asignado.

El asistente de producción debe estar al día no sólo del avance de los procesos que tiene que supervisar, sino de cualquier requerimiento de su equipo de trabajo de manera personal en función del estudio, para ello requiere que se tenga una relación estrecha con los miembros del equipo, es decir, conocerlos de manera individual para determinar de qué forma actuarán en función del grupo al que pertenezcan.

103

EL MANEJO DE GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos de trabajo en un estudio de animación siempre estarán condicionados por la cantidad de áreas que los conforman, a su vez, cada área contará con grupos formales e informales, que influirán en el desarrollo de la producción, para lo que se vuelve imprescindible poder orientarlos a los objetivos que se persigan.

Como primer paso se debe responder a las siguientes cuestiones **¿Quiénes son, cómo se comunican y cuándo?** de forma que se puedan crear canales de comunicación que fortalezcan los formales ya existentes. Para desarrollar

cualquier mensaje hay que tomar en cuenta sus: valores, ideología y actitud ante las situaciones.

Nunca hay que perder de vista que para que todos los miembros del equipo lo entienda la información que se brindará, requiere que el código del mensaje no implique dificultad para entenderlo.

Todo tipo de interrelación genera conflicto, en este caso más por la interdependencia obligada que se genera con los procesos ligados en la producción, que no es lo mismo que interacción. Por esta razón debemos evitar el conflicto derivado de la falta de información.

Debemos crear las condiciones para que la interacción que se da dentro de los miembros del grupo sea de empatía, reduciendo el grado de tensión y aumentando el grado de estabilidad del grupo. Para reducir el grado de tensión debemos darles la información correcta respecto a:

- Las funciones a desarrollar.
- Fechas de entrega.
- Tiempo asignado para correcciones.
- A quién dirigirse en caso de dudas.
- Cómo mejorar el trabajo.
- Quién asignará el trabajo y las correcciones.
- Días y jornadas laborales.
- Días de pago.

Cuidar de la misma forma que cuenten con los recursos materiales para su trabajo:

- Escena (Folder rotulado con la escena, hoja de exposición, hoja de personajes).
- Material (papel, lápiz, minas, marcadores, cinta).
- Equipo (silla, mesa con espacios para folders, mesa de luz).

- Antes de determinar el contenido del mensaje formal, es necesario eliminar cualquier tipo de rumor informal que pueda alterarlo.

Otra manera de reducir la tensión y los conflictos en los grupos de trabajo y en general en todo el estudio es evitando los canales informales de comunicación que ayuden a propagar información que las áreas directivas no haya autorizado.

Cómo manejar el rumor

Es un fenómeno propio de la comunicación informal dentro de una organización, con base en la información que circula introduce un elemento extra, ya sea información o datos, que en la mayoría de las veces es falso pero no en su totalidad y puede llegar a afectar la comunicación formal.

Para prevenirlo es necesaria la planeación y tener una visión clara de los posibles rumores que pueden surgir a partir de cierta información. Con una correcta y basta información que llene cualquier vacío existente de manera que no quede duda alguna sobre la información que se quiere transmitir.

105

No hay que perder de vista que el individuo focaliza y privilegia cierta información en función de sí mismo y la forma en que esta información pueda beneficiarlo. Las personas siempre acomodarán su mensaje según su cultura y su marco de referencia, es decir, de la cultura organizacional, precisamente para eso existe este manual y reglamento.

3.7 Los mandamientos del asistente

- En la producción de películas animadas hay que tomar las decisiones siempre con base en el tiempo disponible, es decir, el tiempo es más valioso que el dinero.
 - Marcar las pautas de lo permitido y lo que nunca lo será.
 - Plantear fechas realistas e inamovibles.

- Las escenas más difíciles lo primero que se hace, haciendo primero lo difícil se saca un estándar de las limitantes en cuanto al tiempo en futuro. Lo que no sale con un estándar de tiempo no saldrá jamás.
- Todas las discusiones se traducirán en pérdida de tiempo, dinero y desgaste personal para los involucrados, evitarlas a toda costa.
- Hay que encontrar las soluciones antes que se presenten los problemas fomentar la prevención en toda la empresa.
- La supervisión debe ser constante de manera que se pueda prevenir los cambios.
- Tomar en cuenta siempre el tiempo global de la producción.
- Los jefes de área siempre deben estar al tanto de lo que sucede.
- El render es sumamente importante ya que siempre puede existir la posibilidad de un problema tecnológico.
- Verificar siempre cómo funciona en conjunto la animación, los fondos y los movimientos de cámara en cada escena.
- Todos los directores deben respetar las decisiones que se toman en las juntas de producción.
- Debe existir un mediador que plantee los puntos clave en cada junta.
- Evitar de todas las formas posibles:
 - Los miembros del equipo estén sin trabajo.
 - Las escenas no se apague al 100 % del planteamiento del Animatic.
 - Los personajes no estén 100 % caracterizados como en las hojas de personaje.
 - La continuidad en la escena no corresponda a la escena anterior y posterior.
 - El fondo de la escena sea incorrecto.
 - La escena no se apega al 100% del estilo de animación.
 - Cuidar todo lo relacionado a continuidad evitar errores.
 - Los errores avancen en la cadena de producción hasta que sean irreparables.

CONCLUSIONES

Cuando llegamos a sexto semestre y nos enfrentamos al difícil momento de tomar la decisión sobre la especialidad de la comunicación queremos incursionar, nos parecen mundos totalmente ajenos, publicidad, periodismo, producción audiovisual, comunicación organizacional y política, pareciera que son disciplinas totalmente diferentes y que sólo tiene en común su origen. Pensamos que existirá la suficiente cantidad de ofertas laborales para cada una de las especialidades y que al ser comunicólogo organizacional no tienes por qué saber cosas de producción, de periodismo o cualquier otra especialidad, sin duda es una utopía pensar de esa forma.

Cuando egresas lo sabes todo y al mismo tiempo no sabes nada, aunque ya cursaste un plan de estudios cuidadosamente estructurado que te avala como científico social, preparado para desenvolverse en cualquier organización de tu especialidad, te das cuenta que eso no es suficiente, y que especializarte sólo en un área de la comunicación quizá sea la razón de que las puertas no se abran.

107

En mi experiencia personal, perdí la cuenta de cuántos currículos mandé a empresas que solicitaban un comunicólogo organizacional, pasaban los meses y no podría conseguir un empleo. Hasta que, cansada de tocar puertas, dos amigos egresados de producción audiovisual en la misma situación que yo me invitaron a formar parte de un proyecto para constituir una casa productora, ellos tenían el talento pero no tenían idea de cómo organizarse, fue allí donde comenzó el sueño.

Comencé por crear nuestra identidad conceptual y visual, implementé estrategias para conseguir dinero, una de ellas fue participar en concursos para realizadores, se grababa con una cámara muy austera, el mismo equipo de trabajo éramos guionistas, camarógrafos, asistentes, editores y hasta actores, nos fue bien, ganamos un poco de dinero y equipo. Ya se contaba con recursos, era hora de salir a buscar clientes.

Nuestro primer cliente fue White Knight Creative Productions para realizarles el detrás de cámaras de su película: Héroes Verdaderos, se realizó un plan de negocios que les agradó y comenzamos a filmar. Mis conocimientos sobre producción se limitaban a la materia de Discurso Audiovisual que cursé en cuarto semestre, desconocía la mayoría de procesos de la producción, yo trababa de enfocarme a las creación, ejecución y supervisión de estrategias. El director observó mi trabajo y le gustó la manera en que dirigía al equipo y decidió contratarme de manera oficial como su asistente.

Cuando llegué a la película no sabía la diferencia entre un layout y un clean up, no conocía nada del proceso de animación, llamé a todos mis conocidos egresados de la especialidad en producción e igual que yo desconocían por completo el proceso de animación, fue en el momento que me di cuenta que lo único que me mantendría a flote era mis conocimientos de comunicación organizacional.

Sin duda trabajar como AP en una película de animación es el reto más grande que he tenido hasta el momento en mi vida profesional. Como ya lo he mencionado en reiteradas ocasiones, cuando llegué a la producción no había organización alguna de recursos materiales y humanos, era un constante ir contra el reloj. Acostumbrada a realizar diagnósticos, ejecuciones y supervisión en etapas diferenciadas, me di cuenta que esta vez no sería así. Tenía que llevar las tres etapas simultáneamente, ejecutarlas, probar y volver a empezar si resultaban mal, era un trabajo gigantesco.

El papel del asistente es el segundo cargo más importante después del director y productor dentro del proceso de producción. Existen producciones con múltiples conflictos en todos los ámbitos debido a la ineficacia del asistente. El AP puede cambiar la producción de una manera positiva o llevarlos al caos total. No existen manuales de sobrevivencia para esta profesión ya que organizacional y producción se perciben como disciplinas totalmente diferentes, pero no es así, ya que ambas se complementan.

Cuando era estudiante jamás pensé que la comunicación organizacional y la producción se complementaran tan bien. Tengo tres años trabajando en la industria como comunicóloga organizacional en puestos de asistente, porque la visión cinematográfica no contempla este puesto, ya que sólo hay directores, productores y asistentes, nunca un comunicólogo organizacional. Deseo que con trabajos como esta tesina se sienta el precedente para abrir una brecha para mis colegas estudiantes y se aventuren al maravilloso mundo del cine, en este caso el de animación.

El asistente de producción debe ser el líder de las diferentes áreas que conforman la producción, debe saber cuándo, cómo y por qué tomar las decisiones que harán crecer la productividad, sabe negociar, diseñar y ejecutar estrategias a todos los niveles, conocer a cada miembro del equipo, conciliar entre jefes y subordinados y tomar decisiones de manera rápida y contundente, más que por conocer y dominar todos los procesos de la producción, sino porque debe ser un verdadero líder.

109

El cine mexicano es una industria que crece a pasos agigantados día a día, no de la manera que quisiéramos, pero definitivamente existe un notable avance, y cada vez hay más casas productoras, estudios de animación y toda clase de empresas relacionadas a este gremio. Los únicos que tocan las puertas son nuestros compañeros de producción audiovisual, para solicitar puestos de altísima demanda y que lamentablemente siempre están ocupados.

La industria del cine es un campo fértil para los comunicólogos organizacionales, ya que muy pocos compañeros incursionan, debido en gran medida al desconocimiento que se tiene de los procesos y la tecnología utilizada, es por ello que con esta tesina pretendo acortar la distancia entre egresados y estudios o casas productoras. Superar también los obstáculos de información a los que me enfrenté para poder entender el proceso de producción.

Ser asistente de producción es impensable si no se tiene la capacidad para ser líder. El liderazgo es el eje vector de cualquier sistema de producción, debido a que un estudio de animación se rige por el trabajo en serie, los retrasos no están permitidos.

Los comunicólogos organizacionales tienen todas las herramientas para trabajar en la industria del cine, pero es necesario tener conocimientos más sólidos sobre producción, un par de materias relacionadas con el lenguaje audiovisual en toda la carrera no es suficiente. Desde mi muy particular punto de vista las especialidades de comunicación que se imparten deberían complementarse, es decir, tener un semestre donde se vean todas las especialidades de manera práctica, tener una relación más directa con empresas de diversos giros, no sólo las relacionadas con medios. Para que los alumnos puedan incursionar de manera directa y real con ellos y así salir mejor preparados a buscar trabajo.

Una de las características del mercado cinematográfico es su fugacidad, hay que trabajar mucho, casi 24 horas al día, mientras haya proyecto, de pronto un buen día todo se acaba y hay que empezar de nuevo, los comunicólogos organizacionales tenemos la tarea de volvernos indispensables, la visión de estrategia y planeación debe ser la mejor herramienta para permanecer en los estudios y conservar el trabajo. Un líder en comunicación siempre será parte fundamental en la creación de cualquier película.

Ser un líder reconocido en *Héroes Verdaderos* definitivamente se lo debo a las enseñanzas en las aulas y a los conocimientos que me brindó la especialidad de comunicación organizacional, la visión integral de las problemáticas, el diseño de estrategias y la ejecución pronta de las soluciones, son base fundamental de cualquier asistente.

BIBLIOGRAFÍA

- Casarea Arrangoiz, David. Liderazgo, capacidades para dirigir. México, Fondo de Cultura Económica. 1996.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991.
- Goldhaber, Gerarld. Comunicación Organizacional. México, Diana, 1991.
- Instituto Mexicano de Cinematografía. Anuario Estadístico del Cine mexicano. México, IMCINE, 2011.
- Loya Loya, Salvador F. Liderazgo en el comportamiento organizacional. México, Trillas, 2011.
- Mercado H, Salvador. ¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, informes, memorias, seminarios de investigación y monografías. México, Limusa, 2007
- Miklos, Tomás. Tello Torrescano, María Elena. Planeación interactiva, nuevas estrategias para el logro empresarial. México, Limusa, 2002
- Tena Suck, Edgar Antonio. Turnbull Plaza, Bernardo Turnbull. Manual de investigación experimental, elaboración de tesis. México, Plaza y Valdés, 2007
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional, evaluación del desempeño empresarial. Colombia, Angular, 2000

111

HEMEROGRAFÍA

- Agenda Cinemex, La Magia del Cine. Año 13, número 154, México, Septiembre 2010, p.5.
- Esquivel, Lourdes. Luces y sombras de un puesto de mando. _Revista "Entrepreneur". Volumen 14 número 05, mayo 2006.
- Estrada, Nazarat, Carlos Kuri y su ópera prima Héroes Verdaderos, Séptimo Arte, Sólo Sanborns Septiembre 2010. PP. 70-72

García, Juan Carlos." *Alista su conquista animada*". Periódico Reforma, sección "Gente", México, martes 31 de agosto de 2010, p4.

García, Juan Carlos." *Llenan la historia de romance*". Periódico Reforma, sección "Gente", México, miércoles 10 de marzo de 2010, p1.

Huerta, César. "*Héroes Verdaderos a la conquista de EU*". Periódico El Universal, sección "Kiosko", México, sábado 11 de septiembre de 2010, p 11.

Redacción. "*De la historia de bronce a la animación*". Periódico El Universal, sección "Kiosko", México, viernes 17 de septiembre de 2010, p 1.

MESOGRAFÍA

Cabrera Alejandra, *Entorno de las organizaciones*. Apuntes de clase. Febrero 2007

112

Italo Pizzolante, La geometría de la comunicación empresarial. [en línea], Razón y Palabra. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html> [consulta 10 de octubre de 2012]

Juan Manuel Aurrecoechea, entrevistado por la Dra. Tania León, Mirador Universitario, México. TV, *Un Recorrido por la animación*. Programa 4, UNAM. 30 de noviembre de 2009.

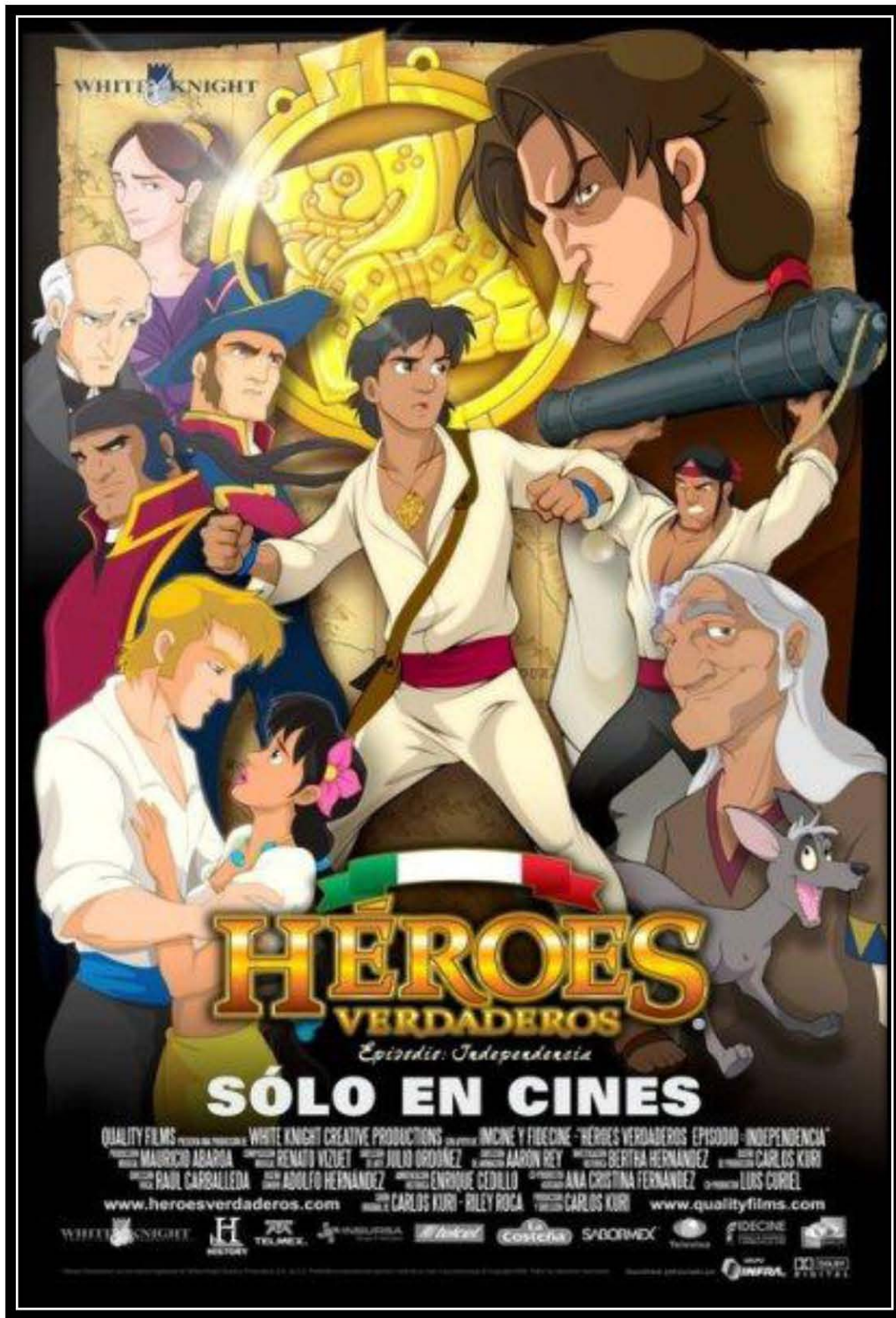
Vértiz, Columba. Proceso. *Héroes de la Independencia tipo Disney* [En línea] http://www.proceso.com.mx/?page_id=278958&a51dc26366d99bb5fa29cea4747565fec=81967 [Consulta 20 de septiembre de 2012] México Junio, 2010.

IMCINE. *Películas Bicentenario 2010* [En línea] <http://www.imcine.gob.mx/pelculas-bicentenario-2010.html> [Consulta 25 de septiembre de 2012]

IMCINE. *Reglas de operación e indicadores de gestión de FIDECINE* [En línea]

<http://www.imcine.gob.mx/media/23231.pdf> [Consulta 25 de septiembre de 2012]

Anexo 1 Cartel promocional de la película que fue exhibido en los cines.



EL UNIVERSAL Sábado 11 de septiembre de 2010

Héroes verdaderos, a la conquista de EU

César Huerta

cesar.huerta@eluniversal.com.mx

Apenas se estrenará en México, pero la película nacional animada *Héroes verdaderos* ya está siendo solicitada para ser proyectada en Estados Unidos.

Adriana Ortega, responsable de mercadotecnia de la distribuidora Quality, dijo que en las ciudades de Texas y California ya la están pidiendo con la intención de lanzarla comercialmente.

“Hay mucho interés para estrenarla, quizá no es nacional, porque evidentemente lanzar una película allá es complicado, pero están muy entusiasmados, ya hay pláticas.

“Luego habría mucha actividad en Washington y ahí queremos meterla, para que se vea”, comentó Ortega.

Héroes verdaderos, que se estrena el 24 de septiembre, en al menos 400 salas, cuenta la historia de unos jóvenes que se suman a la lucha independentista.

El filme dirigida por Carlos Kuri, aprovechan pasajes poco claros de la historia, como el hecho de que José María Morelos

La distribuidora dijo que existe interés en Texas y California



FOTOS: CORTESIA QUALITY FILM

ESTRENO. El filme llega a la pantalla grande el 24 de septiembre

fue atrapado por defender a un soldado desconocido.


El realizador utilizó esto y puso a una de sus creaciones, como el soldado auxiliado por el llamado Siervo de la Nación.

La idea de Quality es sacar el DVD en diciembre próximo, sólo tres meses después de su lanzamiento en la pantalla grande.

“Pero eso depende del público. Si sigue en los cines, pues el DVD se retrasaría un poco”, señaló.

La película es la primera entrega de un proyecto pensado como trilogía. La próxima producción tocaría la caída de Tenochtitlán.

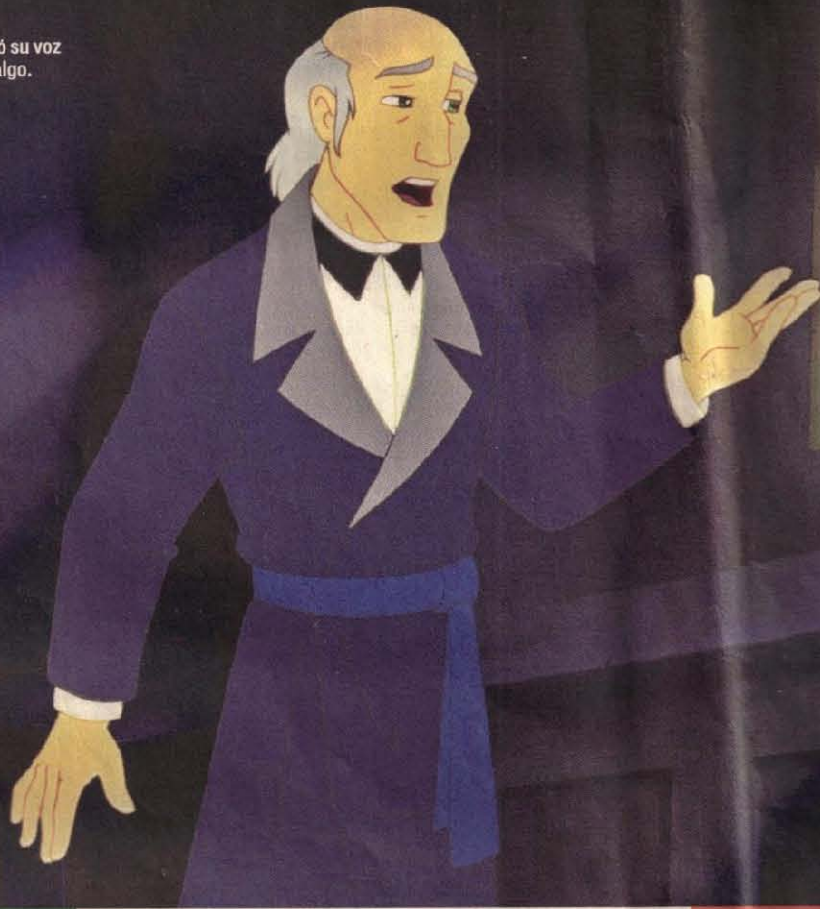
Entre las voces que se escucharán en *Héroes verdaderos* se encuentran la de Sandra Echeverría, Kalimba, José Lavat y Jacqueline Andere, entre otros.

 Síguenos en Facebook en el grupo KIOSKO-ELUNIVERSAL

FESTEJOS PATRIOS 2010: Llega Héroes Verdaderos el 24 de septiembre

ALISTA SU CONQUISTA ANIMADA

> Pepe Lavat prestó su voz
al cura Miguel Hidalgo.





> Acha escribió la letra del tema 'Héroes Verdaderos'.

Se suman Emmanuel y su hijo

La canción oficial de la película **Héroes Verdaderos**, que interpretará Emmanuel, fue escrita por Alexander Acha, el hijo del cantante, reveló el director Carlos Kuri.

"Alexander escribió la letra y le quedó espectacular, muy linda. Hay otra canción que escribió Juan Pablo Manzanero, que se llama 'Ven'.

"Para los créditos finales irá el tema 'Itlacaxoucáyotl', que significa libertad en náhuatl, y va así, cantada en náhuatl. La cantan una chica que se llama Luana, que tiene una gran voz, y Carlos Rivera, que hace el papel de Carlos".

> Afirma Carlos Kuri que su filme tendrá campaña al nivel de Kung Fu Panda

Juan Carlos García

El equipo de producción de la película **Héroes Verdaderos** se encuentra con el ánimo en alto y preparados para su estreno en México el 24 de septiembre, donde además de pretenden conquistar a la audiencia con una extensa campaña publicitaria que incluye alimentos y artículos para niños.

Carlos Kuri, el director de la cinta de dibujos animados, que se centra en la etapa de la Independencia de México, adelantó en entrevista que acaba de dar el visto bueno a las últimas secuencias.

"Ya terminamos toda la película y lo único que me hace falta es llegar al día del estreno, porque estoy muy nervioso, emocionado, estresado, con sentimientos encontrados. Me aterriza porque sé que todos van a opinar, es un tema importantísimo, pero también me hace sentir muy feliz porque es mi sueño de toda la vida.

"Creo que todo está fantástico. Los mexicanos podemos sentirnos orgullosos de este producto", señaló Kuri.

El argumento se centra en el romance de un apuesto criollo, Carlos Navarro, y una bella indígena, Tonantzin, quienes viven su historia en medio de los actos que desencadenaron la Independencia de México, encabezados por José María Morelos, Miguel Hidalgo y Costilla y Josefa Ortiz de Domínguez, entre otros.

El pedagogo, empresario y especialista en educación infantil dijo que el estreno de **Héroes Verdaderos**, que será distribuido por Quality Films, se programó para el 24 de septiembre.

"Vamos con las fichas del trabajo", dijo.

También contó que la campaña publicitaria será al nivel de la que tuvo **Kung Fu Panda**, ya que habrá encartes publicitarios en recibos de Teléfonos de México, vallas, paradas de camiones y espectaculares y, además, serán puestos a la venta zapatos, mochilas, accesorios para niños y niñas, alimentos enlatados y artículos escolares, entre otros, con imágenes de los personajes de la película.

Por lo pronto, especificó Kuri, todas las voces de los personajes principales ya fueron grabadas, con la participación de Carlos Rivera (Carlos), Sandra Echeverría (Tonantzin), Víctor Trujillo (José María Morelos y Pavón), Pepe Lavat (Miguel Hidalgo y Costilla), Jacqueline Andere (Josefa Ortiz de Domínguez), Kalimba (Mixcóatl) y Mario Filio (Ignacio Allende).

Por medio de su empresa, White Knight, Kuri contrató a varios especialistas de prestigio internacional en animación para darle calidad de primera a la cinta, entre ellos Jared Beckstrand (**Pocahontas** y **Hércules**) y William Recinos (**Mulán** y **La Sirenita**).

"Llegar al final de la película es casi milagroso, hubo momentos en que los equipos de Taiwán, Filipinas, Estados Unidos y México estuvimos trabajando 24 horas al día, porque yo no quería que quedara una cochinada.

"Todo el mundo ahora está ojeroso, con una ojera sobre la otra, pero con una sonrisa digna de presumir, porque el orgullo por el resultado es grandísimo".

Conmemoran

Con el fin de atrapar la atención de los más pequeños, la película animada se vale del romance:



> Sandra Echeverría y Carlos Rivera dan voz a los protagonistas.



> Víctor Trujillo hace el doblaje de Morelos.



> En la cinta participaron animadores extranjeros.

HÉROES VERDADEROS

Una película con mucha historia

Una aventura épica repleta de acción, pasión y gloria; un espectacular viaje a través de nuestra historia que te hará recordar la formidable herencia de fortaleza y libertad que nuestros **Héroes Verdaderos** nos legaron.

Sin precedente en la industria de la animación en México, **Héroes Verdaderos** es un largometraje desarrollado con los más altos estándares de calidad a nivel mundial. Talentosos dibujantes trabajaron cuadro por cuadro de increíble animación tradicional, grandes voces como **Victor Trujillo** y **Kalimba** colaboraron para darle vida a los personajes. Nunca antes habías visto tu historia de una manera tan espectacular.

La Historia de México es más apasionante que muchas novelas. Y si, además, se presenta de manera **atractiva y dinámica**, resulta una experiencia inolvidable en este 2010, año del Bicentenario del inicio de nuestra lucha por la Independencia. Esa es la fórmula de **Héroes Verdaderos**, una película que entusiasmará a toda la familia.

White Knight Creative Productions nos trae una película de animación como jamás se ha **hecho en México**. No puedes dejar pasar la oportunidad de ver este histórico evento.



EN un fujoso crucero, una de las atracciones era un espectáculo de magia, que esa noche se llevaba a cabo.

Al espectáculo había ido Doña Anita con su inseparable mascota, un loro al que había puesto por nombre Pepito.

El mago inició su número con la desaparición de un sombrero, causando el asombro de los espectadores.

El loro Pepito, que era más que atusado, empezó a decir:

¡¡Prrr!!! Lo tiene detrás de él ¡¡Prrr!!!

El mago, molesto porque el loro había descubierto el truco, prosiguió e hizo desaparecer un conejo.

Los espectadores estaban sorprendidos por ese hecho, cuando escucharon que el loro Pepito decía:

¡¡Prrr!!! Lo tiene debajo de la mesa ¡¡Prrr!!!

Y así ocurrió durante todo el espectáculo. El mago hacía algún truco y el loro Pepito lo descubría y lo evidenciaba, por lo que el mago realmente estaba furioso y no sabía qué hacer para que el campo loro cerrara el pico.

Cuando estaba a punto de concluir el espectáculo del mago, el crucero chocó con un tempano de hielo gigante y se hundió.

Las únicas que sobrevivieron al naufragio fueron el mago y el loro Pepito, quienes flotaron sobre unas tablas.

Pasaron varios días sin que ninguno de los dos dijera una sola palabra. Ambos tenían la esperanza de ser rescatados.

Un día, el loro empezó el silencio y le dijo al mago:

¡¡Prrr!!! ¡¡Mu scond!!! ¡¡Dón de cuerdas metiste el barco!!!

PELÍCULA DE ANIMACIÓN DE NUESTRA HISTORIA

"Héroes verdaderos", imágenes de la Independencia

POR ALMA ROSA CAMACHO

A MANERA de un manual audiovisual en el que se ensalza la justicia, la libertad, la lucha y el heroísmo de los independentistas frente al yugo del opresor (época del Virreinato), por el que se derramó y sacrificó a hombres reales, valientes y aguerridos en el período histórico de la Independencia y por quienes gracias a ellos tenemos el México de hoy, es lo que se dramatiza en la cinta de animación de "Héroes verdaderos" de Carlos Kuri, cuyo estreno nacional es hoy 24 con 400 copias.

Fue en sala de cine de Patriotismo, en donde conocimos esta historia en primer caricaturizado de forma tradicional en un 90 por ciento y solamente digitalizada en un 10%, para darle ese brillo y color que se requirió, cuando para darle vida a cada uno de los personajes se contó en el doblaje de voces de las personalidades televisivas

como Víctor Trujillo, "Morelos"; Jacqueline Andino, "Josefa"; Humberto Velaz, "Joaquín Arias"; Lissot "narradora"; Lisardo "Virrey Venegas"; Carlos Rivera, "Carlos Navarro"; Sandra Echeverría, "Tonantzin"; Mario Felo, "Allende"; Pepe Vilchis, "Aldama"; Por parte de los indios, Kalimba, "Micoatl"; Raúl Castellada, "Kama"; Raymundo Arrión, "Tlahueta".

A lo largo de la trama se escuchó las notas musicales incidentales creadas por Alexander Acha, mientras que a Emmanuel le correspondió interpretar el tema central de "Historias Verdaderas", cuando Juan Pablo Manzanero hace lo propio con la canción de su creación "Ven", cuya música está grabada en el soundtrack homónimo.

Así, en la trama, vemos la combinación de personajes ficticios como los cinco amigos -un criollo, tres indígenas y un mestizo-, en relación posterior con los personajes

heroicos de la Independencia mencionados en esta película, que es la primera de una trilogía que abarcará también La Conquista (2013) y La Revolución Mexicana (2015).

Ellos, tras vivir tranquilamente en la época del Virreinato con sus respectivas familias, sin que la de Carlos Navarro aprobara su amistad con Micoatl, a quien este último le sucedió una tragedia, al culpado del asesinato de "Kama", por lo que se ve en la necesidad de huir y lo acompaña el mestizo Carlos Navarro, quien era abogado y no le daban trabajo porque

no había nacido en la Madre España.

En su huida, se encuentran en Dolores, Hidalgo, con el cura Miguel Hidalgo y Costilla, quien en la iglesia les da cobijo para permanecer la noche. No obstante, Doña Juana Ortiz de Domínguez les muestra en ese que la conspiración fue descubierta por lo que la insurgencia terminó adelantarse. Así se les une Morelos, a quien Hidalgo, le encargó de tomar Acapulco y así se formaron alianzas entre campesinos, mestizos e incluso muchos muertos en la lucha. A final, viene usted que viene en historia musical, en la que vemos que experimentan la lucha apurada por la libertad y la igualdad de condiciones de vida, son ricos con el sus opresor frente al humilde, esclavo y "ningunado".



MORELOS, doblado por Víctor Trujillo.

México-México!
Verde, blanco y rojo pintan mi corazón.

TITARRALCHE

el musical

TEATRO ALDAMA

8 Viernes de Octubre

HOY Sábado Domingo

8:30 pm 8:00 y 8:30 pm 8:00 y 8:30 pm

Carlos Kuri

Y SU ÓPERA PRIMA
HÉROES VERDADEROS

POR NAZARET ESTRADA

Sentado en un cómodo sillón reclinable, frente a una laptop, una computadora de escritorio y a un costado una gran pantalla donde se ve la corpulenta imagen de Morelos en anime, el empresario Carlos Kuri, director general de *White Knight Creative Productions* y creador de la película *Héroes verdaderos*, filme de animación que tiene entre otros protagonistas a José María Morelos y Pavón (1765-1815), Miguel Hidalgo (1753-1811) y Josefa Ortiz de Domínguez (1773-1829), rebosa emoción cuando habla de su proyecto. —Cuando nosotros pensamos en hacer una película de animación y de historia de México nos daban la espalda. Nos decían que en México es difícil hacer cine, que ni pensar en hacer animación y menos aún en un filme sobre la historia de México. Se reían de nosotros y nos advertían que no íbamos a vender una sola copia; nadie iba a ir al cine. Pero nosotros nunca dejamos de confiar —dice el también productor, guionista y director de esta ópera prima.

La película tuvo un costo cercano a los 4 millones de dólares, el 80% fue hecho en México en la empresa de Carlos Kuri y el otro 20% se hizo en Filipinas, Taiwán y Estados Unidos. Con una duración de 90 minutos, este filme cuenta la historia de cinco jóvenes (un criollo, tres indígenas y un mestizo) que se ven involucrados por azares del destino en el movimiento de Independencia de México. A través de sus aventuras y buen humor son quienes llevan al espectador cerca de Hidalgo, Allende y Morelos y a conocer el principio de este suceso histórico hasta su culminación.



Carlos Kuri.



Por Veracruz

Los veracruzanos son un pueblo que vive en un estado de gran riqueza cultural y de gran belleza natural. Veracruz es un estado que vive en un estado de gran riqueza cultural y de gran belleza natural. Veracruz es un estado que vive en un estado de gran riqueza cultural y de gran belleza natural.



Pérez Escobedo

El primer viaje, gracias a un **Walter de Eguiguren** es el que se hizo en 1763 por el capitán **Antonio de Ulloa** y el astrónomo **Juan de La Croye**. En 1763, el capitán **Antonio de Ulloa** y el astrónomo **Juan de La Croye** hicieron un viaje a Veracruz para medir la longitud del meridiano de la ciudad de Veracruz. Este viaje fue el primer viaje científico que se hizo en Veracruz.

Da lo que puedas, tu vida puede salvarse.

Atracción animada

Tanto los niños como los adultos podrán aprender sobre la historia de México a través de esta cinta en 2D que se estrena hoy.

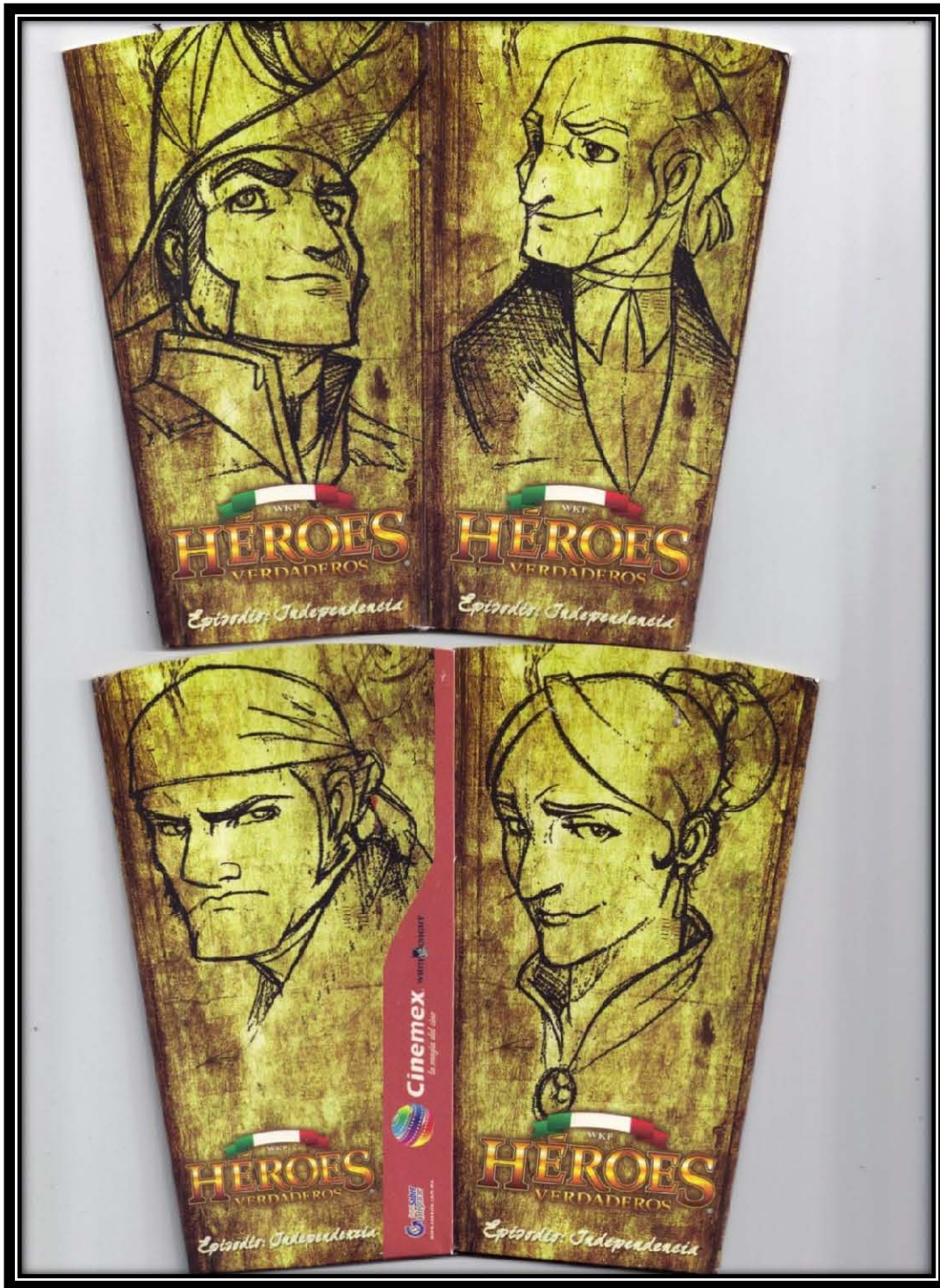
ASEGURA INVERSIÓN
 ALC...
 ALC...
 ALC...

MUSICA DE HISTORIA
 • Música de historia
 • Música de historia
 • Música de historia

NOTE LA PIERDAS
 • Note la pierdas
 • Note la pierdas
 • Note la pierdas

El primer viaje, gracias a un **Walter de Eguiguren** es el que se hizo en 1763 por el capitán **Antonio de Ulloa** y el astrónomo **Juan de La Croye**. En 1763, el capitán **Antonio de Ulloa** y el astrónomo **Juan de La Croye** hicieron un viaje a Veracruz para medir la longitud del meridiano de la ciudad de Veracruz. Este viaje fue el primer viaje científico que se hizo en Veracruz.

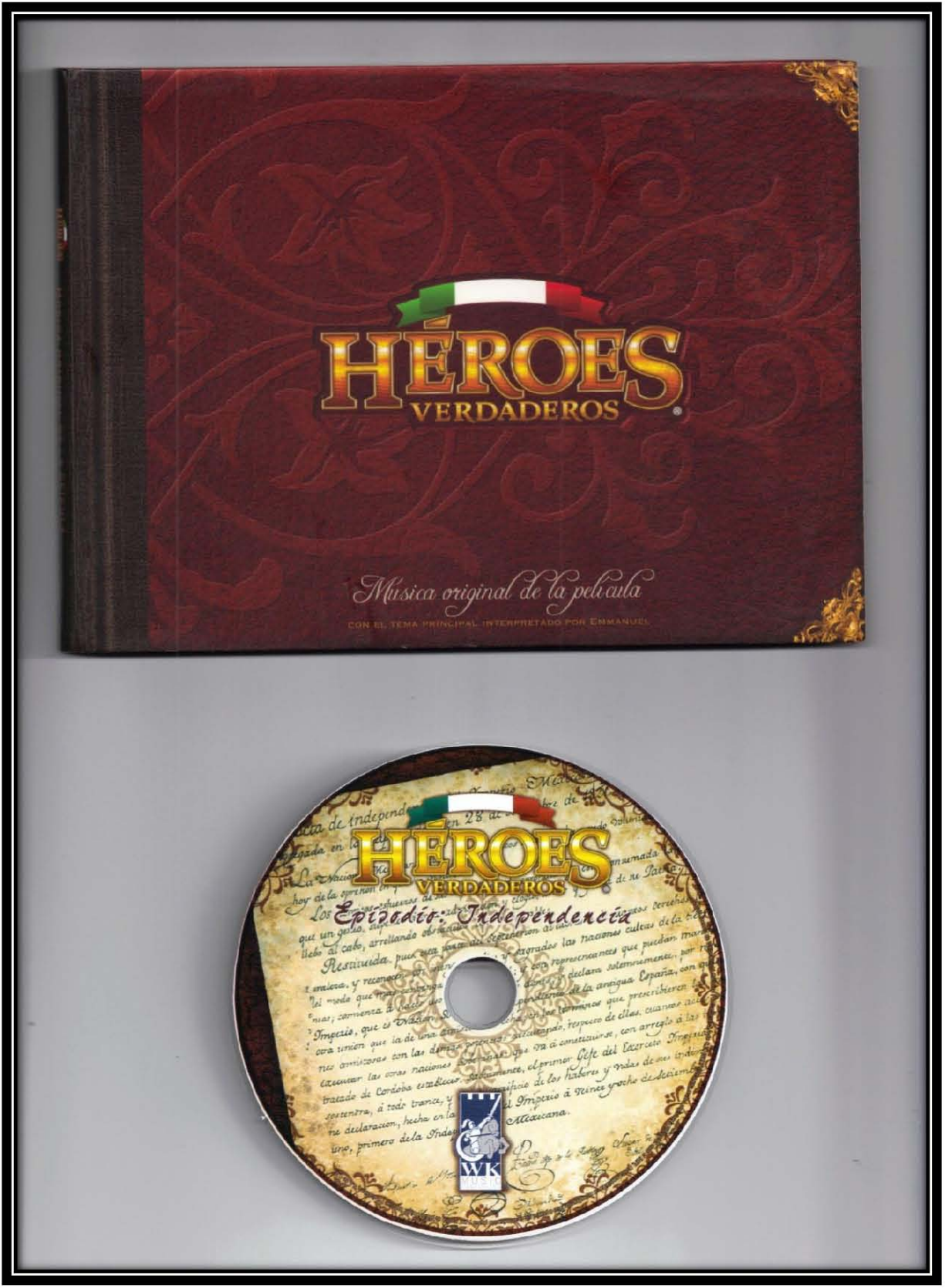
ANEXO 3 Productos promocionales en CINEMEX





ANEXO 4 DISCOS Y DVD





WKP
HÉROES
 VERDADEROS

CINCO JÓVENES SE INVOLUCRAN POR AZARES DEL DESTINO EN LA LUCHA POR LA INDEPENDENCIA Y SE UNEN A MIGUEL HIDALGO Y JOSÉ MARÍA MORELOS. PARTICIPAN ASÍ, EN UN MOVIMIENTO INCONTENIBLE, DONDE CONVERGEN ANHELOS, ESPERANZAS Y UNA DECISIÓN FUNDAMENTAL: CONSTRUIR UNA NACIÓN INDEPENDIENTE Y SÓLIDA.

UNA AVENTURA ÉPICA REPLETA DE ACCIÓN, PASIÓN Y GLORIA; UN ESPECTACULAR VIAJE A TRAVÉS DE NUESTRA HISTORIA QUE TE HARÁ RECORDAR LA FORMIDABLE HERENCIA DE FORTALEZA Y LIBERTAD QUE NUESTROS HÉROES VERDADEROS NOS LEGARON.

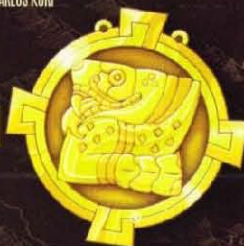


QUALITY FILMS PRESENTA UNA PRODUCCIÓN WHITE KNIGHT CREATIVE PRODUCTIONS COLABORANDO CON IMCINE Y FIDECINE. "HÉROES VERDADEROS EPISODIO - INDEPENDENCIA"
 PRODUCCIÓN MAURICIO AGUIRRE COORDINADOR RENATO VIZUET DIRECCIÓN TULLIO ORDOÑEZ GUION AARON REY MONTAJE BERTHA HERNÁNDEZ EDICIÓN CARLOS KURI
 DISEÑO DE SONIDO RAÚL CARBALLEDA DISEÑO DE SONIDO ADOLFO HERNÁNDEZ ANIMACIÓN ENRIQUE CEDILLO PRODUCCIÓN ANA CRISTINA FERNÁNDEZ CO-PRODUCTOR LUIS CURIEL
 DISEÑO DE SONIDO CARLOS KURI - RILEY ROCA PRODUCCIÓN CARLOS KURI



AUDIO DOLBY DIGITAL Español 5.1, Español 2.0
 COLOR Duración: aprox. 101 min.

www.qualityfilms.com VIDEO 4X3 1.33
 AA RTC DVD-A 8294 NTSC



2010. Bajo licencia de White Knight Creative Productions, S.A. de C.V. WKP es una marca registrada protegida en México. Queda prohibida su reproducción total o parcial sin la autorización previa y por escrito de White Knight Creative Productions, S.A. de C.V.
 © 2010 QUALITY FILMS Y SUS LOGOS ASOCIADOS SON PROPIEDAD DE QUALITY FILMS. Registrados en el C.F. de México, D.F. el 08/07/2000. HECHO EN MÉXICO. Contenido: 1 Pasa
 ESTE DVD ES UNA OBRA PROTEGIDA Y SOLO ESTÁ AUTORIZADO SU USO PRIVADO DOMÉSTICO. LA LEY DERECHOS CON GANES. A
 QUIEN COPIE, EDITE, REPRODUZCA, ADICIONE O REPRODUZCA TOTAL O PARCIALMENTE LA OBRA O LA REPRODUZCA COMERCIALMENTE
 MEDIANTE CUALQUIER MEDIO O SISTEMA DE CUALQUIER FORMA, SIN CONSENTIMIENTO DEL TITULAR DEL
 DERECHO DE AUTOR DE ESTA OBRA, CUALQUIER EXPLORACIÓN DE ESTE DVD ESTÁ ELEVADAMENTE PROHIBIDA POR EL TITULAR DEL
 DERECHO DE AUTOR. ESTE PRODUCTO ESTÁ AUTORIZADO PARA VENDERSE ÚNICAMENTE EN LA REPÚBLICA MEXICANA.

VICTOR TRUJILLO

JACQUELINE ANDERE

KALIMBA

WKP
HÉROES
 VERDADEROS

TU HISTORIA COMO NUNCA ANTES LA HABÍAS VISTO

