

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**El proceso de producción audiovisual publicitaria en España
durante el período de crisis económica (2008-2016)**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Ana Visiers Elizaincin

Director

Jorge Clemente Mediavilla

Madrid 2019

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

**EL PROCESO DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL
PUBLICITARIA EN ESPAÑA DURANTE EL PERIODO DE
CRISIS ECONÓMICA (2008-2016)**

Tesis Doctoral que presenta Dña. Ana Visiers Elizaincin para la
obtención del Grado de Doctor

Bajo la dirección de Prof. Dr. D. Jorge Clemente Mediavilla

MADRID 2018

Vº Bº del Director de Tesis

D. Jorge Clemente Mediavilla

A Luis.

A Luis, Alejandra y Telmo.

Agradecimientos

A todos los entrevistados, por su valioso tiempo, su disposición para contestar a todas las preguntas y su inestimable ayuda, sin ellos esta investigación no habría sido posible. Y a Marta, por realizar las transcripciones de todas las entrevistas.

Al Prof. Dr. D. Jorge Clemente Mediavilla, por aceptarme como doctoranda, por sus sabios consejos, su forma práctica de guiarme, su positivismo y su confianza.

A la Prof. Dra. Dña. Carmen Fuente Cobo, que no pudo encontrar un director mejor para dirigir esta tesis doctoral y que ha estado en todo el proceso con palabras de aliento y confianza cuando más las necesitaba.

A D. Álvaro Niño del Portillo, por confiar en mí y ayudarme a que lo lograra.

A Marisa, Alex y Rafa y a todos mis compañeros del área de Comunicación: María, Alicia, Sofía, José María, Miguel Ángel, Pilar, Teresa, Paloma, D. Luis, José Antonio, Miguel Ángel, Irene, Begoña, Montse, Mónica, Carmelo, Álvaro y Ernesto. A Elisa, Mónica y Abel. A Lana. A Mamen, Silvia, M^a Jesús y Beatriz, bibliotecarias del C. U. Villanueva y Universidad Complutense de Madrid.

A todos los que trabajan en el Centro Universitario Villanueva, por su ayuda, sus consejos y sus ánimos. A Patricia y mis compañeras de departamento.

A mis alumnos, que, con sus dudas sobre los procesos de producción en la asignatura de Producción y Realización Publicitaria, hicieron que me planteara nuevas cuestiones durante la investigación.

A mis padres. A toda la familia.

Gracias a todos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: OBJETO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 Introducción.....	17
1.2 Objetivos e hipótesis.....	25
1.3 Metodología de la investigación	27
1.3.1 Elección de la metodología.....	28
1.3.2 Elección de la muestra.....	31
1.3.3 Proceso de investigación y obtención de la información ...	41
1.3.4 Utilidad y límites	43
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO.....	45
2.1 La producción audiovisual publicitaria en España	49
2.2 El proceso de producción audiovisual en publicidad.....	51
2.3 El anunciante en el proceso de producción audiovisual.....	77
2.4 El departamento de producción audiovisual	89
2.4.1 La relación del <i>Producer</i> con el departamento creativo	91

2.4.2	Componentes del departamento de producción audiovisual	94
2.4.3	Funciones del departamento de producción audiovisual ...	95
2.4.4	Otras consideraciones sobre el departamento de producción audiovisual de las agencias	101
2.5	El <i>Cost controller</i>	101
2.6	El papel del creativo en el proceso audiovisual	107
2.7	Los presupuestos de producción y su forma de pago	113
2.7.1	El precio de las producciones audiovisuales	113
2.7.2	Forma de pago de las producciones audiovisuales.....	121
2.7.3	El beneficio industrial de las producciones audiovisuales	123
2.7.4	Los costes extraordinarios	123

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: EL PROCESO DE PRODUCCIÓN PUBLICITARIA DURANTE LA CRISIS ECONÓMICA.....127

3.1	La relación entre anunciantes, agencias y productoras	130
3.1.1	La relación de los anunciantes con las agencias.....	130
3.1.2	Forma de producir actual de los anunciantes	147
3.1.3	La elección de la productora	155
3.1.4	Criterios de selección de la productora o realizador.....	160
3.1.5	La relación entre los profesionales que intervienen en el proceso de producción	179

3.2	Formación del anunciante.....	184
3.3	Papel del <i>Cost controller</i> y Consultor	193
3.3.1	Motivos por los que surgen los <i>Cost controller</i> en España..	194
3.3.2	Labores del <i>Cost controller</i>	200
3.3.3	¿En qué momento entra y hasta cuándo está el <i>Cost controller</i> en los procesos de producción?.....	203
3.3.4	Formación del <i>Cost controller</i>	204
3.3.5	Retribución del trabajo de <i>Cost controller</i>	206
3.3.6	Posturas en contra de la labor del <i>Cost controller</i>	210
3.3.7	Posturas a favor del trabajo del <i>Cost controller</i>	215
3.3.8	Diferencia entre <i>Cost controller</i> y Consultor.....	216
3.3.9	Las comisiones “no transparentes”	221
3.4	La figura del <i>Producer</i> de agencia	230
3.4.1	La labor del <i>Producer</i> publicitario	245
3.4.2	El <i>Producer</i> externo o free lance	251
3.4.3	El <i>Producer</i> de Anunciante.....	260
3.5	Variables económicas del proceso de producción.....	266
3.5.1	Los presupuestos de producción durante el periodo de crisis económica.....	267
3.5.2	Información del anunciante sobre el presupuesto para las producciones	279

3.5.3	Planificación de las producciones y <i>Packs</i> de producción	290
3.5.4	Los costes de producción	299
3.5.5	Los costes extraordinarios	300
3.5.6	Partidas fuera de margen.....	303
3.5.7	El beneficio industrial de la producción	304
3.5.8	El negocio de la productora publicitaria.....	305
3.5.9	Forma de pago de las producciones.....	306
3.6	La evolución de las productoras	313
3.7	El grado de profesionalización del sector y sus consecuencias	326
3.8	La relación de las postproductoras con anunciantes, agencias y productoras.....	338
3.9	Verificación de las hipótesis planteadas	355
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....		359
4.1	Conclusiones.....	361
4.2	Recomendaciones y futuras líneas de investigación.....	371
GLOSARIO.....		373
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS		381
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES		395
ANEXOS		I

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar cómo ha afectado la crisis económica a los procesos de producción audiovisual publicitaria en España. La relación de los anunciantes con las agencias y las productoras, los departamentos de producción y el rol del productor audiovisual, así como el papel del consultor de los anunciantes, son algunas de las cuestiones sobre las que se ha profundizado en esta tesis doctoral. A través de entrevistas en profundidad realizadas a distintos profesionales que participan en el proceso de producción, se ha analizado la influencia de la crisis en la forma de realizar los anuncios, los presupuestos audiovisuales y las formas de pago. Con este estudio se pretende ayudar a mejorar los procedimientos que se llevan a cabo y aportar información para aumentar la profesionalización del sector de la producción audiovisual publicitaria.

Palabras clave

Anunciante, crisis, consultor, producción audiovisual, productor, publicidad, spots.

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyse the impact of the economic crisis on audio-visual advertising production processes in Spain. The advertisers' relationship with the agencies and production companies, the production departments and the roles of the audio-visual *Producer* and advertiser's consultant, are some of the issues dealt upon in this doctoral thesis. We have carried out in-depth interviews with different professionals involved in the production processes in order to analyse the influence of the economic crisis on commercials production, audio-visual

budgets and forms of payment. This study aims to help to improve the procedures and provide information to increase the professionalization of the audio-visual production sector.

Key words

Advertiser, crisis, audiovisual production, advertising, TV commercial, Producer, Cost controller.

CAPÍTULO I: OBJETO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

Objetivos e hipótesis

Metodología de la investigación

1 OBJETO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La crisis económica que comenzó en 2008 en España afectó a muchos sectores y en gran medida al sector publicitario. Son numerosos los escritos que se pueden encontrar sobre la influencia de la crisis económica en la publicidad. Investigaciones que analizan las distintas estrategias publicitarias de las marcas en esos momentos de incertidumbre económica. “Como era de esperar, la crisis que azota el universo capitalista desde agosto de 2007 –y, a fecha de hoy, no hay analista que se atreva a diagnosticar cuál va a ser su final– ha tenido una de sus víctimas más propicias en la publicidad”, explicaba Caro (2009).

No hay duda de que, ante esta situación, los anunciantes se plantean modificar sus estrategias para conectar con su *target*, ya que el contexto económico y la incertidumbre de los ciudadanos supone un cambio en sus hábitos de compra (OMG, 2009). Para Castelló, Ramos y Pino, el anunciante debe modificar la forma de dirigirse a los consumidores: “En este contexto, nos encontramos con una nueva tendencia en el discurso

publicitario: el interés por narrar historias que afectan directamente al ciudadano, apelando al compromiso con unos valores” (Castelló, Ramos y Pino, 2013).

En la investigación de Fernández Blanco, Alameda y Martín (2011) en la que se analizan las distintas estrategias llevadas a cabo por los principales anunciantes, se aportan numerosos ejemplos de cómo los marcas afrontan la crisis. Para los autores, los principales valores de posicionamiento son la oferta (precio, ventajas, utilidad, comodidad), ayuda (responsabilidad, confianza, cercanía y personalización), calidad (tradición, diferencia, profesionalidad, garantía y seguridad) y relación (felicidad, futuro, emoción, sueños).

Respecto al precio, apelan al ahorro con mensajes de reducción de precios para atraer al consumidor:

“Iberia ha ajustado el cinturón a sus precios y ha lanzado una agresiva y muy atractiva promoción a través de una campaña cercana que habla en un lenguaje que en estos momentos toca más el bolsillo que la fibra y capta la atención e interés de los consumidores. Carrefour también se sitúa en esta categoría de valores al afirmar que ‘Carrefour, te viene bien’, con la campaña creada por la agencia Publicis. La agencia concibe una campaña que mueva al consumidor desde el precio de los productos, ‘porque bajamos el precio un 10% en una gran variedad de productos del pollo’, ‘porque bajamos un 25% el precio de tus básicos en textil’, etc. En el ahorro, encontramos también la campaña de ING Direct ‘Ya lo sabía’ donde Cuenta naranja y ahorro son sinónimos; el spot de Renault ‘Ahórrate la crisis’ y

otras compañías áreas como Spanair y Air France, así como otras entidades bancarias como Barclays (“El hombre que aprendió a ahorrar”)” (Fernández Blanco, Alameda y Martín, 2011).

Las marcas que se centran en superar la crisis con mensajes de ayuda “adoptan una postura de responsabilidad social ante la crisis, intentando mitigar sus efectos” En este caso ponen ejemplos de marcas como Telefónica, BBVA, Mutua Madrileña, Banco Santander o El Corte Inglés: “Porque hay crisis y ha sido un mal año, te mereces unas buenas navidades. El Corte Inglés lo ha preparado todo para ti, como siempre” (Fernández Blanco, Alameda y Martín, 2011).

Algunas luchan contra los precios de las marcas blancas aludiendo en sus mensajes la confianza que pueden depositar en sus productos de mayor calidad. Muchas de ellas realizan campañas recordando que no fabrican para otras marcas. “Frente al grupo de grandes marcas fabricantes, también los mercados de bajo coste han lazado en sus comunicaciones mensajes que resaltan la calidad de sus productos a un bajo precio” (Fernández Blanco, Alameda y Martín, 2011).

Y, por último, describen a aquellos anunciantes que destacan la felicidad como mensaje de sus anuncios, y ponen de ejemplo a Coca Cola, “donde a través de su campaña ‘Encuentro con la felicidad’ descubrimos una emocionante historia de vida y felicidad. Nos invita a ser felices porque la vida es maravillosa, al margen de un momento de dificultad” (Fernández Blanco, Alameda y Martín, 2011).

Alonso (2008) distingue entre aquellos anunciantes que ante la crisis deciden reducir su inversión publicitaria ya que la consideran un gasto y

aquellos que, modificando sus estrategias, consiguen mantener el vínculo con sus consumidores.

“En definitiva, es la hora de volver a lo básico para competir por un consumidor que está reduciendo sus gastos. ¿Qué es lo básico? Ofrecer beneficios diferenciales del producto y compromiso de la marca que respalda al consumidor en sus necesidades de consumo simbólico. Las necesidades no son sólo funcionales, también son necesidades las que se orientan al consumo simbólico, y éstas las satisfacen las marcas, no los productos” (Alonso, 2008).

En esa misma línea se sitúa el estudio realizado por TNS, en el que aseguran que escuchando al consumidor se puede analizar cómo responde ante las marcas en época de crisis económica: “Una recesión no significa, automáticamente, bajar precios: los individuos siguen consumiendo y, los que están comprando marca, encuentran valores de calidad y aspiracionalidad” (TNS, 2010).

Muchos apelan a estudios americanos sobre crisis anteriores y animan a los anunciantes a mantener su inversión publicitaria pensando en el futuro y no sólo en el ahorro de costes en un momento determinado:

“Las empresas que mantienen o incrementan su inversión en publicidad mostrarán una ventaja competitiva ya que estarán presentes en la mente de los consumidores mientras que aquellas que no lo hicieron quedaran rezagadas para el momento en que la crisis pase” (Miranda, 2010).

Tampoco pasa desapercibido para los medios de comunicación que muchos anunciantes consideran que deben reducir el gasto publicitario y, como se puede ver en el siguiente ejemplo, justifican la no realización de un nuevo anuncio para su campaña navideña por la situación que atraviesa España. Europa Press titula en 2009: “Freixenet repite su anuncio navideño por la crisis” y explica:

“Freixenet argumentó que tras constatar que el momento actual ‘reclamaba moderación’, la compañía decidió insistir en los valores de ‘esfuerzo, calidad, ambición y espectáculo’, que ya reflejaba el anuncio de 2008. Además, la campaña del año pasado fue la mejor valorada por los consumidores en las encuestas que realiza la empresa desde 1986” (Freixenet repite su anuncio navideño por la crisis, 2009).

Y así lo confirman los datos de InfoAdex, como se puede apreciar en la siguiente ilustración:

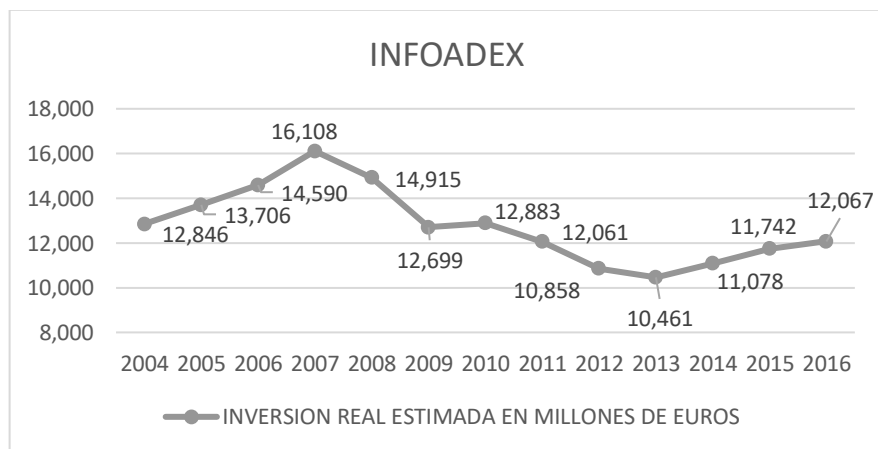


Ilustración 1. Evolución de la inversión publicitaria (2004-2016). Fuente: Elaboración propia con datos de InfoAdex.

Desde el año 2004 hasta el 2007 se registra un crecimiento constante de la inversión real estimada del mercado publicitario. En 2007 alcanza la cifra de 16.108 millones de euros, lo que supone un incremento del 9,2% sobre la cifra del 2006. Sin embargo, en 2008 el informe anual de InfoAdex destaca la disminución de la inversión y lo explica de este modo:

“Estos datos demuestran que la inversión publicitaria continúa presentando una alta sensibilidad a las etapas de crisis, ya que en un entorno de significativa disminución de la tasa de crecimiento de la economía (la estimación provisional es de un crecimiento del PIB del orden de 1,2% en 2008 frente al 3,7% de 2007) muestra una significativa contracción de su volumen” (InfoAdex, 2009).

Es en 2013 cuando la inversión publicitaria alcanza la cifra más baja desde el comienzo de la crisis económica, llegando a la cifra de 10.461 millones de euros, casi 6.000 millones de euros menos que en 2007. Ya en 2014 se comienza a ver una ligera recuperación de la inversión publicitaria y en el informe de 2017 cifran en 12.067 millones de euros la inversión de 2016.

“La inversión publicitaria, en este 2016 que presentamos, se encuentra de nuevo en los niveles que tenía en el año 2000, después de sufrir una caída superior al 52% entre 2008 y 2013” (InfoAdex, 2017).

Por este motivo, la presente investigación ha sido enmarcada en el periodo 2008-2016. Se ha considerado que desde 2014 se ha producido

una recuperación de la inversión publicitaria, pero las consecuencias de la crisis económica en la publicidad se mantienen por lo menos hasta el año 2016.

Esta investigación incidirá en cómo esta disminución de la inversión ha afectado a la remuneración de las agencias, con la lógica repercusión en las estructuras de las mismas:

“Esta crisis galopante de la publicidad, sin parangón con nada conocido, está teniendo sus primeras víctimas propiciatorias: los numerosos despidos que se han sucedido en prácticamente todas las agencias de publicidad desde los inicios de la crisis, mientras las estructuras publicitarias de cualquier tamaño luchan por sobrevivir” (Caro, 2009).

Además, la relación de los anunciantes con las agencias ha pasado por fases de desconfianza que en muchos casos se han traducido en la incorporación de nuevos protagonistas en el proceso de producción.

Teniendo en cuenta todo esto, la presente investigación quiere analizar en concreto cómo ha influido la crisis económica en los procesos de producción audiovisual publicitario en España. Este proceso responde a un protocolo en el que todos los que participan saben qué lugar ocupan y qué labores deben desempeñar para el correcto desarrollo de un spot, desde que el anunciante encarga a la agencia de publicidad una campaña, hasta su emisión en televisión.

Debido a la crisis económica, se comenzaron a apreciar una serie de cambios en esos procesos. Por tanto, se consideró interesante ahondar en el proceso de producción conforme a estas nuevas variables.

Como profesional de la producción, con experiencia en productoras de publicidad y en departamentos de producción de agencias de publicidad, era consciente de todos los cambios que se estaban produciendo. Sin embargo, fue al empezar a impartir la asignatura de Producción y Realización Publicitaria en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas, y en concreto al tratar de seleccionar bibliografía útil para los estudiantes, cuando me llamó la atención el limitado número de publicaciones sobre el tema concreto del proceso de producción audiovisual publicitario.

Numerosos autores como Pérez Ruiz (2003), Ortega (2004), Victoria (2005), Fandiño (2003) o Carvajal (2016), explican el organigrama de las agencias y, dentro del proceso de creación de las campañas, comentan las formas de producir estos anuncios, algo que ha resultado imprescindible a la hora de establecer comparaciones con el sistema actual. Sin embargo, es difícil encontrar publicaciones sobre los objetivos concretos de esta investigación, no solo por la cercanía temporal del comienzo de la última crisis económica, sino por el escaso número de investigaciones sobre el hecho concreto del proceso de producción publicitaria anteriores a esa fecha en España.

Por tanto, resulta pertinente profundizar en los procesos actuales, en los cambios que algunas empresas han introducido en la forma de producir sus anuncios y en las relaciones entre los profesionales que intervienen en la realización de los mismos. El acceso a profesionales que representen a los diferentes actores que intervienen en el proceso: Anunciante, Agencia, Productora y Postproductora, es menos complicado para alguien que lleva 15 años en la profesión. Sin embargo, por la propia

idiosincrasia de un sector en el que todos los procesos van demasiado rápido, se consideró importante realizar una reflexión pausada y de este modo poder valorar los aspectos que estaban cambiando, cuáles eran los motivos y las ventajas y desventajas de los mismos. Con un análisis en profundidad de la situación actual, la investigación pretende extraer conclusiones que conlleven mejoras en el sistema de producción audiovisual publicitaria.

Por último, cabe aclarar en esta introducción el uso de los anglicismos empleados a lo largo de toda la investigación. Para los profesionales del sector el uso de vocablos en inglés como pueden ser *Producer*, *Cost controller*, *Pool* de productoras o *Packs* de producción son términos que no se prestan a traducción. Es en inglés como se utilizan y por tanto se ha considerado oportuno mantener en esta investigación la forma generalizada de nombrarlos. No obstante, se ha incluido un glosario para facilitar la comprensión de los mismos.

1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar cómo están evolucionando los procesos de producción audiovisual publicitaria en España a raíz de la crisis económica que ha afectado a todos los sectores y, entre ellos, al sector publicitario.

Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Estudiar la relación entre el anunciante, la agencia y la productora durante el proceso de producción, así como

la formación del anunciante y la profesionalización del sector.

2. Evaluar los departamentos de producción de las agencias de publicidad, con especial atención al rol del *Producer*.
3. Analizar las figuras del *Cost controller* y Consultor del anunciante.
4. Estudiar los presupuestos y la forma de pago de las producciones.
5. Examinar el proceso de selección de las productoras y postproductoras y su evolución.

En virtud de los objetivos planteados, parece pertinente responder a una serie de preguntas de investigación, que se plasman en las siguientes hipótesis de partida:

H.1. La crisis económica de 2008 habría afectado a la relación de los anunciantes con las agencias, a la organización del trabajo y a la profesionalización de los procesos en estos últimos años en España.

H.2. Las estructuras de las agencias se habrían modificado, siendo los departamentos de producción los más afectados por la disminución de la inversión de los anunciantes en publicidad.

H.3. Los anunciantes se habrían planteado recurrir cada vez con mayor asiduidad a *Cost controllers* y Consultores para ajustar los presupuestos de producción audiovisual.

H.4. La crisis económica podría tener como consecuencia una reducción de los presupuestos de producción que podrían suponer

cambios en las estructuras de las productoras y la utilización de nuevas fórmulas de producción de menor coste.

H.5. La selección de las productoras habría pasado a ser una decisión del anunciante, con la consiguiente pérdida de responsabilidad por parte del equipo creativo de las agencias.

1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Al analizar publicaciones relacionadas con el tema, destacan, entre otras, una tesis doctoral sobre las productoras de publicidad y su evolución, realizada en 1992 a través de entrevistas en profundidad (Rivero, 1992); un estudio cuantitativo realizado por *SCOPEN* (2015) sobre el impacto económico de la producción publicitaria en España; y, por último, y el más cercano a esta investigación, un manual de producción audiovisual publicitaria (Carvajal, 2016). Estas dos últimas tienen una clara vocación de ayuda al sector de la producción publicitaria, como una búsqueda de reflexión por parte de todos: anunciantes, agencias y productoras.

El estudio de estos tres trabajos clarifica en gran medida la función que pretende desempeñar esta investigación. Teniendo en cuenta que España ha ocupado durante años las primeras posiciones en los rankings de publicidad internacional, este estudio quiere analizar cuáles han sido los últimos cambios en el proceso de producción y si han influido en los tiempos y presupuestos necesarios para realizarlos y, todo ello, en la calidad final de los anuncios. La investigación, como apunta Kover (1995) cuando analiza la influencia de los estudios sobre los creativos publicitarios en el entorno profesional, no tiene solo una pretensión académica, sino

que también ansía una repercusión en el ámbito profesional, ayudando a mejorar los procesos y los distintos perfiles profesionales que intervienen en ellos.

Por tanto, el objeto de estudio de la presente investigación es llegar a comprender el proceso de producción audiovisual publicitario en la actualidad en España, entender cómo le ha afectado la crisis económica. No se trata de analizar cuántos han cambiado su forma de producir desde 2008, cuántas agencias han prescindido de su departamento de producción, o el número de anunciantes que han incorporado los servicios de un *Cost controller*. Se trata de conocer el porqué, qué ha llevado a tomar esas decisiones, y en qué medida afecta todo ello al proceso de producción; y por supuesto, con la intención de detectar aquellas faltas, opacidades u obstáculos que entorpecen el proceso de producción.

1.3.1 Elección de la metodología

La técnica elegida para desarrollar esta investigación ha sido la metodología cualitativa. Los propios protagonistas del proceso de producción podrían facilitar toda la información necesaria para dar respuesta a las hipótesis planteadas.

“La investigación cualitativa se orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local, y a partir de las expresiones y actividades de las personas en sus contextos locales” (Flick, 2012, p.27).

Como dice Ruiz Olabuénaga (2012) el objetivo de la investigación cualitativa es conocer, más que describir unos hechos concretos, a través

de las experiencias de los participantes, utilizando de forma fundamental el lenguaje y no los números o las estadísticas.

Asimismo, sirve como referencia para la elección de la metodología de este estudio el uso de la aproximación cualitativa en la investigación de Benavides, Villagra, Alameda y Fernández Blanco (2010). Los autores analizan la gestión de la publicidad de diversos anunciantes españoles. Los objetivos principales de su estudio son:

“Conocer el papel de la actividad publicitaria en la estructura general de la empresa, analizar las relaciones del anunciante con los agentes implicados en el sector de la comunicación e identificar los principales problemas que replantean el actual sistema publicitario hacia nuevos métodos de trabajo” (Benavides et al., 2010).

Y al igual que en el estudio citado, esta investigación recoge todas esas experiencias a través de entrevistas en profundidad. De forma inductiva, como dice Ruiz Olabuénaga (2012), porque se entiende que el interés no está en llegar a resultados que permitan generalizar sino en la captación de la realidad en su contexto recogida a través de diversas experiencias.

“La principal característica de la investigación cualitativa es captar la realidad social ‘a través de los ojos’ de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto” (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 1997).

Corbetta (2007) explica las características de la entrevista cualitativa como una serie de conversaciones realizadas a un número significativo de personas, con la finalidad de conocer la realidad. Conversaciones dirigidas por el entrevistador a través de una serie de preguntas sin un orden específico.

Estas entrevistas se realizan a personas conocedoras del proceso de producción publicitaria antes y después de la crisis económica, para de esta forma, comprender cómo ha afectado la crisis al sector de producción audiovisual publicitario.

De acuerdo a la definición de Valles (2002) que centra las entrevistas “en las experiencias subjetivas de la gente expuesta a la situación, con el propósito de contrastar las hipótesis y averiguar respuestas o efectos no anticipados” (p. 20), se plantean entrevistas focalizadas en los actores principales del proceso audiovisual. ¿Quién mejor que los protagonistas para hablar de este proceso?

Y, como lo que se pretende con la investigación es comprender, se realizan entrevistas semiestructuradas, para tener la libertad de profundizar en unos temas y desarrollar otros aspectos que pueden surgir durante la conversación. Se realizan siguiendo un esquema, en el que el orden y la formulación de las preguntas pueden ser diferentes al entrevistar a los distintos sujetos.

Se alternan preguntas abiertas que dan al entrevistado libertad de respuesta, y cerradas, en las que se trata de verificar determinadas informaciones (Ruiz Olabuénaga, 2012).

Valles recoge también consejos prácticos para las entrevistas, como pueden ser los silencios, la recapitulación, reafirmación o repetición, la

aclaración o la opción de cambiar de tema. Todos ellos se han utilizado en la presente investigación. Cabe destacar la Táctica Post-entrevista: “Constituye una oportunidad extraordinaria para recoger o detectar algún tipo de información que el entrevistado se ha guardado durante la entrevista” (Valles, 2002, p. 125). En las entrevistas realizadas han sido varios los casos en los que los entrevistados, una vez finalizada la grabación, han hecho comentarios interesantes y en algunos casos comprometidos, que no han querido que se reflejaran en las transcripciones de las entrevistas, a pesar del anonimato de las mismas que ya comentaremos más adelante y que han llevado a una reflexión de cara a la interpretación de los resultados.

Como afirma Patton (2002) en las entrevistas realizadas se ha obtenido mucha más información de la que se esperaba al prepararla, y ha llevado al investigador a plantearse nuevas preguntas al escuchar el punto de vista de cada uno de ellos sobre el proceso de producción.

1.3.2 Elección de la muestra

“En lo cualitativo el acceso real a los informantes y a su realidad depende, en gran medida, de la relación personal que logre establecer con ellos. Sólo gracias a este contacto podrá identificar los grupos, las situaciones, las interacciones y los informantes representativos de la comunidad, no en términos estadísticos, sino en cuanto al conocimiento que comparten del problema que se estudia”. (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehkh, 1997,70)

Teniendo en cuenta esta afirmación de Bonilla-Castro y Rodríguez Sehkh (1997) sobre la importancia de la selección de los entrevistados, en

la presente investigación cabe destacar que la doctoranda ha trabajado durante más de 15 años en el sector de la producción audiovisual publicitaria lo que ha facilitado en gran medida la selección de la muestra.

Para Mejía (2000) la pertinencia se refiere a:

“La necesidad de buscar que los individuos seleccionados posean un conocimiento básico y profundo del mundo sociocultural que representan. Es más importante contar con un número reducido de personas que esté informado que disponer de cientos de personas que no conozcan sobre la dinámica social que interesa estudiar” (Mejía, 2000).

La presente investigación se realiza a través de un total de 23 entrevistas en profundidad a profesionales dentro de cada una de las fases de producción publicitaria. Cabe destacar que el planteamiento inicial fue de 20 entrevistas. Sin embargo, con el transcurso de la realización de las mismas se consideró importante añadir las tres entrevistas a postproductoras, ya que muchos de los profesionales mencionaban cuestiones que requerían de la visión directa de las postproductoras para poder estudiar dichos temas.

Y teniendo en cuenta los criterios muestrales que recoge Valles (2009), se llega a la elección de la siguiente muestra:

1. Anunciantes de marcas líderes en su sector.
2. *Cost controller* y Consultores del anunciante. Se ha optado por respetar la nominación que utiliza cada uno de ellos, aunque se explicará la diferencia que existe entre unos y otros en el epígrafe 3.3.
3. Directores de producción de agencia y *Producers*.

4. Directores de cuentas y directores creativos ejecutivos de agencias nacionales y multinacionales.
5. Productoras.
6. Postproductoras.

ANUNCIANTES	AGENCIA	PRODUCTORA
ANUNCIANTE 1	CREATIVO 1	PRODUCTORA 1
ANUNCIANTE 2	CREATIVO 2	PRODUCTORA 2
ANUNCIANTE 3	CREATIVO 3	PRODUCTORA 3
PRODUCER ANUNCIANTE 1	CUENTAS 1	PRODUCTORA 4
PRODUCER ANUNCIANTE 2	PRODUCER 1	POSTPRODUCTORA
COST CONTROLLER 1	PRODUCER 2	POSTPRODUCTORA 1
CONSULTOR 1	PRODUCER 3	POSTPRODUCTORA 2
CONSULTOR 2	PRODUCER 4	POSTPRODUCTORA 3

Ilustración 2. Casillero tipológico: Selección de la muestra de acuerdo a la cadena de producción.
Fuente: elaboración propia.

ANUNCIANTES	PRODUCCIONES	CARGO PROFESIONAL	AÑOS SECTOR
ANUNCIANTE 1	200	Dirección marketing gran anunciante nacional	20
ANUNCIANTE 2	25	Dirección marketing gran anunciante internacional	12
ANUNCIANTE 3	100	Dirección marketing gran anunciante internacional	22
PRODUCER ANUN. 1	100	<i>Producer</i> gran anunciante internacional	17
PRODUCER ANUN. 2	2000	<i>Producer</i> gran anunciante internacional	32
COST CONTROLLER 1	2000	<i>Cost controller</i> de varios anunciantes nacionales e internacionales	30
CONSULTOR 1	800	Consultor de varios anunciantes nacionales e internacionales	40
CONSULTOR 2	750	Consultor de gran anunciante internacional	41

Ilustración 3. Perfil de los anunciantes entrevistados. Fuente: elaboración propia.

Los anunciantes entrevistados abarcan la mayoría de los sectores que más inversión publicitaria realizan cada año: Automoción, finanzas, alimentación, belleza e higiene, telecomunicaciones e internet, bebidas y hogar. Han realizado en total unas 6.000 producciones a lo largo de una media de 27 años. Asimismo, y para diversificar en mayor medida la muestra, los *Cost controller*, consultores y los profesionales de las agencias seleccionados no están trabajando en la actualidad para los anunciantes entrevistados.

AGENCIA	PRODUCCIONES	CARGO PROFESIONAL	AÑOS SECTOR
CREATIVO 1	150	Director creativo general agencia internacional con más de 40 clientes	14
CREATIVO 2	1500	Director creativo general agencia nacional con más de 20 clientes	28
CREATIVO 3	125	Director creativo ejecutivo agencia internacional con más de 30 clientes	25
CUENTAS 1	50	Director de cuentas agencias internacionales con más de 20 clientes	15
PRODUCER 1	300	Productor externo	20
PRODUCER 2	2000	Productor externo	30
PRODUCER 3	600	Director Dpto. Producción	33
PRODUCER 4	400	Director Dpto. Producción	29

Ilustración 4. Perfil de las agencias entrevistadas. Fuente: elaboración propia.

En el caso de los tres directores creativos entrevistados, todos ellos llevan más de 125 campañas de televisión realizadas, y han recibido numerosos premios en distintos festivales publicitarios. Entre creativos y cuentas han trabajado para más de 100 anunciantes. Todos los *Producers* entrevistados, como puede observarse llevan más de 20 años trabajando en el sector. Algunos comenzaron en productora y pasaron a trabajar en agencias, y en la actualidad solo uno de ellos trabaja dentro de la estructura de la agencia.

PRODUCTORA	PRODUCCIONES	CARGO PROFESIONAL	AÑOS SECTOR
PRODUCTORA 1	1000	Productor ejecutivo productora grande	28
PRODUCTORA 2	500	Productor ejecutivo productora mediana	20
PRODUCTORA 3	1000	Productor ejecutivo productora grande	33
PRODUCTORA 4	150	Productor ejecutivo productora mediana	19
POSTPRODUCTORA	PRODUCCIONES	CARGO PROFESIONAL	AÑOS SECTOR
POSTPRODUCTORA 1	3000	Director postproductora grande	35
POSTPRODUCTORA 2	1500	Director de producción postproductora grande	14
POSTPRODUCTORA 3	2500	Jefe de postproducción postproductora mediana	22

Ilustración 5. Perfil de las productoras y postproductoras entrevistadas. Fuente: elaboración propia.

Y, por último, se han seleccionado productores ejecutivos de productoras grandes y medianas. Una de ellas puede ser probablemente la que más spots rueda cada año en España y llevan casi 30 años produciendo anuncios y recibiendo numerosos premios en los festivales más importantes nacionales e internacionales. Al igual que las postproductoras, dos de ellas con un volumen de facturación y muchos años de recorrido en España, y una tercera, con un profesional que lleva muchos años en el sector y a cargo ahora de una postproductora también consolidada en nuestro país. Con muchas producciones realizadas por todos ellos en más de 24 años de profesión de media, su experiencia con cientos de anunciantes y agencias ha sido fundamental para la realización de esta tesis.

Un requisito indispensable ha sido que todos ellos fueran conocedores de la forma de producir antes de la crisis económica del 2008 y en la actualidad y, debido en muchos casos a sus cargos, que pudieran dedicar una media de 90 minutos para realizar la entrevista.

Destacar también que solo dos de los seleccionados en esa primera muestra toman la decisión de no participar en el estudio, por considerar que no podrían hablar de muchos de los temas que se les plantean, a pesar de que a todos ellos se les informa de que la entrevista va a ser grabada pero que se mantendrá su anonimato. Aunque en algunas de las tesis consultadas se adjuntan las transcripciones con nombres y cargos de los entrevistados, se debe destacar que, autores como López Estrada y Deslauriers (2011), recomiendan que las entrevistas se realicen asegurando el anonimato y recordando a los entrevistados el objetivo académico de las mismas. Esta medida, aunque puede parecer que le resta valor a la

investigación al no poder hacer alarde del nivel de los profesionales entrevistados, resulta imprescindible para tratar de combatir los inhibidores que comenta Valles (2002). Inhibidores, en este caso, como la inquietud por tratar temas explícitos como el cobro de comisiones o la falta de transparencia económica, que tanto daño ha hecho al sector. En esta investigación el anonimato ha ayudado a la obtención de información relevante para entender los procesos.

Por último, se debe aclarar que el número de entrevistas realizadas cumplió con la saturación de las respuestas en relación al objeto de estudio, como afirma Mejía (2000):

“El punto de saturación del conocimiento es el examen sucesivo de casos que van cubriendo las relaciones del objeto social, de tal forma que, a partir de una cantidad determinada, los nuevos casos tienden a repetir – saturar- el contenido del conocimiento anterior” (Mejía, 2000).

Así lo determinan también Martín-Crespo y Salamanca (2007):

“Respecto al tamaño de la muestra no hay criterios ni reglas firmemente establecidas, determinándose en base a las necesidades de información, por ello, uno de los principios que guía el muestreo es la saturación de datos, esto es, hasta el punto en que ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante” (Martín-Crespo y Salamanca, 2007).

Y aunque la saturación en algunos temas fue clara con unos pocos entrevistados, la aportación de cada uno de ellos se consideró tan relevante que justificó la realización de las 23 entrevistas.

1.3.3 Proceso de investigación y obtención de la información

Las entrevistas se llevaron a cabo entre octubre de 2016 y marzo de 2017. No responden a un orden concreto de realización, sino que intencionadamente se fueron alternando los distintos casilleros tipológicos, para de esta forma, poder preguntar al resto sobre temas que surgían en las entrevistas ya realizadas y que no estaban planteados inicialmente.

Se realizaron seis guiones distintos de acuerdo a los seis casilleros tipológicos que se han comentado (Anexo IV). Sin formulaciones concretas, con las líneas de investigación que en muchos de los guiones coincidían, pero sin un orden cerrado de preguntas. Se realizaron con actitud amistosa, no inquisitiva, y siempre flexible, retomando en algunas ocasiones cuestiones a las que el entrevistado no les daba tanta importancia pero que resultaban significativas para la investigación.

Sí cabe destacar que las entrevistas en las que más difícil fue fijar fecha fueron las de las productoras y los departamentos de cuentas. En algunos casos, se tuvieron que buscar nuevas fechas porque los imponderables les impedían recibir al investigador.

Todas las entrevistas se han realizado en el lugar de trabajo de los entrevistados, salvo las de los *Cost controller* y Consultores que no trabajan

para un solo anunciante. En estos casos prefirieron quedar fuera de sus oficinas.

El resultado de todas estas entrevistas se traduce en más de 30 horas de información y más de 350.000 palabras, unas 10.000 palabras por cada hora de entrevista (Rubin y Rubin, 2011), paradoja que recuerda Álvarez-Gayou (2003) sobre la cantidad de información que se obtiene del estudio de unas pocas personas.

El reto, como señala Patton (2002), es conseguir analizar y dar sentido a toda la información recogida en las transcripciones de las entrevistas. Por eso, se recurre al uso del programa *ATLAS-TI* para simplificar en cierto modo esta tarea. *ATLAS-TI* “es una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales” (Justicia, 2005, p. 2). El programa no excluye el hecho de tener que realizar numerosas lecturas de los textos introducidos, pero indudablemente ayuda a organizar, reagrupar, relacionar y gestionar el material de forma creativa y a la vez sistemática.

¿Cuál es la forma de trabajar con *ATLAS-TI*? Primeramente, se analizan los textos, se marcan las citas y se les asignan códigos a esas citas. En el caso de la presente investigación se crea una lista previa de 24 códigos, conforme al marco teórico y sin olvidar las preguntas de investigación (Miles y Huberman, 1994). Tal y como apunta Fernández (2006), el investigador puede retener en su cabeza ese número de códigos de manera que no los tiene que consultar para realizar la codificación de los textos. Una vez asignados los códigos se establecen relaciones entre ellos, que pueden ser de apoyo o refutación. Y, por último, interpretamos

los resultados. Obviamente, las interpretaciones deben ser realizadas por el investigador, pero es una forma sin duda mucho más organizada de análisis. Además, *ATLAS-TI* cuenta con herramientas como el examinador de palabras, que ha ayudado a cuantificar en cierta medida el número de veces que se hace mención en las entrevistas a temas como la transparencia o la confianza, algo que, aunque considerado al principio de la investigación, ha llamado la atención gracias a este recuento sencillo dentro de cada una de las transcripciones.

Gracias al programa se puede organizar de forma esquemática las distintas formas de producir, los protagonistas en cada caso, y cómo se relacionan entre ellos. A través de esos códigos, saldrán listados de citas de quienes apoyan la figura del *Producer* y quiénes creen que no es necesario, y cómo se relacionan entre ellos, por ejemplo. Si los que lo apoyan han producido sin contar con ese departamento o si han contado con agentes externos. Si los *Cost controller* prefieren que siga interviniendo ese departamento dentro de la agencia o si, por el contrario, son los propios *Producers* los que consideran que podrían hacer mejor su labor dentro del anunciante. Quiénes traducen en ahorro de costes determinados pasos en la producción y quiénes piensan que ha disminuido la calidad de las producciones, serían algunos ejemplos de los análisis que se han realizado en esta fase.

1.3.4 Utilidad y límites

No se estaría siendo riguroso si no se planteara la duda que manifiestan numerosos autores sobre la parcialidad de los datos obtenidos con el empleo de una metodología cualitativa a través de entrevistas en

profundidad. Como dice Olaz (2012), por mucho que se haya logrado una muestra extensa y se haya velado por esa representatividad de los entrevistados, no es posible asegurar que se hayan recogido todas las formas de producción que se están empleando en este momento en España.

Aunque tal y como comentan Miele, Tonon y Alvarado (2012), se trata de una “verdad” que es fruto de la experiencia de los entrevistados y profundamente sentida por ellos como una realidad. Conviene valorar, asimismo, que para seleccionar esta muestra se han tenido en cuenta los criterios más relevantes para la obtención de respuestas a las hipótesis planteadas en esta investigación (Chicharro, 2003).

Y todo ello, con la perspectiva inicial, y compartida con los entrevistados, de intentar mejorar los actuales procesos de producción, realizando un examen de la situación y de aquellos aspectos que pueden resultar útiles para alcanzar una mayor calidad de las producciones audiovisuales, y con ello una profesionalización aún mayor del sector. Con la responsabilidad de contribuir con la investigación a una mejora de la sociedad, tal y como sugiere Ballesteros (2009).

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

La producción audiovisual publicitaria en España

El proceso de producción audiovisual en publicidad

El anunciante en el proceso de producción audiovisual

El departamento de producción audiovisual

El *Cost controller*

El papel del creativo en el proceso audiovisual

Los presupuestos de producción y su forma de pago

2 ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

La publicidad es un oficio; un oficio y un arte. Se necesita el arte para cumplir el propósito de la publicidad: vender. La publicidad es una profesión para la que se necesita talento y dedicación.

Para que haya publicidad se necesita un producto que se desea vender; una idea que transmita la necesidad y las ventajas del consumo de ese producto; y distintos soportes para mostrar ese mensaje. Uno de ellos es el audiovisual.

Se puede calificar como buena publicidad aquella que además de vender consigue que un producto se empiece a denominar por su nombre comercial y no por el del producto. Cola Cao, Nocilla, Pan Bimbo, Chupa Chups o Donuts son algunos ejemplos de este logro publicitario. Hay anuncios que se recuerdan aunque pasen los años, por las historias que contaban, porque hacían soñar, reír o llorar, por la polémica que presentaron en su momento, por sus canciones o por sus protagonistas. Historias contadas en 20, 30, 45 ó 60 segundos permanecen en la memoria de los espectadores. Detrás de todas ellas, muchas semanas de trabajo.

Porque producir un anuncio no es tarea fácil. La magia de la publicidad no existiría si no se contara con el talento y la dedicación de

muchos profesionales. Más de 40 personas dedicarán cuatro semanas de media para realizar un anuncio, a lo que hay que añadir que la premura del tiempo es una de las características de la profesión. Una vez aprobada la creatividad el anunciante quiere tener la campaña en el aire lo antes posible. Por todo ello, los presupuestos son altos, aunque habrá quien siga preguntándose cómo medio minuto puede costar tanto dinero.

Y la realidad es que por muy bueno que sea un producto, sería inútil si nadie lo compra. Por eso, la publicidad nunca puede olvidar su fin, que no es otro que vender productos o servicios y generar riqueza económica.

“La publicidad es un motor en el orden económico: crea empleos, en multitud de facetas (anunciantes, agencias, actores, artistas, directores, productores, empresas auxiliares técnicas, etc.). Por ende, genera riqueza. Pero, además, permite la existencia de medios de información que, en principio, se dicen libres y que, en muchos casos, responden a estas expectativas, habida cuenta que sin la publicidad, medios de comunicación como prensa escrita, radio o televisión no podrían financiarse” (Vega, 2006, p. 67).

Para los profesionales que trabajan en ella, se puede tratar de una profesión con horarios interminables, exigente y llena de complicaciones, pero también de grandes retos, experiencias, viajes, sueldos considerables, y, se podría decir, gratificante. El reconocimiento del trabajo por la exposición mediática del mismo y el prestigio de ver premiadas las campañas en festivales de publicidad, explican por qué los que trabajan en publicidad la consideran una profesión apasionante.

No obstante, con el paso de los años, los procesos han cambiado. Para los que llevan años en el negocio, los cambios no siempre han sido para mejor. La añoranza por rodar las películas en formato cinematográfico, unos presupuestos y calendarios cada día más ajustados, y la dependencia de todos ellos de los departamentos de compras de los anunciantes, les hace hablar de “los buenos tiempos” como tiempos pasados que ya no volverán.

2.1 LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL PUBLICITARIA EN ESPAÑA

El contenido publicitario en el cine se sitúa en los inicios mismos de la cinematografía en España. Era realizado por petición de los comerciantes y sus empresas.

“Las películas publicitarias más antiguas de las que tenemos constancia en nuestro país se filmaron con fines documentales. Bori y Gardó denominaron a estas primeras películas de contenido publicitario “film documental”. Con este nombre los autores hacían referencia a películas que escondían su contenido publicitario bajo un argumento documental que solía estar centrado en los procesos de fabricación y utilización de los productos anunciados” (Galán, 2010, p. 83).

Como afirma Galán (2010), no hay muchos estudios sobre los comienzos del cine publicitario en España, en gran medida debido a la pérdida de gran cantidad de películas de la primera mitad del siglo XX. Por ese motivo, no es de extrañar que se suela hablar de 1945-1950 y el anuncio de la marca de pastillas OKAL como la primera película publicitaria española. Ricardo Baños en Barcelona y los hermanos Moro en Madrid, con su productora Estudios Moro y su asociación con MOVIERECORD,

son considerados los protagonistas del comienzo del cine publicitario en España (Borque, 2009).

Por todo ello la búsqueda de referencias bibliográficas sobre el tema se ha realizado desde esas fechas hasta la actualidad. A pesar de que son más de 60 años produciéndose anuncios de cine y televisión, la investigación publicitaria sobre los procesos de producción es escasa. Se encuentran numerosos escritos sobre redacción publicitaria, análisis de campañas y su efectividad, o planificación de las mismas. Algunos de estos trabajos de investigación publicitaria explican, como parte de las estructuras de las agencias, el departamento de producción audiovisual y sus funciones, así como el papel del anunciante en esta fase. Asimismo, y sobre todo en los últimos años, se han recogido artículos y otros escritos de profesionales del sector sobre los cambios producidos en el proceso de producción de campañas audiovisuales.

Con todo este material bibliográfico, se explicará a continuación el proceso de producción publicitario, con los cambios que han ido surgiendo a lo largo de los años conforme a la profesionalización del sector. A partir de ese análisis, se incidirá en el papel de algunos de los participantes del proceso: los anunciantes, los *Cost controller*, creativos y *Producer*; y, por último, se atenderá a temas concretos del proceso de producción como son los presupuestos y la forma de pago.

2.2 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL EN PUBLICIDAD

Utilizando como punto de partida el resumen que realiza García-Clairac (2005) sobre el proceso, se tratará de explicar cada uno de los puntos y los profesionales que intervienen en cada uno de ellos y sus responsabilidades.

1. El anunciante contrata a la agencia de publicidad, le pide un trabajo concreto y aporta los medios económicos necesarios para ejecutar el anuncio.
2. La agencia presenta ideas y guiones al anunciante en forma de *Storyboard*.
3. El anunciante aprueba la idea (*Storyboard*) que considera más adecuada para lograr sus objetivos.
4. El anunciante encarga a la agencia la realización y emisión del spot.
5. La agencia encarga la ejecución del spot (aprobado por el cliente) a una productora de su confianza.
6. La productora realiza el spot a partir de la idea (*Storyboard*) creada por la agencia.
7. La agencia controla y revisa todo el proceso de realización e informa puntualmente al anunciante de la evolución del spot.
8. Una vez terminado el spot, la agencia se lo presenta al anunciante.
9. El anunciante es quien aprueba y autoriza la emisión del spot.

10. La agencia con el spot aprobado pide las copias de emisión a la productora y las envía a las cadenas que lo emitirán.

(García-Clairac, 2005, p. 21)

1. “El anunciante contrata a la agencia de publicidad, le pide un trabajo concreto y aporta los medios económicos necesarios para ejecutar el anuncio” (García-Clairac, 2005, p. 21).

Tomando como punto de partida el encargo por parte del anunciante, ¿cómo se traslada la petición del cliente al departamento creativo? Es el departamento de cuentas el que recoge la información que el cliente le transmite en el llamado *briefing* que Carvajal (2012) define como “el documento que se le entrega a los creativos con los datos básicos de la campaña. Y debe ser una información muy trabajada y bien sopesada” (p. 38).

Sin duda, un buen *briefing* inicial facilitará en gran medida el resto del proceso de producción audiovisual.

“El *briefing* jugará un doble papel. En primer lugar, será el punto de encuentro entre el anunciante y la agencia de publicidad que desarrolle el proyecto. A su vez, se convertirá en el punto de referencia para la toma de cualquier decisión en el proceso creativo. Su principal objetivo será la búsqueda de un nuevo vínculo entre el producto y el posible comprador, un vínculo que reactive el nivel de ventas” (Ràfols y Colomer, 2003, p. 74).

Esta tarea, que en ocasiones realiza el departamento de cuentas, en muchos casos solo recoge de forma literal lo transmitido por el anunciante y, para Carvajal (2012), que recoge en su investigación las indicaciones de Stanley Pollitt, debe realizarla el *planner* para, de este modo, “cuidar su contenido y recoger en él las enseñanzas de la investigación junto con el enfoque más recomendable para la campaña de publicidad, es decir, enunciando una estrategia de comunicación clara y comprometida” (p. 38).

En una entrevista realizada por Roca (2007) a Ignasi Clarà, se lamentaba de la calidad de los *briefings*: “En la práctica, por desgracia, muchas veces nos llega casi el mismo *briefing* del cliente a los creativos, por lo que los creativos acaban haciendo no solo la creatividad sino también estrategia” (p. 173).

Una de las cuestiones que aflora en estas afirmaciones, es la importancia de que, tanto por parte del anunciante, como por parte de la agencia, a la hora de redactar este *briefing*, sean conocedores de los procesos de producción audiovisual, o contar, en su caso, con asesores que les ayuden a reflejar en el *briefing* un presupuesto (Fletcher, 1999) y un *timing* adecuado a la petición que se realiza.

2. “La agencia presenta ideas y guiones al anunciante en forma de *Storyboard*” (García-Clairac, 2005, p. 21).

Son numerosos los estudios que centran sus investigaciones en el proceso creativo, que no es el objetivo de esta investigación. Pero, desde el punto de vista de la producción, sí cabe destacar varias cuestiones.

Si el anunciante ha facilitado desde el comienzo el presupuesto aproximado que tiene para la campaña, el creativo podrá orientar su

creatividad hacia un tipo de producción audiovisual. Lo mismo que si ya se cuenta con una fecha de emisión del spot. La creatividad deberá respetar ambas variables. Como veremos más adelante, será el departamento de producción de la agencia el que oriente al equipo creativo si lo requiere sobre esos presupuestos y plazos a cumplir dependiendo de las creatividades que se presenten.

Asimismo, dependiendo de la formación audiovisual del anunciante, las creatividades pueden presentarse de tres formas: el guion (texto y descripción del mismo), *Storyboard* (serie de viñetas realizadas por un dibujante y con los textos incluidos) y el *animatic* (*Storyboard* animado) (Barry, 2012).

Como afirma Bassat (2002) “es importante que el *Storyboard* recoja la esencia, el alma del guion. No hace falta que sea exhaustivo. Debe contar con las viñetas estrictamente necesarias para la comprensión del spot” (p. 243).

Ya en 1982 Parra recogía los inconvenientes de tener que realizar un *animatic*:

“Antes de lanzarnos a producir *animatics*, debemos consultar con el cliente si le compensa esta modalidad de presentación más acabada. Y digo compensa, porque hay que hacerse a la idea de que este tipo de cosas tienen que facturarse, ya que no entran dentro del servicio normal de presentación de ideas creativas... lo mismo que tampoco entra el presentar cuñas grabadas. El rodar un *animatic* puede llevar cuatro horas de un buen técnico, y, una de dos: o no se posee el equipo y hay que mandarlo fuera con su consiguiente coste, o sea ha hecho una inversión en

equipo y técnico que hay que amortizar de alguna forma” (Parra, 1982, p. 3).

Y, sin embargo, en la actualidad, se debería añadir una cuarta fórmula, todavía más complicada que los *animatics*, y que consiste en realizar maquetas para la presentación de muchas campañas. Maquetas que pueden ser montadas con material de archivo audiovisual y locución y música de referencia (con el riesgo que ello conlleva y que se tratará más adelante) o incluso, en el caso de algunos concursos convocados por los anunciantes, maquetas rodadas para explicar cómo será la película.

3. “El anunciante aprueba la idea (*Storyboard*) que considera más adecuada para lograr sus objetivos” (García-Clairac, 2005, p. 21).

Es en este punto cuando el anunciante debe tomar la primera decisión y más importante para el resto del proceso de producción: la aprobación de la idea.

Lo cierto es que como afirma Joannis (1992) la apuesta económica por parte del anunciante es muy elevada (por la producción y por los medios), y en muchos casos se parte de una idea general. Por tanto, puede ser complicado imaginar cómo va a quedar un guion en pantalla y se puede entender que el cliente prefiera tener un *animatic* o maqueta, en algunos casos, para testarlo antes de producirlo y emitirlo.

“El deseo de probar las ideas creativas antes de pulirlas refleja en parte el deseo natural que tiene el cliente de no equivocarse. Estoy seguro de que si yo fuese responsable de firmar un

presupuesto de producción de muchas decenas de millones o de comprometer un presupuesto en medios superior al de la mitad de los países del mundo querría tener al menos alguna prueba de estar haciendo lo correcto” (Steel, 1998, p. 159).

Sin embargo, Steel (1998) afirma que, si no se dispone de un margen de tiempo para modificar aquellas pautas marcadas por los resultados de los test es mejor no realizarlos. Y esta afirmación es fruto de que, en ocasiones, los resultados llegan una vez que se ha comenzado la producción, debido a la premura de la fecha de emisión prevista, y resultan completamente inútiles, además de provocar inquietud en el anunciante durante el resto del proceso hasta su emisión.

Llama la atención que en un estudio realizado a 200 anunciantes y sus agencias en 1993, los anunciantes valoraban más que sus agencias la eficacia de estos test de las producciones audiovisuales, y los investigadores de las agencias afirmaban que el método de análisis era decidido la mayoría de las ocasiones por los anunciantes. Además, más de la mitad de los entrevistados entre anunciantes y agencias afirmaban que se realizaban los test con las películas terminadas (King, Pehrson y Reid, 1993).

Bassat (2002) asegura que los pre-test y los post-test no pueden aclarar cómo hacer un buen anuncio, pero sí pueden contribuir a mejorarlo.

4. “El anunciante encarga a la agencia la realización y emisión del spot” (García-Clairac, 2005, p. 21).

“El proceso habitual en la creación y realización de un spot publicitario de calidad está establecido desde hace muchos años por las agencias de publicidad y es un proceso coordinado por las tres partes interesadas que son exactamente: Anunciante, Agencia de publicidad y Productora. Cada una de las partes aporta los profesionales necesarios para la consecución del objetivo que les une, aunque cada una es responsable de la parte que le corresponde” (García-Clairac, 2005, p. 21)

Lo primero que llama la atención en esta afirmación es la atribución del proceso de producción a las agencias de publicidad. Es la agencia la que determina la forma en la que se produce el anuncio. El anunciante es el que pone en marcha todo el proceso desde el momento en que encarga a la agencia la creación de una campaña para un producto o servicio determinado, pero la agencia es la encargada de llevarlo a cabo.

Como explica Fandiño (2003), una vez aprobada la idea, la agencia debe comenzar a seleccionar productora y realizador para la campaña.

No hay que olvidar, sin embargo, que, aunque no es lo habitual, existe la posibilidad de que el anunciante contrate los servicios de producción sin que intervenga la agencia de publicidad. En ese caso, será el anunciante el que asuma directamente la negociación de los presupuestos y los pagos de esos proveedores (Carvajal, 2012).

Ya planteaba Rivero (1992) esta opción de contratación directa de la producción por parte del anunciante afirmando que el resultado no era el mejor debido a que los anunciantes no suelen saber de comunicación audiovisual. Lo que en numerosas ocasiones conlleva repeticiones de

planos o nuevos montajes. Por eso, para Rivero el mejor interlocutor para una productora es la agencia.

5. “La agencia encarga la ejecución del spot (aprobado por el cliente) a una productora de su confianza” (García-Clairac, 2005, p. 21).

Todos los autores recogen la misma información: en el proceso de producción, una vez aprobada la idea, y salvo en contadas ocasiones, entran en juego las productoras para encargarse de la preproducción, el rodaje y la postproducción del spot (Baños, 2001; Book, Cary, y Tannenbaum, 1984; White, 1981).

Sin embargo, Baños (2001) aclara que, aunque la agencia no realiza directamente la producción, sí es responsables del resultado final y por tanto tendrá que supervisar todo el proceso: “La agencia pone en juego con esta decisión algo más que una cantidad de dinero, pone su prestigio e incluso el futuro de la cuenta” (p. 312).

Cury (2013) insiste en esta afirmación de que la agencia es la responsable, hasta el punto de que la productora no debe olvidar que su cliente es la agencia, y no el anunciante. Es la agencia la que le paga y por tanto la productora se debe a ella y no al anunciante.

En este punto, Ocaña manifiesta la importancia de tener una buena relación con los proveedores de la agencia:

“El buen servicio al cliente de la agencia sería imposible sin el concurso de estos proveedores; son parte de nuestro éxito. Alguien que maneja malamente a los proveedores tiene poco

futuro. Y, sobre todo, no entiende este trabajo. Ten contentos a tus colaboradores, reconóceles su contribución a tu negocio. Créeme, es rentable hacerlo, y, sobre todo, justo” (Ocaña, 2003, p. 67).

Gurrea (1999) resume las tres variables más importantes a la hora de elegir quién debe rodar el anuncio: la productora y sus realizadores, el presupuesto, y el *timing*.

Elegir un buen compañero para realizar este trabajo es fundamental: “Una buena productora es aquella que optimiza un presupuesto dado, que busca soluciones nuevas, que apuesta y arriesga, que entiende lo que tiene entre manos y lo trabaja con interés. Hay quien, por encima del dinero gastado, aporta calidad al producto y quien no” (Gurrea, 1999, p. 268).

Sea cual sea el presupuesto con el que se cuente, una buena productora tiene que dar “buen servicio”. Tiene que realizar buenas producciones, pero para el anunciante es muy importante que conozca “su oficio lo suficiente como para ofertar una excelente relación calidad precio” (Gurrea, 2008, p. 39). Y solo si se conocen las opciones que se tienen se podrán seleccionar aquellas que aporten más a la producción, como explica Gurrea (2008): “Producir bien es optimizar, y optimizar es siempre elegir la mejor entre distintas posibilidades” (p. 40).

No todas las productoras son iguales, ni se estructuran de la misma forma. Rivero (1992) en su investigación sobre la evolución de las productoras, explica que en 1970 había productoras grandes y otras más pequeñas, cuya infraestructura tenía unos costes de mantenimiento muy inferiores a los de las grandes.

“Un equipo habitual en esta época estaba constituido por: un realizador, un director de fotografía, que en muchos estudios era la misma persona, un ayudante de cámara, un eléctrico, un ayudante de plató, que a la vez hacía de atrecista decorador y una secretaria. La mayoría de los productores tenían una plantilla que nunca sobrepasaba las diez personas” (Rivero, 1992, p. 170).

Las “macroproductoras”, como les llama Rivero (1992), destacaban por la amplia experiencia en producción, por contar con grandes instalaciones y por el alto nivel de facturación. No se especializaban en un tipo de realización, sino que podían abordar la mayoría de los estilos, y por tanto “el peso del realizador, como figura única, queda diluido por el servicio completo que ofrece una productora con grandes recursos” (Rivero, 1992, p. 233). Con la crisis de los 90 en España, las macroproductoras empiezan a ceder el terreno a las “multiproductoras”, empresas mejor preparadas para sobrevivir en época de crisis, gracias a una plantilla de no más de 10 profesionales y con “una relación calidad/precio muy aceptada por un abanico importante de agencias de publicidad” (Rivero, 1992, p. 282).

Es en los 90 también, cuando empiezan a ganar fuerza las productoras en torno a los realizadores.

“Es sin duda el tipo de productora que más prolifera. Se organizan alrededor de un realizador de cine publicitario, que es, generalmente, el propietario de la productora. Su característica más acusada es que representan un estilo muy definido, apoyándose en alguna de las diversas técnicas, es decir, la

iluminación, los encuadres, el casting, el montaje o el sonido”
(Rivero, 1992, p. 283).

Joannis (1992) analiza también la figura del realizador durante esos años en los que las productoras cuentan con realizadores como su seña de identidad.

“En algunas sociedades productoras es el mismo realizador quien ha montado una casa de producción y realiza también algunos filmes. Pero, aunque no sea él el realizador directo, su talento y su personalidad se manifiestan al hacer la elección de los realizadores de su equipo, en la apreciación que da a los guiones y en la filosofía que ha sabido proporcionar a su equipo”
(Joannis, 1992, p. 160).

Y como dice Bassat (2002) muchos de esos realizadores provienen del mundo del cine, de la dirección de fotografía o de departamentos creativos. No obstante, para Bassat, aquellos realizadores acostumbrados a hacer largometrajes encuentran complicado ajustarse a la duración de los spots.

Dependiendo del género del spot (humor, testimonial, bodegón, de belleza...) se elegirá a una productora u otra. Para García-Clairac (2005) no todas las productoras pueden hacer todos los estilos, aunque algunas están más preparadas que otras para afrontar todo tipo de proyectos.

Numerosos autores coinciden en que el realizador es una figura decisiva, porque no debe realizar lo que le piden los creativos, sino que debe aportar su estilo y mejorar la idea inicial (Baños, 2001; Cury, 2013; Gurrea, 1999).

Para Bassat (2002), la comunicación entre el creativo y el realizador es un factor importante a la hora de seleccionar quién rodará la película.

“Nuestro realizador ideal, supuestos unos valores técnicos y artísticos de reconocido nivel, será aquel que comprenda mejor nuestra idea y que rápidamente conecte con la esencia de lo que se quiere comunicar. (...) Un spot saldrá siempre más redondo si el creativo y el realizador se entienden a la perfección” (Bassat, 2002, p. 245).

Tal y como comenta Mariano Resquin en la tesis de Rivero (1992), aunque todos los realizadores partan de un mismo *Storyboard*, es muy complicado que hagan la misma película, ya que cada uno tiene su personalidad y se refleja en el spot.

Pero, aunque la figura del realizador es fundamental, este no podría hacer nada si no contara con un equipo en el que apoyarse, y eso, entre otras cosas, es lo que aporta una buena productora (Joannis, 1992). Buen equipo humano y buen equipo técnico: “Si el presupuesto no lo permite, es mejor descartar a los buenos profesionales si luego no se les va a dotar de los elementos que necesitan para trabajar” (García-Clairac, 2005, p. 85).

Fandiño (2003) a su vez afirma que los grandes anunciantes suelen trabajar con realizadores con una bobina de trabajos importantes, y los mejores realizadores suelen estar ligados a las mejores productoras.

En el estudio realizado por SCOPEN (2011) en el que entrevistaban a más de 180 profesionales del sector, el 93% de los encuestados se mostraban satisfechos con el trabajo de las productoras y reconocían recurrir a la misma productora en numerosas ocasiones. Las cualidades

que más valoraban fueron el servicio dado, respecto a su involucración y su capacidad de respuesta, y los realizadores. Otros aspectos también valorados fueron la relación calidad/precio, el spot final, los conocimientos de la productora, sus profesionales y la relación de la productora con cliente y agencia. Y por supuesto, la calidad de la producción y el presupuesto.



Ilustración 6. Aspectos que debe reunir la productora ideal. Fuente: Vacchiano y López (2011). *Estudio de imagen de las productoras de cine publicitario en España.*

Teniendo en cuenta estos datos, cabe destacar que son abundantes los estudios que sitúan en tres el número de productoras que suelen entrar a concurso para ganar la producción de un anuncio (Cury, 2013; García Uceda, 2011; Parra, 1982). En algunas ocasiones es el cliente el que exige que se consideren varias productoras debido al alto coste de las producciones (Douglas, 1993). Y en otras, como apuntan Book, et al. (1984) pueden ser tres o cinco, o incluso si ya han tenido una buena experiencia con una productora, pueden solicitarle presupuesto y

aprobarlo directamente si les encaja en esos números sin mirar otras opciones. Algo que apuntan también Cury (2013) y Gurrea (2008), quienes afirman que, aunque no es lo habitual, “a veces las agencias o incluso los clientes tienen preferencia por una productora y trabajan con ella de manera habitual. En ese caso no hay concurso ni comparación de ofertas” (Gurrea, 2008, p. 44).

Considerando todas las opciones, Gurrea (2008) menciona también aquellos concursos del anunciante, como puede ser la Administración Pública, que realiza por separado el concurso para elegir la agencia que desarrollará la creatividad y el que decidirá la productora que lo realizará.

Carvajal (2012) apunta una última opción que son los llamados *Pool* de productoras. Los anunciantes han llegado previamente a un acuerdo con varias productoras y todas sus campañas serán realizadas por una de las productoras que pertenece a este *Pool*, de forma que la decisión de los creativos se ve reducida considerablemente: “La mayoría de estas cláusulas pertenecen a compañías multinacionales que mantienen acuerdos de producción con productoras mediante fórmulas de ‘*Pool*’ de producción” (p. 31).

Sin olvidar el enunciado de este punto en el que se decía que la agencia elegiría productora de su confianza, se tiene que destacar que, en efecto, muchos son los autores que hacen referencia a estas preferencias de los equipos creativos sobre las productoras y los realizadores. Sin embargo, Carvajal (2012) da un paso más y alude en su investigación a las faltas de transparencia que se realizan en ocasiones por parte de las agencias a la hora de pedir presupuestos y tratamientos a las productoras que van a presentar al anunciante. En algunas de ellas, Carvajal afirma que

se convocan productoras sabiendo que no van a ser elegidas, simplemente para poder descartarlas cómodamente y realizar el spot con la productora de su confianza. Para ello, asegura que, en algunos casos, y de forma deliberada, no facilitan la misma información sobre el proyecto a realizar a todas las productoras.

Una vez seleccionadas las productoras que van a participar en el proceso, la agencia debe realizar una reunión con cada una de ellas para explicar con detalle lo que espera del anuncio. Toda esta información está recogida en el llamado *briefing* audiovisual. Instrucciones sobre el guion, lo que se quiere conseguir, las técnicas de rodaje, el tipo de actores, las localizaciones ideales y el calendario de entregas (Douglas, 1993; García Uceda, 2011). Y como apunta Cury (2013), las productoras suelen tener un par de días para hacer llegar sus propuestas y presupuestos. “Este tema es frecuente motivo de pasmo para muchos clientes, a quienes cuesta aceptar que un spot de 30” pueda resultar tan caro” concluye Douglas (1993, p. 157).

Pero no en todas las ocasiones se trata solo de un par de días:

“Se puede llegar a trabajar incluso más de un mes en una campaña, hasta saber qué productora será la elegida. Durante este tiempo, la agencia irá indicando si van bien o se desvían de la idea. La productora, por su parte, irá haciendo propuestas de estilo en paneles con dibujos, que contarán la posible historia” (Tejedor y Odasso, 2000, p. 22).

Joannis (1992) resume el contacto de la productora con la agencia en un primer encuentro para discutir el *Storyboard*, una segunda ocasión

para explicar la transformación del guion en un lenguaje visual y aportar sugerencias, y la tercera, para la presentación del presupuesto. Y añade que no serviría de nada contar con un realizador que no tiene tiempo para realizar la película con la atención que se necesita: “La disponibilidad del realizador a lo largo de la realización es de gran importancia” (p. 167).

Carvajal (2016) y White (1981) resumen también la información que debe entregar la productora: el diseño de la producción, el tratamiento del realizador, y cualquier otra información relevante para poder tomar la decisión, además, por supuesto, del presupuesto y el *timing*.

En el tratamiento del realizador, este debe explicar los planos que va a realizar, los ángulos y movimientos de cámara, la interpretación que espera conseguir de los actores, y la duración de los planos:

“Cómo va a transformar la idea «bruta» en cine, algunas veces modificando elementos del guion. Y en esto es donde se va a reconocer una parte de su talento. En cómo los ángulos y movimientos de la cámara que él imagina «cuadran» bien con lo que se quiere decir. Cómo las modificaciones que propone se inscriben dentro de una comunicación mejor y no en una búsqueda estética cinematográfica que traiciona el mensaje, etc.” (Joannis, 1992, p. 167).

Una vez recibidas las propuestas de las productoras la agencia debe evaluar esta información y confirmar que recoge todos los gastos, incluidas las copias de emisión que se necesitarán (Parra, 1982).

García Uceda (2011), Cury (2013) y Douglas (1993) coinciden en que esta decisión la toman el departamento creativo, ayudado por el departamento de producción y quizás, añade Cury, el director de cuentas.

“Al presentar los presupuestos, se deben tener claros los argumentos que respaldan la selección de esas productoras que la agencia recomienda, y que suelen estar en función de factores como: el tipo de película (bodegones, gente, efectos especiales, experiencias anteriores con el producto...); el dinero que ese cliente está dispuesto a gastarse; la mayor o menos rapidez con que haya de realizarla, ello unido a la seriedad de la productora para cumplir fechas, etc.” (Parra, 1982, p. 4).

Tanto Parra como Carvajal (2016) insisten en la importancia de revisar las bobinas del realizador y de la productora. Douglas (1993) resalta que la experiencia anterior con las productoras es fundamental a la hora de tomar esta decisión, y para Book, et al. (1984) es muy importante, la capacidad que tenga para entregar a tiempo el spot. No en vano, un retraso en la entrega puede llevar al cliente a perder mucho dinero en pases de emisión en televisión, por ejemplo.

Para Gemma Soler, productora ejecutiva de Puente Aéreo, lo que primero se mira es el estilo del realizador, después la producción y por último y sin embargo el factor decisivo, el presupuesto: “Como hay un mercado muy potente de realizadores, muchas ideas las pueden hacer muchos realizadores, entonces ya entras en la guerra de planteamiento que haya hecho cada realizador y del presupuesto que se haya pasado” (Tejedor y Odasso, 2000, p. 22).

Algo que le cuesta asumir a Mariano Resquin en la tesis de Rivero (1992):

“No sé hasta dónde es razonable que prevalezca el criterio económico sobre el del equipo creativo al contar con una u otra productora. Si se elige al mejor creativo, no al más barato, no es razonable que al elegir productora no se realice con el mismo criterio. Los pases en televisión cuestan lo mismo si la película es buena o es mala, y son tan caros que no creo que merezca la pena ahorrar al escoger quién hace la película” (Rivero, 1992, p. 218).

En la misma investigación Juan José Díaz afirma:

“Cuando hay un buen anunciante, una buena idea, un buen presupuesto y una buena agencia, y todo ello suele ir muy unido, lógicamente la agencia busca al mejor. Parte de su sueldo se les paga a los creativos y a los *Producers* de las agencias por saber escoger, estoy convencido de ello. Y no quiere esto decir que, en ocasiones, no puedan confiar en la gente más joven, con menos experiencia, pero posiblemente con más agallas y entusiasmo que los consagrados” (Rivero, 1992, p. 224).

Y, sin embargo, son varios los que coinciden en que es fatal cuando el cliente impone a la agencia la productora con la que debe realizar el spot. Fátima Peña asegura que “es una situación peligrosa. Y la agencia no debería ceder ante este tipo de presiones. Sé que algunas agencias han perdido algún cliente por no entrar en ese juego, y es algo que les honra”.

Y Mariano Resquin lo respalda: “Todas las agencias deberían actuar así, no por coherencia, por ética profesional” (Rivero, 1992, p. 225).

Para Juan José Díaz es un problema de mediocridad, cuando un creativo no sabe defender su criterio e imponerlo, sin rendirse ante el miedo de perder un cliente, sabiendo que con un realizador va a conseguir mejores resultados. Además, insiste: “El realizador necesita un buen ambiente para trabajar. El apoyo del creativo es importante, no se puede rodar con tiranteces, con discrepancias porque, aunque el gran público no llegue a detectarlo, influye negativamente en el resultado” (Rivero, 1992, p. 225).

Por último, Gabriel Torrente en el mismo estudio de Rivero (1992) explica que, aunque una productora trabaje años para un anunciante, lo hace a través de una agencia, y en el caso de que la agencia deje de trabajar para ese cliente lo normal es que la nueva agencia proponga a sus proveedores de confianza:

“La guerra entre clientes y agencias es más fuerte que la que puede haber entre clientes y productoras... Entre agencias juegan todos los intereses publicitarios, los pases, la programación... Cada agencia tiene tres o cuatro productoras “amigas” y reparte el trabajo según las características de cada anuncio” (Rivero, 1992, p. 280).

Ocaña (2003) no lo describe como amistad con las productoras, sino como una relación que es parte de su éxito:

“No les fallas y no te fallan, porque es una relación estable; unas veces ganan menos dinero, otras más. Pero lo que nadie en su sano juicio quiere perder en ningún caso es a su cliente, esté en el eslabón de la cadena que esté. Hay una cadena de valor de difícil troceo: proveedor-agencia-cliente. Se entrelazan los procesos. El trabajo en equipo, si es bueno, debe permitir que el éxito final se pueda repartir por todos los eslabones de la cadena. Y añadía: “Dime qué equipo tienes y te diré quién eres” (Ocaña, 2003, p. 68).

Y lo cierto es que, aunque los creativos elijan a los realizadores por su estilo, en pocas ocasiones el público sabrá quién ha rodado el anuncio. Como comenta Martínez Sáez (2010), así como en el largometraje el autor de la película es el director, en publicidad desde el punto de vista estético lo serán los creativos, aunque sin olvidar que legalmente el autor será el anunciante.

6. “La productora realiza el spot a partir de la idea (*Storyboard*) creada por la agencia” (García-Clairac, 2005, p. 21).

Una vez se ha tomado la decisión de la productora con la que se va a realizar el anuncio, se debe firmar el contrato con las condiciones acordadas (Book et al., 1984).

Parra (1982) incide en la firma del presupuesto:

“Como las cantidades que se manejan son importantes, haced que el cliente firme el presupuesto aprobado para que luego no diga “donde dije digo...”. La típica argucia es posponer el tener

que enfrentarse con un presupuesto que se considera elevado hasta que se ha rodado la película y luego poner el grito en el cielo, para desesperación de la agencia que se encuentra entre la espada y la pared” (Parra, 1982, p. 4).

Y ya en esta fase García-Clairac (2005) adjudica a la productora la responsabilidad total de la realización del spot, reduciendo el papel de la agencia a la colaboración y control, y al anunciante la tarea de la confirmación o aprobación.

Para Burtenshaw, Mahon y Barfoot (2007) “la tarea principal del productor consiste en controlar el proyecto, organizar las localizaciones, contratar al equipo de filmación y el equipo necesario, además de encargarse de todos los detalles contractuales” (p. 49).

Es la llamada fase de preproducción del spot. Una fase en la que deben quedar claros todos los detalles del rodaje, respecto a las localizaciones, arte y atrezzo de las mismas, los actores, su vestuario y su actuación, el tipo de fotografía, el equipo de cámara necesario para realizar los planos planteados, los horarios del rodaje y los desplazamientos a los distintos lugares. Y todo, teniendo en cuenta que en todo rodaje hay imprevistos (Baños, 2001; Millerson, 2001).

También Bassat (2002) incide en la importancia de esta fase, en tratar temas de gran importancia como son el casting, los decorados, el vestuario, y el *timing*. Para García Cuerda y Menéndez (2007), en el sector publicitario con frecuencia no se respetan los tiempos necesarios y conforme a las necesidades del anunciante se suele someter a “urgencias” a los distintos procesos de la producción de un anuncio. Book, et al. (1984)

insisten también en la labor de *scouting* o búsqueda de las localizaciones perfectas para el anuncio en esta fase de la producción.

Sin duda será de gran importancia la labor del *Producer* de la productora. Se ha hablado del realizador, pero no se puede olvidar que los productores sirven de enlace entre la agencia y la productora, y deben asistir al realizador supervisando todas las áreas de la producción más allá de la función estrictamente creativa del realizador (Cury, 2013).

Una vez terminada la preproducción, comienza el rodaje. Ramón Costafreda, realizador de Continental, explica que durante el rodaje “se habla mucho y se explica mucho. Si te tiran la película no es culpa de quien ha hecho la película, sino que quien la ideó no sabía lo que quería” (Tejedor y Odasso, 2000, p. 24).

Sin embargo, Parra (1982) destaca que no se debe molestar al realizador en la fase de rodaje: “Solo ‘in extremis’ se debe sugerir una toma de un plano no previsto por el Realizador, pues cada cambio de la cámara requiere mucho tiempo y los rodajes publicitarios son un contra reloj” (p. 6). Para Bassat (2008), se debe estar en los rodajes para aprender, pero teniendo en cuenta que el set de rodaje es el territorio del realizador, y se le debe respetar y ser discreto en las intervenciones. Book, et al. (1984) son de la misma opinión y aconsejan a los creativos aprovechar los rodajes para aprender sobre producción:

“You may wonder if a piece of business may be acted differently to get a better effect. You may question an on-camera reading or prefer a tighter close-up of the product than the director has set up. The more you learn about production, the more valuable your suggestions will become, and, consequently, the more

experience you will bring to your next creative assignment”
(Book, et al., p. 194).

Parra (1982) también entiende que para el anunciante el producto, el aspecto que tiene y su tratamiento en el rodaje, es lo más importante, y afirma que en esas ocasiones debe intervenir para señalar los cambios necesarios.

Para Leduc y Puente (1983) es primordial que el anunciante intervenga en aquellas fases en las que se deben tomar decisiones relevantes para su producto y la intención que quieren darle a su mensaje. Pero también insiste: “Tampoco es menos importante que él no intervenga en los campos técnicos de la realización. Esta observación es igualmente válida para las relaciones entre el realizador y la agencia, que debe dejar a aquél la posibilidad de manifestar su talento dentro del marco que se le ha asignado” (p. 82).

7. “La agencia controla y revisa todo el proceso de realización e informa puntualmente al anunciante de la evolución del spot”
(García-Clairac, 2005, p. 21).

Según García-Clairac (2005) el anunciante es informado por la agencia, pero como se puede confirmar, la mayoría de los autores afirman que el cliente asiste a las distintas fases de la producción, aunque siempre aconsejando esa libertad de actuación para el realizador en esta fase de rodaje.

Así mismo, Fandiño (2003) destaca la relación que debe haber entre la productora y el anunciante. La productora debe respetar que la agencia

es la que responde ante el anunciante, y le debe consultar a la agencia cualquier comentario que le pueda hacer el anunciante tanto en la fase de rodaje como de postproducción del spot. Para Fandiño en esta fase todo el trabajo de la productora estará supervisado por el equipo creativo y de producción de la agencia.

Y, por último, cuando termina el rodaje, se pasa a la fase de postproducción. Como dice Bassat (2008): “Ya está rodado el spot. Alea jacta est. A partir de este momento, todo lo que se haga debe tener un único objetivo: mejorar” (p. 247). Y es importante recalcar este punto: no hay que confundir el mejorar con utilizar la postproducción para arreglar los problemas que se podrían haber solventado en el rodaje (Tejedor y Odasso, 2000).

Y cuando se habla de postproducción se trata de la imagen (el montaje, las sobreimpresiones, los trucos) y del sonido (las locuciones, efectos de sonido, o la música) dice Bassat (2002): “Si hemos conseguido las mejores imágenes y somos capaces de acompañarlas con el mejor sonido, tendremos un buen spot. Si no, no” (p. 247).

En esta fase la productora es la responsable ante la agencia del cumplimiento de los plazos y las calidades, la reserva de salas y servicios, hasta la entrega final del master (Fandiño, 2003). El realizador debe estar pendiente de los procesos de montaje, postproducción y sonorización del spot, aunque todas estas salas se subcontraten a una empresa de postproducción y de sonido y no se realicen en la propia productora (Baños, 2001).

Cury (2013) presenta también la figura del post-productor, como enlace entre la productora y la agencia con la casa de postproducción.

Conocedor de todos los procesos que se realizan en esta fase recomendará a los mejores técnicos para cada proyecto, podrá organizar las salas, los horarios de presentación, y orientar al realizador sobre determinadas cuestiones que puedan enriquecer la película final, tanto en imagen como en sonido.

Cabe destacar que, salvo Carvajal (2012), no se han encontrado menciones específicas relativas a los acuerdos de contratación de la postproducción a los que pueden llegar no solo las productoras, sino también agencias e incluso directamente los anunciantes:

“Dependiendo del sistema de contratación de la producción el Centro de Postproducción estará sujeto a las órdenes de la productora (realizador, en casos de contratación por concurso libre), la agencia (equipo creativo, en casos de contratación de la producción mediante la fórmula de fragmentación), o el cliente anunciante (en casos de contratación por licitación o contratación directa)” (Carvajal, 2012, p. 83).

Y continúa aclarando que en los casos en los que la productora no es la que contrata los servicios de postproducción, su responsabilidad finaliza al aprobarse el offline. Esta cuestión será ampliamente tratada en los siguientes capítulos.

8. “Una vez terminado el spot, la agencia se lo presenta al anunciante” (García-Clairac, 2005, p. 21).

Para García-Clairac (2005) el anunciante de nuevo no estaría en esta fase de montaje y sonorización y es la agencia la que presenta el spot

terminado al anunciante para la aprobación. Situación que no recomiendan otros autores, insistiendo en la necesidad de aprobaciones en determinados momentos clave para no tener que incurrir en mayores gastos si finalmente el anunciante quiere realizar cambios. Parra (1982) explica que en la fase de postproducción acuden a las presentaciones además del realizador, los creativos, producción y cuentas de la agencia y aconseja que a las sonorizaciones acuda el anunciante “pues las sonorizaciones son caras y demasiadas veces se repiten por capricho del cliente, que podría haberse soslayado si hubiera asistido” (p. 8).

Algo que señalan también Book, et al. (1984) respecto a las distintas fases de postproducción, y en mayor medida si se tiene en cuenta que en aquella época la publicidad se rodaba en su gran mayoría en formato cinematográfico y los procesos de corrección del color por ejemplo debían aprobarse antes de realizar los tratamientos definitivos. Y aunque ya en 1981 White se maravillaba de que la tecnología acortaba los procesos de días a horas, también introducía la preocupación que le causaba que esa “rapidez” impidieran reflexionar sobre los resultados de tales procesos, y lo que es más importante, sobre la efectividad final del spot.

9. “El anunciante es quien aprueba y autoriza la emisión del spot”
(García-Clairac, 2005, p. 21).

Tanto Fandiño (2003), como García-Clairac (2005), afirman que durante todo el proceso los responsables de la agencia, tanto del equipo creativo y de producción, como del equipo de cuentas, supervisarán el trabajo de la productora, y no será hasta la entrega del máster cuando lo presenten al anunciante para su aprobación antes de la emisión.

10. “La agencia con el spot aprobado pide las copias de emisión a la productora y las envía a las cadenas que lo emitirán” (García-Clairac, 2005, p. 21).

Afirmación que como se tratará más adelante desde hace años no siempre es así, y son muchas las agencias y los anunciantes que tienen acuerdos económicos con las casas de postproducción para la gestión de las copias de emisión sin tener que pagar a la productora el beneficio industrial por tal servicio.

Por tanto, y aunque en este primer punto del marco teórico se pretende explicar el proceso de producción a través de la bibliografía, se puede extraer como primera conclusión que el anunciante en los primeros años de producción audiovisual prácticamente no intervenía en los procesos, delegando toda la ejecución a la agencia de publicidad y sus proveedores. Con el paso de los años, ha ido involucrándose más en cada una de las fases del proceso.

2.3 EL ANUNCIANTE EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

El anunciante es la figura clave en el proceso de producción, sin anunciante no hay spot. Es la figura con mayor responsabilidad ya que se necesita su aprobación desde la presentación de la creatividad por parte de la agencia hasta su emisión.

Aunque como se ha explicado en el capítulo anterior, durante los primeros años el anunciante se involucraba en el proceso de producción audiovisual en la primera fase de aprobación de la creatividad y finalmente

antes de su emisión, desde hace ya unos años, esta situación ha cambiado. Según el estudio realizado por Vacchiano y López (2011), el anunciante comienza a involucrarse en determinadas tareas de marketing y entre ellas en la producción audiovisual.

Una buena campaña es producto de una buena creatividad, bien desarrollada y con un buen plan de medios, pero sin duda, detrás tiene que haber un buen anunciante.

Y lo primero que tiene que tener un buen anunciante es la capacidad de comunicar lo que quiere. Es importante que sepa comunicar el fin que persigue con la campaña: objetivos, expectativas, requisitos, limitaciones, presupuesto y fechas previstas para el lanzamiento.

Además, el anunciante debe decidir con prontitud las opciones que le plantea su agencia en cada momento del proceso, para no ralentizar el mismo. En caso de que el anunciante no pueda estar presente en determinadas fases en las que se hace necesaria su aprobación y que serán explicadas desde el principio del proyecto por parte de la agencia, debe delegar esta aprobación en otra persona de su confianza. Al igual que el calendario, la agencia le habrá transmitido con claridad las partidas que están incluidas en el presupuesto de producción y aquellas que no se han contemplado, de forma que el anunciante pueda exigir conforme a lo que está pagando por la producción.

Sin duda, dado que debe tomar decisiones sobre una campaña audiovisual, debe tener conocimientos básicos y en su defecto, dejarse orientar por personal cualificado en la materia dentro o fuera de su empresa.

Todos estos requisitos, explicados por Carvajal (2016), se han ido adquiriendo por parte del cliente en estos últimos años. Aunque para algunos no siempre de forma positiva. Río Pérez (2002) recoge en su tesis doctoral la opinión de varios profesionales del sector y uno de ellos, José Luis Esteo, apunta que, hace un par de décadas, los anunciantes tenían pocos conocimientos que suplían con intuición y valentía. Normalmente se trataba del dueño de la compañía, que en la actualidad ha delegado la aprobación de las distintas fases de las campañas a profesionales que tienen un mayor conocimiento de los procesos. Sin embargo, aquellos que deben tomar las decisiones en algunas ocasiones temen equivocarse y retrasan o no dejan claro su punto de vista para no comprometer su puesto si la campaña no sale como se esperaba, entorpeciendo de esta manera el resto del proceso.

También Ocaña (2009) insiste en este punto, cuando afirma que si los clientes van a intervenir cada vez más en los procesos “tendrán que tener interlocutores que sepan juzgar y puedan decidir en la totalidad de la comunicación, en caso contrario lo que provocará es un mero incremento de costes en las presentaciones difíciles de asumir en un día a día complejo”.

Resulta obvio que, si un anunciante invierte grandes cantidades de dinero en una campaña, quiera participar del proceso. Las agencias, que no estaban acostumbradas a que los anunciantes participaran, lo han traducido en algunas ocasiones en una falta de confianza. Por poner un ejemplo, en el momento en que los anunciantes empiezan a querer asegurar la efectividad de la campaña antes de realizar el gasto, y empiezan a recurrir a pre-test de las mismas, algunos autores como Steel (1998)

afirman que el test “refleja el triste hecho de que muchos clientes no confían del todo en sus agencias. Algunos temen que el ansia que tiene la agencia de ser creativa y ganar premios se imponga a la obligación de hacer lo correcto para su producto” (p. 159).

Río Pérez (2002) incide en gran medida en este punto en su investigación y son varios los creativos que se sienten molestos con esta nueva forma de relacionarse con el anunciante.

“Si realmente se confiara en que la agencia sabe lo que propone, tiene experiencia, criterio y calidad, no habría por qué testar nada. En definitiva, si el anuncio lo testan es porque no confían. Hubo una época en que la agencia proponía y el cliente aceptaba. Una segunda época en que la agencia proponía y el cliente pedía más soluciones. La agencia seguía proponiendo y el cliente acababa decidiendo. Pero con todo esto lo que ocurrió es que la agencia cedió el criterio al cliente, fue una manera de dejar decidir al cliente. Cuando el cliente se dio cuenta de que le habían cedido el criterio y él no lo tenía, intentó buscar a alguien que se lo proporcionara, que es el consumidor. A partir de entonces se testa todo. De la agencia lo que quieren son ideas, que vayan proponiendo ideas que ellos escogerán y dejarán que el consumidor elija la que le gusta. No confían en la agencia sino en el consumidor”, protesta Alex Ripollés (Río Pérez, 2002, p. 96).

Para Ogilvy (1984) la relación con el anunciante tiene que ser de confianza y hay que ganársela:

“A mí me parece que la relación cliente-agencia es más satisfactoria cuando los emolumentos de ésta no se relacionan con la cantidad de dinero que la agencia consiga hacer gastar a sus clientes en publicidad. Prefiero estar en posición de aconsejar a mis clientes que gasten más, sin que tengan que dudar de mis motivos. Y me gusta estar en situación de aconsejar a mis clientes que gasten menos - sin recurrir en el recelo de mis propios accionistas” (Ogilvy, 1984, p. 111).

Para Natalia Carranza (directora de cuentas de SCPF en ese momento), entrevistada por la revista *IPMARK* (2012) la relación entre la agencia y el anunciante ha cambiado de aliado a proveedor: “Las agencias hemos dejado de ser una organización querida a simplemente necesitada. No nos quieren. No somos ni aliados ni *‘partners’* estratégicos. Solo meros proveedores de servicios y por tanto les da lo mismo trabajar con unos o con otros”.

Roca (2007) afirma que “los dos aspectos más positivos en la relación con el cliente son la confianza que deposita en la agencia y el hecho de no tener miedo a arriesgar”. Y los aspectos negativos son “el miedo del cliente de arriesgar demasiado y querer controlarlo todo, la desconfianza, el *intrusionismo*, el filtro de decisiones y, finalmente, la inseguridad causada por su propia estructura organizativa” (p. 181).

En el estudio realizado por Koslow, Sasser y Riordan (2006) sobre la influencia de los anunciantes en la creatividad, se explica que cuando el contacto con el cliente se produce a través de sus directivos o altos ejecutivos cualquier error percibido por ellos puede traducirse en un despido de la agencia, porque se trata de profesionales con alto nivel de

experiencia, conocimientos y comprensión de la publicidad. Sin embargo, cuando se trabaja con interlocutores de nivel inferior la posibilidad de que dejen de trabajar con esa agencia es menor.

Para Río Pérez (2002) resulta necesario que desde el planteamiento de la campaña el equipo creativo asista a las reuniones con el anunciante, para de esta manera tener toda la información de aquello que quiere conseguir el cliente para, una vez tenga claro qué necesita el cliente, distanciarse para concentrarse en la tarea creativa.

Sin embargo, el problema que se percibe al analizar esta dedicación de la agencia y del equipo creativo es la remuneración de ese trabajo por parte del anunciante. Fructuoso Moreno, entrevistado también en *IPMARK* (2012) afirmaba que es complicado negociar con el anunciante: “En parte porque no hemos sabido defender el valor de las ideas que es a lo que nos dedicamos. Tenemos que volver a vender promesas y luchar para que nos remuneren por nuestro producto”.

Asimismo, conviene destacar en este punto la inseguridad que perciben muchas agencias en su relación a largo plazo con los anunciantes. Los concursos convocados frecuentemente no ayudan a que las agencias tengan mayor confianza. En un artículo publicado por la revista *Anuncios* en enero de 2010, Félix Muñoz explica que los anunciantes no valoran las ideas, y lo achaca a que decenas de agencias participan gratuitamente en concursos convocados por empresas. Resalta que es un círculo vicioso porque los anunciantes cada vez pagan menos por el trabajo de las agencias, y estas necesitan mantener los beneficios, de forma que necesitan conseguir más clientes y no les queda más alternativa que intentarlo a

través de los concursos que convocan los anunciantes. Finaliza el artículo intentando aportar una solución:

“La única salida sería llegar a poner un justo valor a las ideas, y que precisamente fueran las empresas anunciantes las que hicieran el cálculo de manera sencilla: dividiendo el beneficio obtenido por el coste requerido. Llegado ese punto, posiblemente el anunciante que viera como esas ideas le reportan beneficios, estaría dispuesto a pagar algo por ellas. De hecho, con ese sistema las propias agencias serían las primeras interesadas en optimizar sus costes, dimensionar sus estructuras y reducir los costes del anunciante todo lo posible, puesto que con menores costes mejoraría la ecuación y por tanto aumentaría aún más el valor de esas ideas. Es lo que llamamos eficacia. Curiosamente han sido iniciativas de los propios anunciantes, como los Premios a la Eficacia, las que están apuntando en esta dirección” Pero concluye poco optimista: “Obviamente, esto no es así de fácil. Hay demasiados intereses individuales y compromisos económicos de corto plazo que no permiten la solución de todo un sector” (Muñoz, 2010).

Esa falta de una remuneración justa percibida por las agencias, les lleva a intentar conseguir beneficios a través de otras vías que, como se verá, han aumentado la falta de confianza del anunciante hacia las agencias con las que trabajan.

José Manuel Zamorano, Director de Imagen y Comunicación Publicitaria de CEPSA, en el prólogo del libro de Alejandro Carvajal

(2016) hace un resumen de varios factores que se analizarán a lo largo del marco teórico como base de la investigación desarrollada:

“El transcurrir del tiempo, los cambios generacionales, la crisis económica, y una formación más adecuada han permitido a las empresas anunciantes un papel más activo en la Producción Audiovisual haciéndoles así más conscientes de las grandes posibilidades que hay de optimizar el proceso, mediante la eliminación de irregularidades, la mejora de la eficacia, el ajuste de presupuestos y el incremento en la calidad y en adecuación al producto final. De hecho, muchos han sido los anunciantes que comenzaron contratando directamente la postproducción, para después pasar a comprar la Producción completa sin intermediación alguna de la Agencia Creativa” (Carvajal, 2016, p. 19).

Aunque ya en 1998 García-Lavernia analizaba el papel de la agencia dentro del proceso de producción audiovisual y lo calificaba de “comisionista”, en su estudio explicaba la diferencia entre las comisiones justas y las inaceptables:

“En lo que respecta a producir una campaña, una agencia de publicidad es, fundamentalmente, un comisionista, en ocasiones justo y en otras inaceptable. Resulta ser justo cuando la gestión de la agencia sirve para ahorrar tiempo (y por tanto dinero) al anunciante, también si sus contactos sirven para mejorar precios de producción que luego justifican el cobro de comisión. Siempre será justo pagar los gastos de desplazamiento, los

salarios y cargas sociales del personal que se dedica a nuestra cuenta (de forma exclusiva o casi exclusiva). Por el contrario, serían inaceptables aquellas comisiones que sean excesivas en base al trabajo realizado. Así, si un ejecutivo de cuentas intenta justificarle (a finales del siglo XX) que rectificar un pequeño detalle de una fotografía cuesta 100.000 ptas. y que resulta ser necesario porque la fotografía es horrorosa con aquella raya (que usted no había visto) que pasa por un lado de no sé dónde... Lo mejor será que cambie de agencia inmediatamente. Como este ejemplo, se encuentran a cientos” (García-Lavernia, 1998, p. 101).

Es en el año 2005 cuando McCann da una rueda de prensa para explicar su nueva política de transparencia reconociendo públicamente que una parte de sus ingresos provenía de comisiones no conocidas por sus anunciantes y exponiendo que tendría que renegociar con cada uno de ellos su remuneración. Así lo afirmaba la publicación *Marketing Directo* (2006), haciéndose eco de esta declaración de McCann:

“El sector publicitario, desde su fundación, se ha financiado tanto de ingresos de proveedores como de los clientes. Esta práctica, realizada en el sector a nivel mundial, implica un riesgo en el grado de independencia por parte de la agencia, que muchas veces se ve envuelta en conflictos de intereses. La consecuencia final de todo esto es la pérdida de confianza del cliente en la agencia” (McCann garantiza transparencia a sus clientes, 2006).

Para Carvajal (2009), las productoras no eran contrarias a esta práctica porque les aseguraba la buena relación con las agencias, y las agencias a su vez, se aseguraban de unos beneficios que habían visto reducidos al perder la gestión de los medios. El problema estaba en que el anunciante desconocía estos acuerdos.

Sin embargo, resulta llamativo que fuera desconocido por los anunciantes, ya que muchos de los responsables de marketing de grandes marcas provenían de agencias de publicidad que obtenían beneficios de estas producciones audiovisuales. De hecho, en muchos casos no se trataba de comisiones desconocidas, como afirma Dirksen (1973), la agencia llegaba a un acuerdo con el anunciante para facturarle un 15% sobre los costes de la producción.

Y ese es el punto al que Carvajal (2016) quiere llegar:

“Tenemos que lograr definir entre todas las partes un proyecto adecuado a los objetivos, valorarlo y remunerarlo adecuadamente y adquirir el compromiso de cumplirlo con total transparencia. Como dice Juanjo G. Lagares <<que cada uno cobre lo que tenga que cobrar y que se sepa>>” (Carvajal, 2016, p. 20).

Cappo (2004) explica así la forma de retribución de los anunciantes a sus agencias:

“La mayoría de contratos entre agencias y clientes se basa en una estructura de tarifas, aunque aún se realizan cargos por las comisiones negociadas, las cuales se basan en los gastos por cobertura en los medios. Algunas agencias han desarrollado

planes de tarifa por hora, de manera similar a la forma en que han operado durante años los abogados y los contadores. Otras agencias trabajan por proyecto, y en ocasiones incorporan un incentivo por el desempeño a su fórmula de cobro. Otras agencias cobran por honorarios, además de los cargos por el servicio, de los cuales se basan en diferentes criterios. Por supuesto, todavía existe el margen de ganancia en las producciones impresas y de transmisiones. Pero ninguna de estas tarifas podrá generar la riqueza que produjo el sistema de comisión de 15 por ciento en la época de oro de la publicidad” (Cappo, 2004, p. 37).

Lo cierto es que según el estudio realizado por Vacchiano y López (2011), la falta de transparencia y la desconfianza en los presupuestos de las productoras son las principales preocupaciones de los anunciantes y las agencias. Los anunciantes, según el estudio, desconfían por igual de productoras y agencias.

Pero para Vicente (2006), para que haya transparencia, es necesario, “no solo que los clientes reconozcan que tienen que pagar más de forma directa, sino que antes nos ha obligado a replantearnos todas las estructuras internas y reducir gastos no estratégicos”.

Desde luego, se puede decir que los anunciantes han confiado en ellos, ya que 11 años después de estas declaraciones, McCann sigue encabezando el ranking de agencias InfoAdex (2016), siendo la agencia creativa que más volumen de inversión gestiona en España, con un total de 253.052.680 millones de euros.

Ya en 1992, Rivero recogía en su investigación la inquietud de las productoras ante un problema de desconfianza. Para ellas, la explicación de las partidas presupuestarias a los clientes podría ayudar a hacerles entender los costes de las producciones. Algo complicado, porque como las propias productoras reconocen es muy difícil poner tarifas al talento de un realizador o al valor artístico de un spot.

De hecho, no es hasta 2010 cuando se acuerda un contrato único para la producción audiovisual entre agencias (AEACP) y productoras (APCP), con la aprobación de los anunciantes (AEA). Este documento (Anexo I) especifica la relación contractual entre agencias y productoras en relación a las condiciones económicas y las formas de pago, los plazos de entrega y las responsabilidades que adquieren cada uno de ellos durante el proceso de producción. El contrato iría acompañado del *briefing* audiovisual y del modelo de presupuesto fijados también en este acuerdo (Anexos II y III).

Este compromiso, no obstante, no resulta todo lo efectivo que se desea, como explicaba Miki Heras (APCP):

“Los anunciantes sí están evolucionando hacia este modelo, sin embargo, las agencias siguen siendo más reacias y basan sus acuerdos en compromisos verbales, aunque las condiciones se cumplen por ambas partes en la práctica totalidad de los casos. Nuestro cliente natural es la agencia, y desde la Asociación animamos a que también ellas sigan esta tendencia de normalizar los compromisos mediante la firma de los contratos, que además velan en aspectos importantes para el cliente como la aparición de menores en las producciones audiovisuales, ámbitos de

producción, seguros, etc.” (La desconfianza preside la relación anunciante-agencia-productora, 2011).

La realidad es que solo con honestidad, empatía, eficiencia, productividad y la realización de los spots en presupuesto y tiempo, se podrá conseguir que los anunciantes vuelvan a confiar en sus proveedores (*A quickie with an agency Producer*, 2005).

2.4 EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Para introducir la figura del director de producción y los productores audiovisuales publicitarios, se ha investigado sobre el comienzo de esta profesión. Pérez Ruiz (2003) explica la estructura de las agencias y ya desde el inicio de la publicidad audiovisual aparece la figura del Realizador dentro del departamento creativo de las agencias. Estos cuentan con director creativo, redactores de textos, directores de arte y la sección de realización:

“La sección de realización estaba asignada al departamento creativo. Hubo un tiempo en que también se le denominó “Estudio” o “departamento de los batas blancas”, debido a que en él trabajaban rotulistas, montadores y dibujantes, que vestían batas para evitar mancharse con las pinturas, tintas, rotuladores y demás material necesario para desempeñar su cometido” (Pérez Ruiz, 2003, p. 175).

El estudio estaba dirigido por un jefe de departamento del que dependían el resto de los profesionales y el director creativo era el que daba el visto bueno a su trabajo.

Por tanto, podría decirse que, en sus inicios, no solo el departamento creativo contaba con productores para realizar las producciones audiovisuales, sino también con el resto del personal necesario para realizarlo, y, por tanto, no se subcontrataba nada.

Ya en los años 70 y también dentro del departamento creativo aparece la figura del Productor.

“La producción se convirtió en la tercera función del departamento de creatividad. Las personas asignadas a producción realizaban algunas de las siguientes funciones: 1) el montaje de las distintas piezas componentes de los anuncios gráficos (titulares, imágenes, cuerpos de texto y eslogan), cuya supervisión corría por cuenta del director de arte; 2) buscar los modelos para incorporar a los spots, tarea que también supervisaba el director de arte; 3) efectuar gestiones con los estudios de grabación para la sonorización de spots o grabación de cuñas; 4) cualquier otra relacionada con la producción de anuncios gráficos y audiovisuales que les pudiesen encomendar los creativos o el director de arte” (Pérez Ruiz, 2003, p. 339).

La primera de las tareas que detalla serían las propias de un departamento de producción gráfica. La gestión de modelos, normalmente realizada ahora por las productoras, era también cometido de este departamento. La tercera se refiere a cuestiones de sonorización, y, por tanto, queda claro que estos trabajos se subcontrataban y que no se

realizaban dentro de las agencias. Y por último en la cuarta, se explica una vez más que todos ellos estaban al servicio del director creativo.

Por tanto, como puede verse, la producción audiovisual publicitaria desde el inicio formaba parte de las labores del departamento creativo; los profesionales que trabajaban en estas funciones daban servicio a los creativos siempre bajo la supervisión del director creativo.

2.4.1 La relación del *Producer* con el departamento creativo

Son numerosos los autores que recogen en sus investigaciones la integración de la producción en el departamento creativo. White (2010) explica que el departamento que crea y produce los anuncios está compuesto por escritores, artistas y productores. Para Ortega (2004), el departamento cuenta con un director creativo del que dependen los directores de arte y redactores de texto y los productores o realizadores.

Otros autores apuntan que son distintos departamentos, pero siempre sujetos a las órdenes de la dirección creativa (Carvajal, 2016). Y Victoria (2005) que explica:

“Este departamento puede aparecer vinculado al creativo en el organigrama de la agencia. Desde un punto de vista funcional parece lógico que los responsables de la producción estén dirigidos, coordinados y controlados por el departamento creativo. Pero en ocasiones, la subcontratación en las agencias puede suponer una labor de gran complejidad, ya que se subcontratan servicios muy diversos para producción en publicidad general y en otras técnicas comunicativas. Por esta

razón, el departamento de producción puede tener personalidad propia en el organigrama de la agencia” (Victoria, 2005, p. 116).

Como se puede ver, las agencias de una u otra manera contaban con estos profesionales dentro de su estructura, aunque conviene aclarar, como apunta Fandiño (2003), que en agencias pequeñas los encargados de la producción ante la ausencia de estos profesionales, eran los creativos. Rivero (1992) por su parte expone que, si las agencias tienen un volumen de facturación medio o medio alto, tienen *Producer*, y que, si la agencia es pequeña, asume sus labores el creativo o el director de la agencia.

Para Book, et al. (1984) lo ideal es que trabajen juntos en la creación del spot. Desde la misma creación de la idea, el productor podrá asistir y guiar con imaginación y su experiencia sobre las técnicas de realización. Y una vez elegida la idea, el *Producer* debe estar al cargo y ser el creativo el que le asista y le guíe.

En una entrevista realizada al *Producer* de agencia Sam Benson, este afirmaba que el *Producer* de la agencia es para el creativo como una matrona para una pareja que está esperando un bebé. Los creativos tienen la idea, pero el *Producer* les va a ayudar a realizarla (*A quickie with an agency Producer*, 2006).

No obstante, no parece una relación sencilla, a tenor de las palabras de Baldwin (1989) en las que afirma que los creativos ven en el *Producer* un mal necesario y los *Producers* sienten que los creativos molestan en el rodaje. En su libro “*Creating effective Tv commercials*”, trata de explicar esta relación planteando la siguiente cuestión: ¿Quién debe estar al cargo de la

producción? ¿El escritor, que es el que ha concebido la idea, o el *Producer*, conocedor de las formas de realizar un anuncio?

Baldwin introduce varias opciones. La primera, que afirma que los creativos deben crear y los productores producir, basándose en la situación (para él habitual) de que la mayoría de las ideas presentadas son imposibles de producir y deben ser revisadas antes, para poder llegar a ser comerciales exitosos. El inconveniente de esta primera opción está en que, también a menudo, el *Producer* no se pone en el papel del anunciante, no es consciente de los problemas a los que se enfrenta. La segunda postura recogería la opinión de que los *Producer* saben cómo producir un spot mejor que los creativos; el conocimiento de los distintos métodos y posibilidades de rodaje les hacen mejores que los creativos para este papel. Sin embargo, para un anunciante, lo importante no es cómo luzca el anuncio, sino que sea efectivo. Aunque, por otro lado, ¿posee el *Producer* conocimientos técnicos o también el sentido estético que requiere un comercial? Y, por último, Baldwin entra a valorar a cada profesional en particular, sin generalizar sobre creativos o productores. Para él, algunos creativos son mejores produciendo que algunos *Producer*, y algunos productores son mejores creativos que los creativos.

Por todo ello, Baldwin (1989) afirma que cualquier sistema debe ser flexible para que por encima de lo estipulado prevalezca la mejor persona para realizar el trabajo de producir. Un buen creativo no debe entregar la producción a un *Producer* poco preparado, ni un buen *Producer* se someterá a las opiniones de un creativo ignorante de la producción, que se niega a modificar su creatividad. Concluye, por tanto, que creativos y *Producer* deben ser más comprensivos con los problemas del otro: El creativo debe

aprender qué funciona y qué no, y el *Producer* debe reconocer que las consideraciones publicitarias tienen preferencia sobre el arte.

Hirschman (1989) hace mención a este tema también, explicando que algunas veces la idea creativa no se puede producir con el presupuesto que marca el cliente. Es entonces cuando el productor debe hacer reflexionar a los creativos; tarea complicada y no siempre comprendida.

2.4.2 Componentes del departamento de producción audiovisual

Victoria (2005) explica quiénes componen el departamento de producción de una agencia. El director del departamento es el director de producción, que organiza y controla el trabajo de su equipo. A su vez, nombra dos responsables: uno de gráfica y otro de producción audiovisual. Cada uno de ellos contará con personal y técnicos más o menos especializados.

“El jefe de producción audiovisual debe conocer los proveedores más adecuados para la producción de campañas de televisión, cine, radio, video, etcétera. (...) En sus manos recae la responsabilidad de que los proveedores realicen su trabajo con los criterios previstos en la campaña y el nivel de eficiencia y eficacia requeridas. (...) Tendrán una relación estrecha con el director de arte y el resto del equipo creativo, para asegurar que la plasmación de la idea y objetivos creativos están perfectamente recogidos en el trabajo de los proveedores o empresas colaboradoras” (Victoria, 2005, p. 116).

2.4.3 Funciones del departamento de producción audiovisual

Sobre las funciones que se desempeñan desde el departamento de producción hablan varios autores. Carvajal (2016) destaca la labor de representar a agencia y anunciante durante el proceso que realizan las empresas subcontratadas:

“El departamento de producción audiovisual suele estar dirigido por un *Producer* o responsable de la gestión de los proyectos, que es el conductor de los intereses publicitarios, técnicos, y económicos, de la agencia a quien representa y subsidiariamente de su cliente anunciante, durante el proceso de producción de cualquier acción audiovisual generado por aquella, frente a los proveedores concertados” (Carvajal, 2016, p. 38).

Alejandro Pardo (2014) explica las funciones del productor en pocas palabras: “Uno de los mayores retos del productor consiste en realizar el contenido audiovisual con la menor inversión posible y sin perjudicar por ello su calidad artística y técnica”. Trabajo nada fácil si se tiene en cuenta que debe atender diversas variables y por tanto establecer prioridades entre ellas: “El productor es el responsable de realizar el proyecto en un plazo, dentro del presupuesto y con un determinado nivel de calidad. Su habilidad consistirá en establecer en cada caso cuál de estas variables (tiempo, coste, calidad) tiene prioridad” (p. 48).

Para Victoria (2005), la gestión de buenos proveedores por parte del departamento de producción puede suponer un valor añadido muy importante para su agencia:

“Gestionan importantes cantidades del presupuesto de la campaña que se invierten en la producción de las piezas publicitarias. Por lo tanto, tienen una función relevante de realización de presupuestos para la planificación previa de la campaña al cliente y presentación de la propuesta. Unos proveedores profesionales con unas tarifas adecuadas a su trabajo pueden suponer una importante ventaja competitiva para la agencia de publicidad” (Victoria, 2005, p 117).

Baldwin (1989) sostiene que el *Producer* tiene una labor complicada, ya que tiene que realizar una interpretación de la creatividad y al mismo tiempo, conocer los aspectos técnicos de la producción. Ahí radica la dificultad, en captar la intención de lo dibujado en el *Storyboard* y ajustar la producción a esa intención, pero, con un presupuesto marcado. Debe hacer balance entre las consideraciones artísticas y el coste.

Para varios de los autores consultados, es importante que su trabajo se desarrolle desde el momento en que los creativos empiezan a trabajar en una campaña. Carvajal (2016) lo explica así:

“Debe estar presente desde el momento mismo de la concepción de la creatividad, participando activamente en cuantas aportaciones fueran necesarias al equipo creativo, para asistirle en su proceso de creación y ofrecerle información acerca de la viabilidad de sus ideas y de los métodos, tecnologías, profesionales o referencias que puedan servir de utilidad en el avance de sus creatividades” (Carvajal, 2016, p 37).

Carvajal (2016) apunta así mismo que, aunque no suele hacerse en España, es normal en países anglosajones anticipar al cliente una idea del presupuesto que se tendría que destinar para la consecución de la producción de las creatividades que se están presentando.

Fandiño (2003) es de la misma opinión, ya que afirma que las aclaraciones y especificaciones técnicas que realiza el departamento de producción pueden ayudar en gran medida a la toma de decisiones sobre la creatividad.

Para Book, et al. (1984) tiene que tener un perfil creativo, que ayude con imaginación y profesionalidad a vender el mensaje. Debe emplear su sentido artístico con su capacidad para hacer negocios, porque solo con la combinación de ambos puede realizarse un spot eficaz.

Ràfols y Colomer (2003) sin embargo afirman que “no interviene directamente sobre la creación, pero sí que de su gestión puede depender en buena medida que el proyecto esté a la altura de las expectativas creadas” (p. 62).

Una vez aprobado el guion, las funciones del *Producer* serán las de “asegurarse de que se elegirá al director y a la productora que mejor se ajustan al guion. Para tomar esta decisión, debe visionar varias presentaciones y preparar diversas entrevistas preliminares con unos cuantos directores y productoras cinematográficas” (Burtenshaw et al., 2007, p. 49).

Como dice Rivero (1992), el *Producer* en este punto debe contar con una buena agenda de profesionales, habrá analizado las bobinas de todos ellos y sabrá en qué están especializados cada uno de ellos. Asimismo, también conocerá los presupuestos que suelen manejar, para no proponer

un proveedor que presente un presupuesto que no puedan elegir por motivos económicos.

“Después de estos condicionantes y a la vista del tipo de campaña, naturaleza del producto, presupuesto previsto y proveedores habituales del cliente, el “*Producer*” determina cuales son las productoras o realizadores que puedan llevar a cabo, de la mejor forma posible, la producción encomendada”. Y añade que el *Producer* “tiene que ser un profesional publicitario que además de conocer las técnicas intrínsecas de la profesión, conozca también la de cada una de las especialidades requeridas” (Rivero, 1992, p. 369).

Brierley (2005) considera que es en este punto, cuando ya está aprobada la idea, cuando el *Producer* debe organizar la producción a través de una productora de publicidad o negociar con directores de cine para realizar el spot.

El papel de negociación de un presupuesto es una de las funciones más importantes de un *Producer*. Davies (2014) afirma que, si el presupuesto de una productora está por encima de la cantidad marcada por el anunciante, se puede conseguir que la productora lo ajuste, pero solo si esta negociación se realiza entre la productora y un “experto comprador de sus servicios”. Para Davies el departamento de producción de la agencia emplea todo su conocimiento y su experiencia en aras de conseguir el spot que quiere el anunciante por un precio justo.

Desde el momento en que se ha seleccionado a la productora que realizará el spot y se le ha aprobado el presupuesto, el *Producer* asume la

responsabilidad de controlar el trabajo de la productora en la fase de preproducción del anuncio. El *Producer* será el interlocutor entre la agencia y el anunciante, y el realizador y la productora. Para Cury (2013) si la cadena de mando no se respeta, se produce el caos ya que el realizador podrá recibir distinta información de cada una de las fuentes. Por tanto, el *Producer* será el encargado de notificar qué está pasando y cuándo, de explicar los cambios necesarios y de citar a agencia y anunciante si se les necesita en un momento determinado.

La reunión de preproducción (*Preproduction Meeting* o PPM) es un momento crucial en la producción y en el trabajo del *Producer* de la agencia. Hasta ese momento y desde la aprobación del presupuesto, el *Producer* habrá tenido contacto diario con la productora. Son numerosos los detalles que se deben tratar: localizaciones reales, bocetos de los decorados, atrezzo, vestuario... Todo debe ser estudiado, y ningún detalle se queda sin decidir en esta fase (Book et al., 1984).

Ya durante la PPM a la que asisten productora, agencia y anunciante, la persona encargada de dirigir la reunión es el *Producer* de la agencia. Como explica White (1981) no se trata de una reunión democrática, sino que el *Producer* debe presidir y liderar firmemente lo que en ella se trate.

En el rodaje el *Producer* de la agencia será la autoridad en el plató o localización elegida. Trabaja con el Director de producción de la productora, quien consultará constantemente con el realizador, el operador de cámara y los distintos jefes de los equipos técnicos: iluminación, dirección de actores, maquillaje, etc. Agencia y anunciante deben considerar al *Producer* de la agencia como su interlocutor único, y él

o ella, será la persona encargada de transmitir todos los comentarios y sugerencias al realizador (Book et al., 1984).

Por ello, Cury (2013) afirma que lo normal es que el *Producer* de la agencia llegue al rodaje con tiempo suficiente para recibir al resto de la agencia y los anunciantes, tras haber resuelto aquellas dudas de última hora que le hayan podido surgir al realizador o a la productora. Una situación complicada en algunos casos, pero no la única. Cury (2013) relata que, en algunas ocasiones, son los creativos los que solicitan una toma que no estaba prevista para su versión de agencia, o incluso el realizador propone algo para su bobina, sabiendo que no se utilizará en el montaje para emitir, e incluso a veces, el realizador realiza más tomas que las indicadas para tranquilizar a un anunciante. Todas estas situaciones suponen un incremento de los gastos para las productoras. Y, ante la duda de si deben asumir el coste, o si por el contrario tienen que pedir un extra coste (en cuyo caso, las productoras temen que el anunciante se moleste y no quiera volver a rodar con esa productora), le pedirán ayuda al *Producer* de la agencia. El cual, por otro lado, trabaja para los anunciantes y los creativos que están pidiendo esos nuevos planos, y que esperan que el *Producer* les apoye en sus peticiones.

También durante la postproducción, y como apuntan Book, et al. (1984) el *Producer* de la agencia debe manejar cada detalle de esta fase. Debe controlar los procesos, los mejores técnicos y salas para la realización de determinados efectos visuales. Respecto a la sonorización, cuando se requiere una música original o la creación de una banda sonora específica para la campaña, el proveedor deberá reportar igualmente al *Producer* de la agencia.

2.4.4 Otras consideraciones sobre el departamento de producción audiovisual de las agencias

Con todo lo visto, se puede decir que un *Producer* de agencia debe poseer unos conocimientos técnicos y unas habilidades que, Frank Scherma, en una entrevista realizada por Parpis, describe como una combinación de psiquiatra, planificador, creativo, productor, niñera, y apaciguador (Parpis, 1999).

Para Cury (2013) se trata de un profesional que debe mostrar flexibilidad para manejar el carácter de los participantes del proceso.

En definitiva, y como también afirma Rivero (1992):

“La especialidad del *Producer* no es fácil. Existen pocos con alto grado de preparación, pero son personas muy buscadas por las agencias de publicidad y bien pagadas, pues no hay que olvidar que gran parte del presupuesto global de una campaña de publicidad va destinado a producción, cada día más elevado y que muchos clientes llegan a dedicar el 10% del volumen total de la inversión de la campaña en medios” (Rivero, 1992, p. 368).

2.5 EL COST CONTROLLER

La falta de transparencia percibida por el anunciante y de la que ya se ha hablado es la causa principal de la aparición de una nueva figura en el panorama del sector publicitario en España.

Son escasas las investigaciones que entran a analizar la labor de este Consultor del anunciante. Para los profesionales del sector son personas con nombre y apellido, con distintas funciones y trabajando de distinta forma dependiendo del anunciante. Sin embargo, los estudios encontrados

en su mayoría hacen mención a la tendencia del anunciante a introducir en sus estructuras a estos profesionales (Solanas y Sabaté, 2011; Oejo, 1998), pero no profundizan en la labor que desempeñan.

Lo cierto es que, aunque en Estados Unidos los anunciantes cuentan con los *Cost controller* para sus producciones audiovisuales desde hace más de treinta años, en España ha sido en los últimos 15-20 años cuando algunos pocos anunciantes empiezan a contar con sus servicios.

Para los autores consultados, el motivo de esta nueva tendencia fue sin duda la demanda de transparencia por parte del anunciante, debido a la sospecha de que “cierto porcentaje de la producción audiovisual acababa en las arcas de las agencias en lugar de emplearse en recursos para el proyecto” (Carvajal, 2009, p. 190).

Brierley (2005) recoge en su libro la actuación de Unilever en 1992, que causó gran revuelo al introducir un auditor para que actuara como Consultor en setenta producciones. Estos nuevos Consultores eran ex-empleados de las agencias de publicidad, lo que puso de manifiesto la falta de confianza de los anunciantes hacia sus agencias.

En España, en un principio, la actividad del *Cost controller* empezó a ser desarrollada por personal del departamento de compras de las empresas. Se pretendía valorar de forma cuantitativa los gastos en los que se incurría al realizar un anuncio. Por tanto, el control se centraba exclusivamente en los presupuestos de producción. Como ya se ha explicado anteriormente, en 2005 McCann realiza una declaración en la que afirma que habían recibido comisiones del 15% sobre las producciones sin que los anunciantes los supieran. Por esta razón, es

lógico que el papel del *Cost controller* en ese momento fuera supervisar que en las producciones de su anunciante no había un cargo de esa comisión.

Ese mismo año García-Clairac (2005) ya hacía mención a estos controles económicos: “Aunque le corresponde a la agencia aceptar los presupuestos, algunos anunciantes suelen tener sus propios controles de producción y hacen su valoración personal. Los anunciantes desean saber si están pagando el precio justo por lo que compran, y esto obliga a afinar” (p. 84).

No obstante, su poca o nula experiencia en lo que a producción audiovisual se refiere, como apunta Carvajal (2016), dio como resultado “que no llegaron a entender totalmente la naturaleza del medio, priorizando los criterios cuantitativos sobre los criterios cualitativos. Ello siempre ha despertado resquemor hacia su figura que, ha sido tomada siempre como el responsable de los recortes en el presupuesto” (p. 39).

Quizá por esta imagen negativa podemos decir que, en los últimos años, ellos mismos han comenzado a denominarse Consultores en vez de *Cost controller*, y de esta forma ampliar su labor, no como meros controladores del presupuesto, sino como veladores de la calidad y coste de las producciones.

Carvajal (2016) lo define así:

“La figura del Consultor depende directamente de la compañía anunciante, a quien prestará sus servicios y, según se acuerde en su contrato, será el responsable de asesorar en la optimización del proceso de producción de un proyecto audiovisual en términos técnicos, económicos, operativos, legales y

corporativos, sin interferir en la parte creativa, que es responsabilidad única de la agencia” (Carvajal, 2016, p. 40).

Asimismo, es importante que todos los que intervienen en el proceso sepan de la existencia de este profesional y se le considere parte del equipo del anunciante. Normalmente, según asegura Carvajal (2016) el Consultor empezará a trabajar en el proceso en el momento en que la agencia presenta al anunciante las opciones de productoras con las que quiere rodar el spot:

“Antes de conceder un proyecto de producción, la agencia ha de someter a revisión por parte del anunciante, o de su Consultor en caso de que lo tuviese, el presupuesto de la casa productora seleccionada. El anunciante/Consultor se asegurarán de que esta valoración incluya todos los usos y requerimientos antes de dar su aprobación” (Carvajal, 2016, p. 69).

Será en este momento cuando su labor será más relevante, ya que deberá analizar los presupuestos corroborando que todas las necesidades de la producción y de lo que se ha solicitado en el *briefing* audiovisual están cubiertas. Todo ello, sin olvidar la calidad que espera conseguir el anunciante y el calendario de producción y emisión del spot. Así mismo, deberá “desestimar aquellos conceptos o partidas que no cumplan con esa misión” (Carvajal, 2016, p. 200).

La figura del Consultor debe estar en estrecha relación con el *Producer* de la agencia, que es el interlocutor entre la agencia y el anunciante, y la productora.

“En el proceso de recepción de las ofertas, el Consultor deberá interactuar con el *Producer* de la agencia, informándole de cualquier concepto recogido en los planteamientos de las productoras que, pueda no reflejar la realidad técnica o económica del mercado, con el fin de que la productora subsane el error y la documentación que llegue a la reunión, cumpla con las expectativas generales” (Carvajal, 2016, p. 213).

Como ya se apuntó también en el epígrafe del proceso de producción, en algunos casos los anunciantes llegan a acuerdos con casas de postproducción, y lo normal es que en esas producciones la labor del *Cost controller* no vaya más allá del rodaje. Sin embargo, si su acuerdo es hasta la entrega del spot en la fase de postproducción “su responsabilidad será la de supervisar que se están administrando bien los tiempos, los medios tecnológicos y los recursos, conforme a lo estipulado en el presupuesto” (Carvajal, 2016, p. 244).

Aunque en estos últimos años se ha percibido un cambio en las funciones de los *Cost controller* en España, durante muchos años su figura no ha sido del todo bien recibida en las producciones. Se puede apreciar gran diferencia en la manera que tiene Cury (2013) de definir su labor en Estados Unidos. Cury denomina a esta figura “*Client/Producer*” y lo define como aquel profesional con experiencia en producción de cine o televisión que se responsabiliza de las necesidades diarias de la producción de un anuncio. Es el nexo entre el anunciante y la agencia durante el proceso de producción audiovisual. Cury explica que no todos tienen las mismas responsabilidades, depende de la empresa, pero principalmente está al servicio de la creatividad. Participa desde el principio del proceso y no

tiene la última palabra sobre cada toma del rodaje, pero sí le suelen solicitar su opinión, al igual que en el montaje y la postproducción, hasta que el spot es apto para ser emitido. E incluso, dependiendo de la forma de pago de la producción, se encargará de las facturas comprobando los gastos de cada producción. También afirma que es estricto en la revisión de cada una de las partidas de presupuesto, no en vano, justifica su sueldo al encontrar aquellas partidas que pueden hacer ahorrar dinero al anunciante. En opinión de Cury (2013) este profesional cliente/productor sirve a las necesidades de la agencia de publicidad, así como a la productora, pero siempre velando por la empresa. La mayoría de las veces es un experto en la producción, y, por tanto, su opinión es esperada y valorada.

Con esta descripción, podría entenderse que su papel lejos de tener que desagradar a nadie, debería verse como una gran ayuda a la producción por parte de todos los que intervienen en ella.

Lola Casadevall, en una entrevista realizada por *IPMARK*, lo explica así: “La agencia tiene *Producer*, la productora tiene *Producer*, pero la mayoría de anunciantes no tiene *Producer*. Al fin y al cabo, son tres interlocutores con un mismo lenguaje. Incorporando la figura del *Producer* en cliente se mejora el resultado ya que el cliente tiene comunicación directa también con productora, siempre siguiendo los procesos de producción establecidos, y estando la agencia al corriente de toda la información” (Under Control *Producers*, 2015).

Por tanto, parece que la justificación inicial de la introducción de esta figura por esa percepción del anunciante de poca transparencia, daría paso a considerar su labor como recomendable para el buen entendimiento de cliente, agencia y productora, sin entrar a valorar el

ahorro real en las producciones que puedan producir con su control presupuestario.

Porque, la realidad es que, en esta fase del estudio, no se han encontrado documentos ni bibliografía en la que se explique si forman o no parte de la plantilla de la empresa, y en el caso de que sean externos, cuál es la forma en la que se les retribuye su trabajo. Por este motivo, esta ha sido una de las cuestiones recogidas en las hipótesis de la presente investigación.

2.6 EL PAPEL DEL CREATIVO EN EL PROCESO AUDIOVISUAL

Aunque al tratar el proceso, y los distintos profesionales que intervienen en él ya se ha hablado de la figura del creativo, se ha considerado interesante recalcar en este epígrafe la función del creativo en el proceso de producción audiovisual, y cómo influye en su trabajo las características propias de este proceso y su relación con el resto del equipo que interviene en cada una de sus fases.

Respetando el desarrollo natural de su trabajo dentro de la producción, la primera labor del equipo creativo consiste en entender las necesidades del anunciante. Cabe insistir por tanto en que, aunque se suele considerar que es el departamento de cuentas el que recibe la información y la transmite al equipo creativo, puede ser necesario en algunos casos acudir a esas primeras reuniones con el anunciante para entender de primera mano qué necesitan. Como ya se ha comentado en el epígrafe sobre los anunciantes, estos cuentan desde hace años con departamentos de marketing y publicidad que saben cuáles son sus necesidades y así lo

deben transmitir a sus agencias. Y en este caso, las agencias deben ser conscientes de ello y no minusvalorar la formación de su interlocutor. Algo que se traduce en comentarios como los recogidos en el artículo de Tejedor y Ordasso (2000), en los que afirman que los creativos ven recortada la creatividad por anunciantes preocupados por la inversión de su producto, y tienen la percepción de que el afán del cliente por asegurar la efectividad de la campaña coarta la creatividad y las buenas ideas. Afirman que la impresión que tienen algunos creativos es la de que antes de la aparición de los departamentos de marketing tenían más libertad para crear.

El problema quizás es que es difícil acostumbrarse a esa pérdida de libertad que decían tener, como relata Steel (1998):

“Me he topado muchas veces con creativos que se quejan de que el cliente les obliga a componer el logo en un tipo mayor o a mencionar el nombre de la marca y de que eso ‘arruina la idea’. Pero no somos artistas, aunque a veces nos gustaría serlo. Nos dedicamos a vender productos y tenemos esa responsabilidad ante nuestros clientes. Yo incorporo el producto de la forma más artística que puedo, pero si no centro el anuncio en ese producto, lo que hago en realidad es tirar el tiempo y el dinero, por muy entretenido o creativo que sea el anuncio” (Steel, 1998, p. 28).

Y sin perder la realidad de la profesión, lo que un anunciante necesita es que sus productos se vendan.

“Una campaña publicitaria se considera de éxito cuando el público hace suyo el mensaje, cuando lo ubica en el

subconsciente y lo guarda allí, sin que el usuario pueda darse cuenta. Cada vez que se produce la demanda del consumidor, cuando el productor es llamado por su nombre de fábrica y no se desea otro producto más que ese que está almacenado en el subconsciente, entonces, el producto es un éxito, porque su consumo está amarrado y las ventas aseguradas” (Figueroa, 1999, p. 46).

Para ello, todos los que trabajan para que eso suceda deben conocer el producto y el potencial consumidor. Así lo recalca Young (1982):

“Este es el verdadero sentido del tan gastado comentario anterior acerca de la necesidad de conseguir un profundo conocimiento del producto y de sus consumidores. La mayoría de nosotros, cuando estamos trabajando para conseguirlo, nos detenemos demasiado pronto. Si las diferencias superficiales no son importantes, suponemos que no existen diferencias. Pero si llegáramos lo suficientemente lejos, o profundizáramos lo suficiente, casi siempre encontraríamos que entre cualquier producto y algunos consumidores existe siempre una relación singular, que puede conducir a una idea” (Young, 1982, p. 50).

Cabe mencionar en este punto las opiniones recogidas en la investigación de Río Pérez (2002) de los propios creativos entrevistados. Sin afán de generalizar, explican que muchos de los conflictos que se dan en la profesión están causados por un “problema de ego”. Y lo califican como un problema porque lo sufren cuando alguien les dice que una de sus campañas no es buena, o cuando no son felicitados por otra. Algo que

como apunta Río Pérez se trata de mejorar dentro de los propios departamentos, para que entre ellos haya un clima de confianza en el que se puedan dar y recibir opiniones no siempre favorables sobre las creatividades presentadas.

Lo cierto es que los anunciantes ante una inversión como la que van a tener que realizar no solo van a opinar sobre esas creatividades, sino que como se ha comentado, las van a llevar a test. El creativo debe estar preparado para admitir que por muy buena que considere su idea puede no convencer a su cliente o no obtener los resultados esperados en los test.

Otro tema a destacar es la relación entre los departamentos de cuentas y los departamentos de creatividad. Depende mucho de cada agencia en particular, como apunta Ogilvy (1984). Para él hay varios tipos de agencias: aquellas en las que los ejecutivos de cuentas se sitúan en una posición superior a la del equipo creador. Con ellas, el anunciante puede sentirse cómodo:

“Creen así que su publicidad está más segura en manos de los ‘hombres de negocios’. Sin embargo, esto tiene el inconveniente de que cohibe a los redactores y el cliente tiene que cargar con una publicidad de segunda categoría” (Ogilvy, 1984, p. 94).

Y otras agencias en las que los ejecutivos de cuentas no están valorados:

“En otras agencias, los ejecutivos de cuentas son poco menos que recaderos que transportan las creaciones de los forjadores de

campañas de la agencia a los clientes. Se les prohíbe aceptar la más mínima modificación que el cliente proponga, sin previa consulta con el cuartel general. Negada su autoridad para expresar sus propios juicios, acaban errantes y despistados” (Ogilvy, 1984, p. 94).

Obviamente Ogilvy (1984) no se muestra partidario de ninguna de estas dos opciones, fundamentalmente porque en ambas el principal perjudicado es el anunciante. Solo cabe, por tanto, una tercera opción: creativos y ejecutivos de cuentas deben aprender a colaborar, respetando y valorando el trabajo que realiza el otro, sin imponer su criterio, y tratando entre todos de obtener la mejor opción para su cliente.

Así mismo, no se estaría tratando sobre los creativos si no se mencionara otro de los problemas a los que se enfrentan normalmente estos departamentos: el tiempo dedicado a la creación de las campañas. Motivo de discusión entre departamentos, ya que, ante la exigencia de los anunciantes, los ejecutivos de cuentas pueden comprometerse a unos plazos que los creativos ven difícil de cumplir. No se trata de incidir en este punto en el tema de los tiempos que se necesitan para esta tarea creativa, pero no cabe duda de que la falta de tiempo no ayuda a profundizar en el producto como apuntaba Young (1982).

A pesar de todo, para Ogilvy (1984), no se puede faltar a un compromiso:

“Actualmente me pongo frenético cuando alguien, en Ogilvy, Benson & Mather, dice a un cliente que no podemos entregar un anuncio o un comercial de televisión en el plazo prometido. En

los mejores establecimientos las promesas se deben mantener siempre, cueste lo que cueste” (Ogilvy, 1984, p. 15).

Y, como ya se ha comentado en el epígrafe del proceso de producción, el equipo creativo tiene que presentar al cliente ideas que se ajusten no solo en tiempo, sino también en dinero. Un buen creativo debe tener conocimientos de lo que cuesta producir la creatividad que está presentando. Si el anunciante ha transmitido el presupuesto que quiere dedicar a una producción, no es justificable que la idea propuesta no encaje con esa cantidad.

“Salvo en las grandes agencias, que trabajan para grandes campañas, donde el presupuesto de producción casi no tiene límites, los creativos deben conocer los costes de producción, lo que se puede hacer con un determinado presupuesto, lo que vale un buen modelo, el alquiler de una grúa o las horas de posproducción con un buen equipo de edición” (Gurrea, 1999, p. 251).

De esta forma, una vez aprobada la idea, la agencia planteará para su producción a realizadores y productoras que puedan desarrollarla por esa cantidad presupuestaria y se facilitará esa elección. No cabe duda de que, si la productora seleccionada es de la confianza del equipo creativo, sus labores de supervisión de la producción serán realizadas de forma más efectiva.

Como conclusión, se puede afirmar que lo más importante para ser un buen creativo indudablemente es tener talento, capacidad de trabajo y conocimientos de los procesos. No obstante, teniendo en cuenta las

relaciones que se establecen entre el equipo creativo y todos los profesionales que participan en el proceso de producción, tal y como apuntan Río Pérez y Etayo (2008), en la configuración de un departamento creativo deben primar los valores humanos.

2.7 LOS PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN Y SU FORMA DE PAGO

Una vez explicado el proceso y los distintos profesionales que intervienen en él, y teniendo en cuenta que en las preguntas de investigación se plantean cuestiones relacionadas con los presupuestos de producción, se considera necesario ahondar en la bibliografía existente sobre este tema.

2.7.1 El precio de las producciones audiovisuales

La primera cuestión a estudiar se refiere a las cantidades invertidas por los anunciantes para la producción audiovisual. Se ha comentado ya que en algunas ocasiones se trata del 10% del total de la inversión realizada por una campaña. Las productoras cuentan con numerosos profesionales y materiales para realizar los anuncios. Como dice Baños (2001) “cuando se habla de anuncios audiovisuales, se suele hablar, al mismo tiempo, de mucho dinero. Cantidades importantes que el cliente pone en manos de la agencia para que lo gestione con el fin de alcanzar los objetivos marcados” (p. 312).

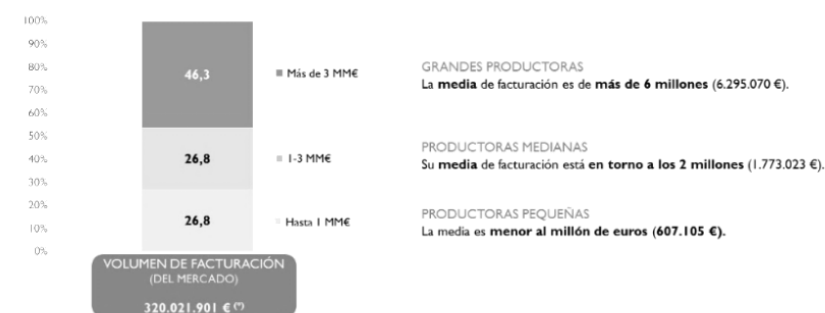
Sin embargo, no es fácil encontrar cifras concretas sobre las campañas realizadas, los anunciantes son celosos a la hora de transmitir

esta información. Se pueden dar cantidades sobre la inversión general de una campaña, pero no sobre la producción en particular.

De hecho, en 2015 *SCOPEN* realiza un estudio con la colaboración de la APCP (Asociación de Productoras de Cine Publicitario) sobre el impacto económico de la producción publicitaria en España, y afirman que es la primera vez que se realiza una investigación de estas características.

RESULTADOS | FACTURACIÓN (POR TAMAÑO DE PRODUCTORA)

PREGUNTA: ¿CUÁL HA SIDO LA **FACTURACIÓN BRUTA** EN 2014 DE SU EMPRESA? (INDIQUE LA CANTIDAD INCLUYENDO TODAS LAS CUANTÍAS)



MUESTRA: 41 productoras que han declarado facturación

DATOS EN %

*Datos estimados a partir de extrapolación al total Universo (90 productoras) (ver cálculo de ponderación muestral)

Ilustración 7. Resultados Facturación por tamaño de productora. Fuente: SCOPEN. (2015). Estudio sobre el impacto económico de la producción publicitaria en España.

El estudio selecciona una muestra de 41 productoras (sobre las 90 productoras registradas según la APPES), y a través de un cuestionario de preguntas cerradas obtienen los siguientes datos: La media de facturación de una productora en España en 2014 es de 3.555.799 €. El 46% de la muestra factura más de seis millones de euros. Un 27% una media de dos millones, y el otro 27% factura algo menos del millón de euros. Estos datos les permiten valorar que el total de facturación de las 90 productoras

registradas en 2014 debió ser de unos 320 millones de euros (SCOPEN, 2015).

Algunos autores dan datos de algunas cantidades por producción. Baños (2001) afirma:

“Es relativamente frecuente encontrarnos con anuncios que rondan los 100 millones de pesetas y algunos cuyo coste se acerca a los 200 millones (la cifra que apareció en diferentes medios sobre el coste del anuncio de lotería de Navidad que despedía al año 2000 fue de 200 millones de pesetas y 45 días de trabajo, lo que supera en tiempo y presupuesto a muchos largometrajes realizados en España)” (Baños, 2001, p. 191).

Otros, como Book, et al. (1984) explican que los costes de la producción varían mucho. Los autores dicen que en 1984 era frecuente realizar anuncios de 300.000 dólares, aunque afirmaban que también se podían encontrar anuncios para clientes pequeños por 5.000 dólares.

Parra (1982) no da una cifra de la producción en particular, pero si apunta que el anunciante suele mostrar desagrado por las cantidades de algunas partidas:

“El cliente típico se gasta tan feliz cien millones de Televisión y te discute 100.000 Pts. en una película, como si el dinero saliese de su propio bolsillo. Se encuentran mucho más a gusto despotricando sobre el coste de una modelo por dos días de rodaje, que sobre la optimización de la selección de espacios en Televisión para que la frecuencia suba de 5,3 a 5,7” (Parra, 1982, p. 4).

Lo cierto es que, aunque todas las producciones en la actualidad se suelen presupuestar conforme al modelo aprobado (Anexo III), Rivero (1992) recoge la opinión de Mario Gascón, Director Creativo de Tandem D.D.B.C.G:

“Estamos hablando de presupuestos y como indica la misma palabra, el presupuesto es lo que se da antes de un supuesto, o sea que nadie deberá identificar presupuesto con precio fijo o precio final. Nadie sabe el coste real de una película hasta que no se hace la misma” (Rivero, 1992, p. 375).

Cabe hacer mención en este punto a los llamados “presupuestos por administración”, que se realizaban hace años en algunas ocasiones y que no son tan comunes actualmente. Parra (1982) explica la fórmula:

“Hay un sistema de producir películas sin presupuesto que se llama por administración y que tiene defensores y detractores. La teoría se basa en que todos sabemos que la productora tiene unos gastos y un beneficio (de, por ejemplo, el 20%); y que, al prever los gastos, tiende a curarse en salud inflando un poco las cifras, por aquello de los imprevistos. Y, que si se ahorra dinero, no soñaría en devolverlo. Entonces, si acordamos desde un principio darle a la productora un voto de confianza, nos cobrará lo que le costó la realización más su beneficio. El riesgo de pagar más de lo previsto lo corre el cliente, pero si la productora es seria, a la larga puede haber un ahorro considerable de dinero” (Parra, 1982, p. 4).

Por administración o con una cantidad previa aprobada, Rivero (1992) justifica que los altos presupuestos se deben a que la agencia exige cada vez más y en ningún caso se debe a que la productora esté ganando más dinero. De hecho, en la misma investigación, recoge la opinión de Carlos Rivas, Presidente de la Federación Española de Productoras:

“La rentabilidad de las productoras ahora es menor que hace tres años. Conviene aclarar que si se han elevado los costes no es por culpa de las productoras; no porque hayan elevado sus costos de beneficios industriales, sino porque los elementos utilizados, o son más caros o son más amplios. La productora no pone los elementos gratuitamente, sino aquellos que la creatividad de la agencia exige” (Rivero, 1992, p. 376).

De lo que parece que no hay duda es de que un sólido presupuesto combinado con un realizador con talento, se obtiene como resultado una producción exitosa (*Calculating the bid*, 1996).

En la investigación de Río Pérez (2002) el creativo Toni Segarra afirmaba:

“Si tienes una buena idea, pero no tienes el dinero para producirla o el dinero para enseñarla, es como si no tuvieras nada. Nosotros hemos tenido multitud de buenas ideas que no han tenido ningún éxito por culpa de no haber tenido en cuenta que no había presupuesto para producirla o para idearla” (Río Pérez, 2002, p. 98).

El realizador Daniel Kleinman apunta que es mejor tener una buena idea mal ejecutada, que una mala idea bien hecha (*The future of TV advertising*, 2015).

Steve Davies (2014) explica que el presupuesto que presenta la productora es muy detallado por lo que el *Producer* de la agencia debe utilizar su experiencia para juzgar qué elementos son necesarios y cuáles podrían ser cambiados sin desmerecer el producto final, así como para analizar el coste de cada una de las partidas antes de aceptar un precio final.

Para Cury (2013), no es lo mismo analizar grandes presupuestos que pequeñas producciones. En presupuestos de un millón de dólares será más fácil de justificar un gasto de cinco mil que si el presupuesto total es de 25.000 dólares.

La media de un spot en Canadá está en los 200.000 dólares, así que, si unos producen un anuncio de 20.000, otros lo realizan por 380.000. Este mismo artículo asegura que una vez que un cliente se ha acostumbrado a pagar 15.000 dólares por un spot de televisión, es difícil que te vuelvan a aprobar alguna vez uno de 150.000. Ya no se hacen anuncios con grandes presupuestos. Las marcas quieren cada vez más contenidos, pero quieren pagar cada vez menos por ellos. Y concluye que todo ello está afectando a la relación de las productoras con los departamentos creativos y que la industria se encuentra en un punto de inflexión (Grande, 2003).

Y aunque algunos autores se muestran negativos ante el futuro de los spots de televisión, otros como Barry (2012) aseguran que sigue siendo un medio bien valorado:

“TV and cinema advertising is considered to be the most glamorous of all the advertising media (not just within “broadcast”, which includes radio and interactive TV). This is presumably because of the level of exposure (more people watch TV than read or listen to the radio), plus the type and scale of production, including the potential to shoot abroad with a top director” (Barry, 2012, p. 158).

Burtenshaw, et al. (2007) son de la misma opinión. Para ellos el spot de televisión o cine sigue siendo considerado por los anunciantes el medio más eficaz.

“Para muchos equipos creativos, trabajar en spots de televisión puede llegar a ser el punto álgido de sus carreras. A diferencia de otros medios más estáticos, como las campañas de prensa o exterior, los anuncios de cine o televisión ofrecen la oportunidad de explicar una historia, de crear una película de 30 o 40 segundos basada en el concepto creativo creado para la marca o el producto” (Burtenshaw, et al., 2007, p. 47).

Williams (2010) por el contrario opina que los anunciantes y las agencias se han resistido a esos cambios introducidos por las nuevas tecnologías. La posibilidad de evitar la publicidad al ver contenidos de televisión podría haber motivado un cambio en la producción de spots y sin embargo muchos “se aferraban al deseo de permanecer en el statu quo anterior, esto es, realizar carísimos spots publicitarios para televisión y que los consumidores siguieran respondiendo. Y algunas continúan haciéndolo hoy en día” (p. 6).

Para Marshall y Roberts (2008) estos cambios en el consumo de televisión han motivado que algunos profesionales del sector consideren que la publicidad en televisión está muriendo, aunque para otros, simplemente, sea una industria enferma.

No hay duda de que hay una gran diferencia entre la situación actual y la que presenta Cappelletti (2004):

“Tome como ejemplo una situación típica de 1980, cuando una agencia se le asignaba la cuenta de un champú con una facturación de 50 millones de dólares. Un director de medios de comunicación podía realizar tres llamadas a los vendedores de la cadena de televisión y solicitarles propuestas de gastos para llegar a diversos niveles de la audiencia. El director creativo de la agencia contrataba a un director de cine que producía una serie de comerciales para televisión con un presupuesto de, digamos, cuatro millones de dólares. En cuestión de unas semanas, la agencia podría haber terminado el trabajo con una comisión potencial de 7,5 millones de dólares por concepto de compra de cobertura en los medios de comunicación, más varios miles de dólares por concepto de cobro por la producción” (Cappelletti, 2004, pp.30 y 31).

Para Cappelletti, es evidente que los anunciantes, ante la subida de los precios de emisión que se produjo en 1990, comenzaron a buscar métodos para reducir los gastos.

2.7.2 Forma de pago de las producciones audiovisuales

La revisión bibliográfica confirma que está estipulada una forma de pago de las producciones. Son numerosos los autores que inciden en este tema. Y así se recoge en el contrato de producción aprobado por agencias y productoras (Anexo I) respecto a las producciones realizadas en territorio nacional español:

“El 50% al contado antes de 48 horas antes del primer día de rodaje. El 50% restante, a los 90 días naturales a contar desde la fecha de aprobación del “off line”, si bien el pago no se producirá en ningún caso antes de la entrega del “master” aunque se haya producido el vencimiento de dicha factura” (Anexo I).

García-Clairac (2005) afirma que:

“Es habitual que las productoras cobren un 50% del presupuesto por adelantado. Exactamente, antes de empezar a rodar. (...) Con ese primer 50% se cubren los gastos de contratación externa ya que, al tratarse casi siempre de cantidades pequeñas que se abonan a carpinteros, maquilladores, pintores, eléctricos, etc., se suelen abonar al contado” (García-Clairac, 2005, p. 95).

Algo que recoge también Carvajal (2016):

“Normalmente la primera parte se suele obtener a la firma del contrato con el fin de que la casa productora obtenga dinero suficiente como para efectuar la preparación del rodaje. Esto suele proporcionar al productor un dinero efectivo inmediato

para todos los preparativos como gastos de material de video o material sensible, alquileres de equipos, o contratación de especialistas” (Carvajal, 2016, p. 200).

Con el segundo pago, que para García-Clairac (2005) puede oscilar entre los 60 y los 120 días, se cubren los gastos más importantes correspondientes a personas o empresas que no exigen el pago inmediato al comenzar a trabajar en la producción.

Lo cierto es que a pesar de que la bibliografía afirma que las condiciones de pago habituales son las acordadas, se han encontrado varios artículos que ponen de manifiesto que en realidad no es así.

Ya en 1999 Río ponía de manifiesto “las peculiares condiciones de pago mantenidas por las agencias para con las productoras; condiciones que obligaban a las productoras a financiar de su bolsillo una buena parte de los gastos, ya que los pagos se demoraban indefinidamente” (Río, 1999, p. 43). En este mismo escrito, distintas fuentes hablan de la picaresca de las agencias, que realizaban los pagos con retrasos de 15 días o un mes en ese primer 50%. El artículo recoge incluso un comentario que alude a la salud de los contables en España, ya que existe una excusa recurrente de que los motivos para tales retrasos se deben a la ausencia del contable por enfermedad. Sin duda la situación que presenta el autor es de gravedad cuando explica que una productora que realice tres proyectos puede tener que adelantar 70 millones de pesetas.

Otro de los artículos que alude a las condiciones de pago es de 2008. La revista Marketing Directo recoge las opiniones de varios miembros de la Asociación de Productoras de Cine Publicitario (APCP), en el que

afirman que no tiene sentido que las productoras financien a los anunciantes. (70% menos de presupuesto para televisión, 2008)

2.7.3 El beneficio industrial de las producciones audiovisuales

El beneficio industrial es otro de los temas que se pone de manifiesto en algunas publicaciones antes mencionadas. En el artículo de Tejedor y Odasso (2000) de los profesionales entrevistados explicaba que el beneficio industrial del 20% que aparece en los presupuestos no es real. En él están incluidos los gastos generales y seguros sociales, lo que finalmente deja a la productora con un 5% del presupuesto.

Sin embargo, la percepción del sector quizás sea la de que las productoras ganan mucho dinero. Brierley (2005) de hecho afirma que los clientes empiezan a hacer auditorías de los presupuestos debido a las altas cantidades que se recogen en la partida de beneficio industrial de las producciones.

Quizás no ayuda que, en algunas ocasiones, las productoras decidan rebajar el porcentaje de beneficio para ganar un proyecto. En la tesis de Rivero (1992), Juan José Díaz manifestaba: “Yo puedo hacer una película que me cueste veinticinco si la agencia solo me da veinte, pierdo el beneficio y encima me toca poner dinero, pero me interesa y lo hago. Pero no creo que sea un planteamiento serio” (p. 227).

2.7.4 Los costes extraordinarios

Por último, se debe hacer mención a la información obtenida en la bibliografía sobre los gastos no contemplados en el presupuesto inicial que

se producen en algunas producciones, bien por peticiones de cliente o agencia, o por imprevistos en el rodaje o la postproducción. Conocidos en el sector audiovisual publicitario como “Extra Costes”, Carvajal (2016) alude a la figura del *Producer* de agencia para justificar y argumentar al anunciante que debe asumir ese gasto en los casos que se estime conveniente:

“Puede darse la ocasión de que se tenga que efectuar un arreglo imprevisto que requiera efectuar un coste extra para cumplir los objetivos. Su criterio será pues fundamental para apoyar una decisión que suponga un coste extra sobre lo previsto, y deberá argumentar detallada y sólidamente los motivos que respaldan tal opinión ante el anunciante” (Carvajal, 2016, p. 245).

Para Parra (1982), una vez que el anunciante ha aprobado un presupuesto es complicado que acepte otros gastos que no estaban en el presupuesto inicial: “Cuando finalmente aprueba un presupuesto como si te hubiese hecho el favor de tu vida y mostrado una tremenda magnanimidad, lo que no perdona son los costes adicionales, por muy lógicos y demostrables que sean” (p. 4).

John Doris responde a la pregunta de cómo conseguir que un cliente confíe en el *Producer* de Agencia con una frase que pone de manifiesto la postura de los anunciantes sobre este tema: “La mejor forma de ganar un cliente es decirle que no habrá costes extraordinarios” (*A quickie with an agency Producer John Doris*, 2007).

Por todo ello y teniendo en cuenta toda la bibliografía consultada, se puede decir que el proceso de producción audiovisual que se realiza en España antes de la crisis económica de 2008 mantiene un organigrama que se cumple en la mayoría de las campañas:

El anunciante entrega a su agencia y, concretamente al departamento de cuentas, un briefing con sus necesidades y el presupuesto que va a destinar a ese proyecto. El departamento de cuentas y de estrategia transmiten al departamento creativo qué necesita el cliente. Estos elaboran un guion y se lo presentan al anunciante. Una vez aprobada la creatividad, la agencia, a través de su departamento de producción, contrata a una productora para que realice la producción audiovisual. La agencia controla, revisa y colabora en la realización de la campaña y el anunciante confirma y aprueba las fases más importantes de la producción: preproducción, rodaje y postproducción. Una vez aprobado el spot, la agencia encarga a la productora las copias de emisión.



Ilustración 8. Organigrama de producción. Fuente: elaboración propia.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: EL PROCESO DE PRODUCCIÓN PUBLICITARIA DURANTE LA CRISIS ECONÓMICA

La relación entre anunciantes, agencias y productoras

Formación del anunciante

Papel del *Cost controller* y Consultor

La figura del *Producer* de agencia

Variables económicas del proceso de producción

La evolución de las productoras

El grado de profesionalización del sector y sus
consecuencias

La relación de las postproductoras con anunciantes,
agencias y productoras

Verificación de las hipótesis planteadas

3 ANÁLISIS DE RESULTADOS: EL PROCESO DE PRODUCCIÓN PUBLICITARIA DURANTE LA CRISIS ECONÓMICA

A lo largo de los siguientes epígrafes se van a ir analizando las informaciones recogidas en las entrevistas a los profesionales sobre cada uno de los temas a estudiar. El objetivo principal está centrado en el estudio del proceso de producción actual, considerando las consecuencias positivas o negativas que la crisis de 2008 haya podido dejar en cada una de sus fases o en la relación entre los profesionales que intervienen en los procesos.

El desarrollo de este capítulo se ha realizado teniendo en cuenta el orden cronológico del proceso de producción, partiendo de la relación de los anunciantes con sus agencias, atendiendo al proceso de contratación de la productora, la revisión de los presupuestos, el grado de profesionalización de todos los que intervienen en el proceso, y por último analizando los cambios que hayan podido surgir en la fase de postproducción.

3.1 LA RELACIÓN ENTRE ANUNCIANTES, AGENCIAS Y PRODUCTORAS

Tal y como se ha dicho con anterioridad, el primer objetivo particular que se propone desarrollar en esta investigación es el tipo de relación existente entre anunciantes, agencias y productoras durante el proceso de producción en la actualidad, tras la crisis económica vivida desde 2008.

En este epígrafe se tratará de dar respuesta a la hipótesis planteada sobre si la relación entre los tres eslabones de la cadena de producción es la más óptima y si está basada en la confianza. Se abordarán por tanto asuntos como la contratación y remuneración de las agencias y productoras, la organización de la producción y la elección de la productora, todos ellos temas que pondrán de manifiesto el tipo de vínculo que mantienen entre ellos.

3.1.1 La relación de los anunciantes con las agencias

Como se ha comentado en el marco teórico, desde principios del siglo XXI, los anunciantes percibían una falta de transparencia por parte de sus agencias. Ya se ha visto que incluso McCann lo justificaba públicamente en 2005 alegando que la remuneración que percibían por su trabajo era inferior a lo necesario para mantener sus infraestructuras, y que se necesitaban unos ingresos extra que en algunos casos se obtenían de comisiones no declaradas al anunciante sobre las producciones audiovisuales.

Para Creativo 3 los clientes eran conocedores de tales comisiones desde el momento en que muchos de ellos provenían de agencias en las que se daba esa forma de remuneración encubierta.

Lo cierto es que, a raíz de esa falta de transparencia generalizada, causa o no de una mala retribución de los anunciantes a sus agencias, la relación entre ellos ha cambiado. Y así lo confirman los profesionales entrevistados. La mayoría responden negativamente a la hipótesis planteada: “No hay transparencia ni confianza, la agencia debería de decir: mira yo no puedo trabajar gratis, mis gastos son estos, pero mis gastos de verdad. Y entonces el cliente sabrá si los paga o no” explica Creativo 3.

Para *Producer 2* es destacable el tema de la continuidad de las cuentas. Cuando una agencia conoce a su cliente, tiene una trayectoria de trabajo con él y ha tenido buenos resultados, la negociación es completamente diferente y podrá explicarle que para lo que se proponen realizar en la próxima campaña la estructura de la agencia tendrá que ser de una forma y por tanto la inversión que debe hacer el anunciante tendrá que tener en cuenta esos gastos si quiere continuar con el servicio que le da la agencia. El problema, como dice *Producer 2*, es que los anunciantes en muchos casos no están seguros de querer seguir contando con esos servicios: “Los clientes son infieles, es decir, cuentas que antes estaban per sé en manos de una agencia, hoy en día a veces están un año, a veces dos”.

Y ante esa infidelidad habitual en los clientes actuales, la agencia teme molestar al anunciante con esas negociaciones “porque siempre estás pensando en perder la cuenta y al final acabas claudicando. Siempre está ahí el miedo, el chantaje emocional”, explica *Producer 2*.

Lo cierto es que, ante esa lealtad rota, ante esa falta de compromiso a largo plazo por parte del anunciante para con la agencia, los profesionales de las agencias entrevistados reconocen que nadie se atreve a decir que no a un cliente. Y ellos abusan de este clima de miedo para pedir y pedir sin corresponder con una remuneración justa, argumenta Creativo 2.

Algo que corrobora *Producer 3*: “Es que nadie se planta. Nadie se puede plantar ya. Nos teníamos que haber plantado al principio de todo esto” Y continúa: “El cliente se dio cuenta de que podía apretar un poquito más la tuerca. Las agencias empezaron a pelearse entre ellas en lugar de a unirse: si no se lo haces tú, se lo hago yo...”

Para Creativo 3 es un problema que puede venir motivado por el paso de profesionales del área de cuentas de las agencias, al departamento de publicidad y marketing de los anunciantes, “con lo cual se saben perfectamente todos los trucos, todos los vericuetos, todos los meandros que existen en la publicidad y eso en lugar de ayudarnos, nos ha perjudicado” y todo ello ha llevado a una falta de respeto que pudo ser merecida porque “las agencias hemos actuado a veces mal o muy mal. Y entonces se nos ha perdido el respeto y ahora mismo pues no somos un proveedor de valor. No hay más que ver cómo se nos trata a las agencias. El cliente que respeta, escucha, entiende y valora una opinión es contado con los dedos de una mano”.

Creativo 1 habla también de ese cambio:

“Las agencias eran los grandes gurús y los clientes se ponían en sus manos. Aquello se acabó, no sé muy bien por qué. Probablemente porque se abusó de ello, porque el poder nunca es fácil de administrar y probablemente las agencias en aquel

momento fueron irresponsables. Y se dieron cuenta de que tenían la sartén por el mango y quizá hicieron lo que les dio la gana. Y nunca se nos ha perdonado. Entonces los que vinimos después se nos trata como si fuéramos esos irresponsables. Pero sí, desde luego ha habido un desencanto en ese sentido y un descrédito completo. Ahora cualquier chaval que entra en marketing en cualquier marca se cree que puede decirle a Toni Segarra que no tiene ni idea y que lo que ha presentado no tiene ni pies ni cabeza” (Creativo 1).

Según el último estudio de *SCOPEN* (2017) los anunciantes opinan que las agencias contribuyen tan solo en un 12% al desarrollo de su negocio. Un dato preocupante que pone de manifiesto esta relación de los anunciantes con sus agencias.

Por otro lado, la sensación que se tiene desde la agencia es que el interlocutor que tienen en el anunciante no es el que toma las decisiones, y por ello no es fácil negociar, cuando esa petición no vas a poder defenderla ante la persona que debe aprobarla o rechazarla, y los argumentos que explicas no siempre son entendidos por un perfil en muchos casos *junior*, que es el que les atiende en representación del anunciante.

Producer 1 asegura que también desde la agencia se envía para este cometido a “una persona de cuentas que antes de ayer era *trainee*” y que por tanto difícilmente podrá cumplir con esa importante labor.

Creativo 3 sin embargo afirma que, a consecuencia de esa pérdida de respeto de los anunciantes hacia las agencias, no tienen acceso a las personas que toman las decisiones:

“Cuando empecé, que yo era *junior*, hablaba con el director de marketing. Hoy soy director creativo ejecutivo y para hablar con la directora de marketing tengo que pedir cita, hora, análisis clínicos, ficha policial, es imposible, no tenemos acceso” (Creativo 3).

Para Creativo 1 el anunciante ya desde el inicio recibe con recelo a los creativos:

“Yo creo que se les enseña, no sé dónde, pero estaría bien saberlo para intervenir ahí, pero se les enseña a despreciar a todo lo que tiene que ver con el mundo creativo y de las agencias. A temerle un poco, se enseña a eso: van a venir estos señores, os van a contar un montón de cosas, solo quieren hacer su película y su creatividad y vosotros sois los que tenéis que hacer prevalecer los objetivos de la marca” (Creativo 1).

Para el *Producer* 3 esa falta de respeto ha sido uno de los cambios surgidos con la crisis económica, y es común en los distintos eslabones de la cadena publicitaria:

“La falta de respeto por el trabajo del otro: ese es el gran cambio. En un momento había un gran respeto de la agencia por el trabajo del cliente, del cliente por el trabajo de la agencia, de la agencia por el trabajo de la productora; un respeto por el realizador casi exagerado, a veces exageradísimo. Un respeto por la gente de posproducción, un respeto por los montadores. Y estamos en el otro lado del péndulo. Nadie respeta el trabajo de nadie, pero hasta el punto de que el cliente no respeta al creativo,

ni respeta al de cuentas. Pero el creativo no respeta al realizador, y el creativo muchas veces no respeta al montador. Déjame que yo lo monto, aparta. Mira, vas a montarlo como yo te diga, ¿cuántas veces lo hemos visto?” (*Producer 3*).

Parece que de este modo nadie está contento con el trabajo que están desempeñando unos u otros. Nadie se queda conforme con el resultado final. Así lo ve *Producer 3*, como un cúmulo de despropósitos con los que ni agencia ni productora quedan satisfechos:

“La productora ha perdido dinero, el director no ha hecho la película que quería. El creativo está cabreado porque no tiene esa película que quería enseñar, que es lo único que tiene para que le suban el sueldo al final. Y la agencia ha perdido dinero, ha tenido que meter más dinero porque al final la postproducción se ha complicado ya que el creativo quería el suelo verde cuando era rosa y se había comprometido con el cliente” (*Producer 3*).

Desde el punto de vista de la producción, la relación con el anunciante tampoco es fácil, los creativos sienten que con pocos anunciantes pueden hablar honestamente ya que “están presionados por sus jefes y por sus ventas y pensando en algo que no tiene que ver con hacer bien esa producción”, afirma Creativo 1. Para él es complicado llegar a tener la confianza suficiente con un cliente como para hacerle partícipe de aquellas opciones que se manejan antes de que se hayan conseguido, sin correr el riesgo de que, llegado el caso, las exija.

Asimismo, los creativos sienten que no pueden presentarle al anunciante una sola opción, aunque para ellos no haya duda de que con

esa localización o ese actor van a conseguir el spot que está planteado. Como comenta Creativo 1 “si yo llevo solamente una opción estoy obligando a que se diga que sí o que haya un drama. Entonces llevemos varias para liberar tensión”. Una tensión que no debería existir si el anunciante confiara en la agencia y los creativos que ha contratado para desarrollar su campaña.

Lo que parece claro es que al anunciante lo que más le preocupa es que realmente sus campañas sean efectivas. Y si se juntan esa búsqueda de la efectividad y la falta de confianza en el equipo creativo, se puede perder el carácter diferencial de cada agencia. Para *Producer 3* como resultado se obtienen campañas efectivas:

“Como la de al lado, porque es igual que la de al lado y es tan efectiva como la del otro porque es igual que la del otro. Todo es igual, todo es plano, todo es gris, ya no hay puntas ¿por qué? porque ya no buscamos brillos sino buscamos control de la efectividad y entramos en una época muy aburrida” (*Producer 3*).

Algo que comenta asimismo Productora 1, que siente que la fuerza que tienen los clientes en estos últimos años ha quitado el protagonismo a los creativos: “Lo que aquí se vendía era creatividad y por eso éramos tan buenos, y por eso las empresas españolas tenían una imagen que en el resto del mundo no todos los productos conseguían”.

Para *Producer 3* con la crisis económica las agencias pasan de ser un socio en el que se confiaba a un proveedor, y en ocasiones todavía a algo peor: un proveedor con el que no trabajas a gusto. “Has pasado de ser proveedor al peor proveedor, es decir, aquel que no quiero, aquel con el

que me peleo ¿Por qué? Porque el de cuentas está sufriendo a un cliente que está pidiendo cosas que el creativo no quiere hacer”.

Para Creativo 2 con la llegada de la crisis muchos anunciantes reaccionan con cautela. “En lugar de reaccionar frente a la crisis con más valentía pues lo que decidían era agazaparse y eso pues puede ser rentable en el corto plazo, pero no te hacen un trabajo llamativo ni te convierte en una propuesta atractiva”.

Y si la remuneración de las agencias disminuye, la dedicación a cada uno de los trabajos que solicita un anunciante es menor. Y si el presupuesto es menor, tampoco puedes acceder a los proveedores que un equipo creativo puede pensar que desarrollarían mejor su historia.

“Cuando tienes limitaciones presupuestarias, no solo es un problema del dinero que se tiene para la producción, sino que ese dinero también marca quién va a coger tu historia y la va a convertir en algo mejor que lo que tú has escrito. Eso para mí es el escenario ideal, tener una idea que ya tenga un cierto nivel pero que la coja alguien y la lleve a otro escenario. No es tan fácil. Tampoco la crisis ha ayudado a que las productoras, salvo raras excepciones, apuesten en los tratamientos por una visión más personal y más radical” (Creativo 2).

Pero no solo los creativos sienten que han salido perjudicados con la crisis económica. De hecho, Creativo 3 cree que el departamento de cuentas se ha llevado la peor parte:

“El empobrecimiento en cuentas es todavía mayor que en creatividad, puesto que realmente la parte de valor que yo creo

que tiene la persona de cuentas no es simplemente hacer de contacto, sino el darle pensamiento a una cuenta, a una comunicación, se lo han quitado y se lo han llevado a un departamento estratégico, a planificadores. Con lo cual, yo si volviese a nacer jamás podría ser cuentas hoy, porque el trabajo apetecible, bonito, que es pensar, te lo han quitado” (Creativo 3).

Y el problema de fondo para los creativos está en que en este proceso se está perdiendo talento. Esa disminución del presupuesto, significa tener menos profesionales cualificados:

“Eso en el día a día se traduce en profesionales peor pagados, con lo cual hoy la publicidad no es una actividad que a la gente joven le parezca muy estimulante puesto que todo el mundo sabe que se pagan unos sueldos miserables y como además la calidad del trabajo tampoco es brillante...La publicidad ahora mismo no es foco de atracción para el nuevo talento, la gente que tiene inquietud artística y que también quiere cobrar y está en su derecho, pues se está desviando a otros formatos lógicamente” (Creativo 3).

Y quizás es un problema que sufren más las agencias multinacionales, que están viendo reducidas sus plantillas. Para Creativo 3 los clientes “se irán a agencias más pequeñas como están surgiendo o se irán a mercados más baratos”.

Y *Producer* 3 lo ve del mismo modo:

“Los clientes en este momento trabajan en la agencia a pesar de la agencia. Fíjate que cada vez hay más anunciantes que trabajan

con tres free lance, que hay buenísimos en este momento en la calle. Creativos free lance que ya le hacen la campaña y se la dan y el cliente se la rueda. ¿Qué clientes están cabreados? Los que están pillados en la multinacional. Porque tienen un contrato por el cual tienen que trabajar con esta y con esta agencia” (*Productor 3*).

Para Productora 1 uno de los motivos de esa desconfianza es la mayor preparación del anunciante. Puede resultar contradictorio, pero para Productora 1 al estar más preparados, creen que saben más y que por ese motivo se debe hacer lo que ellos piensan. Sin embargo, cree que es una equivocación: “Yo creo que deberían estar preparados para saber que lo que te dice tu agencia o tu productora es lo que hay que hacer porque son los que tienen la experiencia”.

Para Productora 1 es general el mal trato de los anunciantes a sus agencias, incluso aquellos grandes anunciantes que están recibiendo excelentes resultados del trabajo de grandes agencias. Para Productora 1 nada tiene que ver la posición del cliente ahora. Hace años, cuando contaban con un determinado director creativo y este con un realizador de prestigio, al anunciante no se le ocurría intervenir: “Les daban un talón en blanco y siempre iba a quedar bien la película, te gustase más o menos. Y si el cliente protestaba el realizador le decía: pues no la rodamos. Paramos la producción y buscas a otro”. Hoy en día, ni la productora ni la agencia se atreve a hablar así a un cliente. “Ahora los clientes tienen mucha más fuerza. Generalmente ya tienen claro lo que quieren y salvo en contadas excepciones manejan hacia donde tiene que ir la creatividad.

Antes los clientes tenían muy poca gente preparada o capacitada para navegar en ese mundo”, concluye Productora 1.



Ilustración 9. Relación anunciante-agencia. Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, para Productora 3, los anunciantes con mayores éxitos de ventas son aquellos que se dejan asesorar por la agencia:

“Porque realmente no ha habido miedo, no ha habido el tema no hablar al cliente claramente. Yo creo que cuando un cliente se le habla claramente y se cree firmemente en lo que le estás proponiendo al final eso va por buen camino porque los publicitarios son los de las agencias” (Productora 3).

Para *Producter 4*, es una cuestión de elegir bien a la agencia con la que quieres trabajar:

“Fíate de las agencias; vete a agencias donde sepas que los profesionales que tengas son válidos. No es lo mismo cualquier agencia. Es un mercado pequeño; todos hablamos de todos, todos sabemos quiénes somos todos. Elige también a tus proveedores en función de lo que te ofrecen” (*Producer 4*).

Para Productora 1 es difícil que un anunciante por muy preparado que esté sepa más de realización que un creativo o un realizador: “Puedes tener un gusto diferente. Pero si el encuadre está bien, si la luz es bonita o fea, si la creatividad es potente o no, yo creo que eso, pueden creerse que saben, pero no están a la altura de la gente que contratan”. Y pone un ejemplo que parece ser recurrente en la actualidad:

“Lo que no puede ser es que cuando están viendo el copión digan que algo está feo. Tú piensas que es muy feo, pero los que estamos aquí todos pensamos que es bonito. Ese es otro gran problema de la época actual, que aquí las opiniones personales tienen que obviarse muchas veces, porque tú no estás haciendo una película para que te guste a ti, estás haciendo una película para que le guste a todo el mundo y ese todo el mundo tú crees que lo conoces, pero no es verdad. Entonces si has contratado a una agencia que piensa que eso es lo que hay que hacer, has contratado a un realizador que sabe que va a funcionar, no puedes saber más que el que lleva toda la vida haciéndolo” (Productora 1).

Lo cierto es que entre todos los profesionales entrevistados solo un Consultor afirma tener una relación con la agencia como *partner*,

asegurando que entre anunciante y agencia existe un vínculo de confianza: “Nosotros confiamos muchísimo en nuestras agencias creativas y son nuestros *partner*” afirma *Producer* Anunciante 2.

Sin embargo, todos insisten en que esa relación de confianza en la mayoría de los casos no se consigue, debido a que en algunas ocasiones los que ahora están en cliente, han estado en agencia antes, y es inevitable que le surjan dudas al saber que pasan cosas como las que comenta Productora 1: “Lo han visto muchas veces en la agencia, vamos a colarle esto, una creatividad que ya se la han presentado sin éxito a varios anunciantes, y al final hay un tonto que compra esa creatividad, y le dan un premio, pero no vende”.

Y ahí está otra cuestión que se ha destacado en las conversaciones mantenidas: los festivales y los premios. Son varios los que hacen mención a este tema.

Lo comenta Consultor 1:

“Ese es otro de los grandes problemas de sobre todo de la época de la aparición de la crisis. El cliente no confía en su agencia en un porcentaje muy alto. Por el presupuesto, o porque quieren hacer una película para un festival y no para ellos. Por todo ese tipo de cosas el cliente desconfía totalmente de la agencia”.

Y *Producer* Anunciante 2:

“Yo creo que un creativo moderno tiene que tener el negocio en la cabeza y no puede ser un niño pequeño. Todavía pasa, pero creo que no se debería permitir, por armar su *real*, por tener una

pieza en la que ganar premios en festivales, perjudicar a su anunciante”.

Pero los creativos se defienden. No es una prioridad, es una consecuencia de una buena campaña.

“Sí, eso es un mal endémico, esa noción de que para los creativos y el mundo de las agencias la prioridad está en ganar premios y que los objetivos de negocio dan igual. Entonces, por alguna razón existe la creencia de que son dos objetivos que van por separado cuando, evidentemente, cuanto mejor sea una campaña y más valorada sea y más notoria, creativa, inusual, original, nunca vista, tiene muchas más posibilidades de ser efectiva” (Creativo 1).

Algo que también le llama la atención es que en ocasiones muchos anunciantes tras el éxito de una campaña de otro cliente, acuden a esas agencias para solicitar sus servicios y sin embargo la conversación es la siguiente: “Queremos 20 segundos, y tenéis que usar si o si un prescriptor que es un nutricionista. Y tengo 70.000€ para producirlo, y lo tenéis que presentar dentro de dos semanas. Y dices, pero vamos a ver, ¿para qué me llamas a mí?” se sorprende Creativo 1.

Otro tema importante a tratar aquí es el de los concursos. Son muchos los anunciantes que trabajan de esta forma para seleccionar a las agencias. Anunciante 3 indicaba que desde hace unos años recurren a este método para sus principales campañas. Para las agencias, si los concursos no son remunerados, se puede considerar que están regalando su trabajo y las agencias no deberían presentarse.

“Es algo que eso habla muy mal de las agencias, no hemos sido capaces de ponernos de acuerdo en lo esencial, en lo más básico del mundo que es cobrar por tu trabajo. Porque si no cobras por tu trabajo no se te respeta. me parece un fraude para nuestra profesión y una derrota absoluta como industria” (Creativo 3).

Creativo 1 explica también esta situación:

“En un momento dado hubo sensatez y en la Asociación de Agencias se acordó que eso era una mala praxis y que no se podía consentir y entonces no nos íbamos a presentar ninguno a concursos no remunerados. Pero pasó lo que pasa siempre, uno empieza a hacerlo cuando los demás no y entonces se lleva más proyectos que otros. Ahora depende de la necesidad, de cuánto de necesitada esté la agencia va o no va a los concursos no remunerados, según lo interesante que sean. Pero sí, son varias semanas de muchísimo trabajo, mucho esfuerzo y mucho dinero”.

Para las agencias, los anunciantes deberían pagar los gastos que se generan en las agencias cuando se presentan a un concurso. Y algunas empresas lo hacen, pero muchos otros no, y aclara Creativo 3: “Empezando por la administración, que es el mayor anunciante de este país y vamos 20 agencias con maquetas, por si sale, pero es que tienes una posibilidad entre 20 de que salga y todas las agencias nos hemos dejado muchísimo dinero”.

Como explica Creativo 3 en ocasiones son “maquetas rodadas con un coste un poquito inferior al de un spot definitivo”. Y debido a que el

volumen de producción ha disminuido, las agencias ya no pueden pedir esta clase de favores a las productoras, porque no saben si se lo van a poder devolver. Los presupuestos son tan ajustados que una productora no puede sacar margen de una de las producciones que le adjudica una agencia como para cubrir los gastos de otra maqueta. Así lo corrobora Productora 1:

“Nosotros les echamos una mano de a lo mejor 20.000€. No suele ser lo normal tampoco. Una inversión de ese tipo se hace cuando tú tienes mucha expectativa de que lo puedes ganar. O somos muy amigos de la agencia, o es una agencia que te da mucho trabajo. Pero vamos, nos metemos en muy contados casos”.

Bien es cierto que, si la agencia apuesta por un concurso e invierte con muchas horas de trabajo de los distintos departamentos, la productora puede verlo de la misma forma:

“Es como una apuesta, tú estás apostando presentarte a un concurso que no te remuneran y vas y llamas a una productora si quieres hacer una maqueta que apuesta por hacer esa maqueta a cambio de que si sale pues todo el mundo está contento porque tú tienes una cuenta y ellos tienen una producción. Donde en teoría recuperan esa inversión también”, considera Creativo 1.

Sin duda, con independencia de los gastos que genera un concurso, para las agencias lo importante es volver a recuperar esa confianza que hace años tenían los anunciantes en ellas. Y como consecuencia, no

tendrán que competir de esta manera si los anunciantes no sienten la necesidad de convocar estos concursos. La meta está puesta en que confíen de nuevo plenamente en que cuentan con la mejor agencia, porque es la que más le conoce y la que mejor entiende sus necesidades y, por tanto, acierte en las soluciones y de esta forma las ventas de su producto o servicio sean las deseadas.

Para agencias y productoras en los casos en los que se da ese clima de respeto por el trabajo de los demás, el principal beneficiado es el anunciante, ya que todos trabajan de forma más efectiva y el resultado final de las campañas es mejor.

Para conseguir esa confianza *Producer 4* cree que debes demostrarles “que sabes de lo que hablas, que sabes lo que dices y que tu objetivo final es su película, no la tuya; sino su película y su calidad y sus *timings*, y sus procesos. Y cuando confían, cuando se dan cuenta de que tienes razón y que, cuando te hacen caso, todo sale bien”.

Para Creativo 1 es indudable que cuando existe esa relación de confianza los proyectos ganan:

“Cuanto más indistinguible es de qué bando es cada quien, mejor salen las cosas. Las mejores producciones que he hecho han sido aquellas en las que realmente da un poco igual si hablas con el *Producer* de la productora o con el *Producer* de la agencia, o si en esa conversación está el cliente o no está. Cuando hay ese tipo de confianza y se sabe hacia dónde se camina es cuando mejor salen las cosas, porque la gente creo que siente la libertad de aportar lo mejor que sabe. Y entonces, cuando la gente aporta lo mejor que tiene, el resultado es mejor siempre”.

3.1.2 Forma de producir actual de los anunciantes

Como se ha comentado en el marco teórico, la forma de producir en España hasta hace algunos años, salvo contadas excepciones, era siempre la misma. En el momento en que un anunciante aceptaba una idea, la agencia se encargaba de poner en marcha la producción y el cliente se limitaba a dar su aprobación en las distintas fases, primero al presupuesto de la productora seleccionada por la agencia, y para terminar con el visto bueno de la película antes de su emisión.

A través de las entrevistas realizadas se ha podido analizar que el proceso no es homogéneo en absoluto y que cada anunciante ha adoptado unos procesos en los que sin duda pretende tener un mayor control.

Anunciante 1 atribuye a motivos económicos la relación directa que establece con las productoras, evitando las intermediaciones de las agencias. Para ellos es importante que la agencia se haga responsable del proceso, y por ese motivo recibe un *fee* que ya se ha negociado. Ese *fee* “está sujeto a todo el trabajo que tú haces para que nosotros tengamos la mejor creatividad en emisión. Entonces nosotros nos pegaremos por tener mejor o peor *fee*”. La agencia propondrá opciones de realizador y productora y por su parte el anunciante observará otras opciones. Estará presente en la presentación de los tratamientos y con las recomendaciones de la agencia, pasará a negociar con la productora seleccionada el presupuesto de la producción. Así lo explica Anunciante 1:

“Lo que hacemos es que tomamos la decisión de la producción en función de la que más nos encaja a nivel cualitativo. De dinero hablamos después. Aunque en paralelo los presupuestos de las

propuestas de realización que hacen las productoras nos lo envían a nosotros”.

El Anunciante 2 tiene un proceso de producción similar al que se ha desarrollado durante años en la publicidad española. Con la creatividad definida, la someten a test y una vez comprobada su posible eficacia, encargan a la agencia que ponga en marcha la producción.

“Cuando tenemos entre dos y tres rutas que nos gustan, las sometemos a test de consumidor, no solo para elegir qué ruta puede funcionar mejor, sino qué cambios deberíamos hacer para que alguna ruta si ya de por sí funciona, vaya mejor. A partir de aquí empezamos a trabajar el proceso de producción. Normalmente la agencia nos propone varias productoras que se ajusten un poco al tipo de película que queremos hacer” (Anunciante 2).

Pero el anunciante dispone desde hace años de los servicios de un asesor:

“El *Cost controller* puede coincidir con esa recomendación porque además es de las opciones que dentro de coste parece que es más lógica. No porque sea más caro o más barato, sino porque dice: esto que tú pides cuesta esto y esta agencia o este realizador te lo está pidiendo en un coste justo. Y otras veces te dice mira: esta es la opción que cuadra con lo que tú quieres con el presupuesto ajustado pero esta otra, te puede hacer un trabajo similar mucho más barato. Y aquí ya es decisión de cliente el que prefiere” (Anunciante 2).

Esta situación siempre es complicada para el anunciante. La agencia por tradición en los procesos de producción entiende que debe ser una decisión creativa. Pero de este tema se hablará en profundidad en los próximos epígrafes.

Una vez elegida la productora y cerrado el presupuesto, comenzarán a trabajar consultando con el anunciante aquellas dudas que puedan surgir durante la preparación del rodaje. “El siguiente paso sería ya una reunión de PPM tradicional justo antes de rodar donde ya cerramos cosas más concretas: vestuario, actores, complementos” explica Anunciante 2.

“Una vez que ya tienes los grandes rasgos de la película vas cerrando el detalle. Muchas veces a lo mejor parecen tonterías, pero es importante en función de lo que tú quieres transmitir como marca. Y cuando ya tenemos esto completado, aprobado y todo el mundo está de acuerdo cerramos día de rodaje” (Anunciante 2).

El control del anunciante sobre el proceso no termina ahí, para ellos es importante estar en el rodaje:

“Porque hay cosas que se deciden en el momento, no puedes pensártelo dos días. In situ se cambian cosas, pequeños detalles que a lo mejor no son grandes cambios dentro de la película, pero sí que pueden hacer la diferencia de la marca a la hora de transmitir cualquiera de los valores que quiere pasar al consumidor” (Anunciante 2).

Y sin duda el Anunciante 3 es el que continúa con la forma tradicional de producir spots. Aunque también se puede apreciar una mayor presencia en las distintas fases por parte del cliente, lo que transmite es que confían en los criterios creativos y se dejan aconsejar:

“Una vez que se define la creatividad la agencia nos propone una serie de productoras con las que creen que podrían hacer este trabajo. Tanto con productoras como realizadores, ellos ven todas las bobinas de todos los realizadores de todas las productoras que hay ahora mismo en el mercado y entonces nos hacen una propuesta, nosotros en general le damos el ok a esa lista de productoras” (Anunciante 3).

No siempre fue así. Durante unos años tuvieron tres productoras de su confianza con las que habían llegado a unos acuerdos económicos. Asimismo, “hubo una época en la que nos cerrábamos a productoras que estuvieran trabajando con la competencia”.

El siguiente paso sería el de citar a esas productoras propuestas y explicarles el guion, tanto la agencia como el anunciante, para que puedan empezar a preparar sus tratamientos, diseños de producción y presupuestos.

“Normalmente tienen en torno a una semana para realizar este trabajo. Al cabo de esta semana las productoras se reúnen con nosotros y con la agencia y nos exponen sus tratamientos, pueden incluso hacer aportaciones, cosas que a lo mejor no están en el *script* pero que les gusta, qué tipo de casting sería que localizaciones ven...” (Anunciante 3).

Una vez se han presentado las tres opciones llega el momento de deliberar para decidir cuál es la idónea:

“Con esta información tenemos una conversación posterior con la agencia donde vemos cuál es la que más les han gustado a ellos, a nosotros, incluso entre el cliente puede haber diferentes opiniones. Y viendo también los presupuestos se elabora un cuadro resumen donde aparece cómo son los diferentes planteamientos, cuál es el, qué tipo de casting, qué tipo de localizaciones están proponiendo y presupuestos. Y con ese cuadro resumen se toma una decisión de qué productora vamos a elegir” (Anunciante 3).

Pero insiste en que siempre escuchando las recomendaciones de la agencia:

“Al final la película la hace la agencia de publicidad, la hace el equipo creativo de la agencia de publicidad entonces es muy importante que ellos se sientan muy cómodos y que puedan decidir sobre cómo ven la productora y cómo ven el realizador, porque es su proyecto. Entonces son ellos más los que tienen que decir, nosotros desde cliente podemos opinar, pero son ellos los que ahí tienen que decirnos. Porque claro podría ser muy peligroso que se acomete un proyecto que el cliente se mete mucho en contra de la opinión de la agencia y del equipo creativo de la agencia y luego si la producción no sale bien, no puedes achacar a la agencia que haya salido mal, porque eso es que el cliente se ha metido demasiado en un trabajo en el que tampoco debería meterse tanto”, concluye Anunciante 3.

Sin embargo, en este punto cabe destacar que este mismo anunciante, tiene un acuerdo de postproducción y en ese caso los creativos no pueden opinar si consideran que determinado trabajo lo pueden realizar mejor en otro estudio. De hecho, ni tan siquiera las productoras incluyen en su presupuesto las partidas de montaje y postproducción.

Por su parte *Producer* Anunciante 2, que como ya se ha explicado trabaja en exclusiva para un anunciante, realiza una labor previa junto con el departamento creativo de selección de proveedores lo que supone un trabajo previo pero una mayor eficacia en los procesos cuando ya conocen al anunciante. Consultor y agencia se preparan:

“Viendo antes los *reel*, cambiando impresiones, armando una preselección y luego nos hemos reunido con esas productoras. Nos han hecho presentaciones, hemos conocido su trabajo, y eso nos ha llevado a tener un listado de proveedores que llamamos preferentes que son en los que intentamos concentrar nuestra actividad. Y además de esa forma pues nuestras rutinas de producción ya se las aprenden, todo fluye, está mejor engrasado y pasa más deprisa” (*Producer* Anunciante 2).

Estos acuerdos con productoras preferentes los realizan asimismo con postproducción, animación, sonido y música.

Obviamente no solo se pretende un trabajo eficaz, sino también un ahorro de costes: “Desde compras se busca un ahorro como es lógico, pero siempre sin penalizar la producción, sin quitarle valores imprescindibles que se relacionan con lo que se ha presentado”.

Destaca también el trabajo que se realiza de cara a recibir los presupuestos concretos de cada proyecto.

“Tenemos una plantilla de *briefing* de 14 páginas, que además se actualiza continuamente, e intentamos obligarnos a pensar todo lo que nos va a hacer falta. De nuevo es que si está bien construido lo demás se va colocando. Es una plantilla amigable, pero vamos a poner que exija dos horas de trabajo. En presupuestos importantes, a veces de miles de dólares o de euros, ¿cómo no vamos a dedicarle un tiempo previo a poneros de acuerdo en lo que estamos pidiendo?” (*Producer* Anunciante 2).

Y ese proceso insiste mucho en que se realiza siempre entre el departamento de marketing y el equipo de la agencia, y que se intenta no dejar nada para la improvisación. De esta forma, se trata de dejar muy claro y por escrito hasta el último de los detalles: versiones, duraciones, reducciones, derechos, horas de presentación, formas de pago... “Todo está pactado y evita los malos entendidos y las tensiones posteriores” explica *Producer* Anunciante 2.

Para Consultor 2 su experiencia le dice que debe haber transparencia total y que cuando no es así repercute en el producto final. Por eso, su principal labor como Consultor consistió en elaborar un tarifario de producción. Contaron también en su momento con 5 productoras, de las mejores del país, a las que adjudicaban sus campañas a cambio de presupuestar con las tarifas ya elaboradas y un descuento en el beneficio industrial. Asimismo, y desde hace años, tienen acuerdos de postproducción con una única empresa. Lo que se buscaba sin duda era

un mayor control de todo el proceso. Aunque las prioridades seguían este orden “calidad, *timing* y precio. No se aprobaba el más barato, había veces que sí, había veces que no, pero lo que se aprobaba era un planteamiento. Primero una calidad de realizador, que cumpliera el *timing* y, que el presupuesto tampoco fuera el doble que otros”. Algo que afirma se ha modificado en los últimos años: “ahora el *timing* ha pasado a primer puesto”.

El *Producer* Anunciante 1 da un paso más en este control y asume el papel del *Producer* de las agencias. Establece desde cliente una relación directa con las productoras, y da el servicio de producción a los departamentos de cuentas y creativos de las agencias con las que trabajan. Algo que resulta chocante para los profesionales de las agencias:

“Estoy aquí para darte servicio a ti, olvídate que soy el cliente. te voy a facilitar todo lo que quieras con mis compañeros que son al final tus clientes. Pero yo estoy aquí para que, la producción salga bien y tú estés contento. Pero a ellos les cuesta mucho, no dejamos de ser el cliente”, explica *Producer* Anunciante 1.

Por tanto, se trata de una colaboración con la agencia, pero sin duda un control exhaustivo de todo el proceso.

Por su parte los *Cost controller*, que trabajan para varios anunciantes, destacan también esa colaboración con el departamento creativo sobre todo en las fases iniciales de los proyectos, en la selección de productoras que pueden entrar a presupuestar las producciones y en la búsqueda del planteamiento idóneo para cada idea creativa conforme a un presupuesto justo. Cabe destacar que la figura del *Cost controller* suele estar más presente

en esta fase y tiende a delegar en el anunciante el resto de las decisiones una vez comenzada la producción.

Por tanto, se puede confirmar que sea cual sea el método elegido para producir los spots, los anunciantes en los últimos años intervienen en mayor medida en los procesos, bien contratando directamente la producción, bien recurriendo a los servicios de un *Cost controller*, o llegando a acuerdos con productoras y postproductoras.

3.1.3 La elección de la productora

Hace unos años era una decisión de los creativos. En los últimos años, como se está viendo, los clientes intervienen cada día más en esta decisión. Así lo explica Consultor 2: “Se aprobaba una creatividad con tiempo suficiente y a partir de ahí empezaba ya el proceso. Lo lideraba el director creativo, que decidía con quien quería hacerlo. Estaba en sus manos. Era su total responsabilidad”.

En la actualidad, el anunciante quiere participar en esta decisión. “Nosotros consideramos por supuesto que consideramos la recomendación de la agencia, pero la responsabilidad final es del anunciante que es quien hace la inversión”, afirma *Producer* Anunciante 2.

Pero quizás interviene porque se han creado inseguridades sobre los motivos de la elección por parte de la agencia. Durante las entrevistas surgen comentarios que ponen de manifiesto ese recelo. Desconfían de los motivos por los que las agencias quieren trabajar con las productoras.

“La decisión de la producción en muchos de los anunciantes no reside en el anunciante, reside en la agencia y todos sabemos que detrás de

una producción siempre está la agencia con intereses económicos” afirma Anunciante 1.

Para Anunciante 2, elegir una productora propuesta por su *Cost controller* en contra de los deseos de la agencia supone un problema de responsabilidad del producto final. “Tú has elegido esto, no era mi opción, ha sido la del *Cost controller*, con lo cual, si sale mal, no es mi responsabilidad”. Y aunque insiste en que, sea cual sea la productora elegida es cometido de la agencia hasta la emisión, que la agencia siempre rechace la propuesta del anunciante suscita dudas: “¿Por qué has elegido esa productora? Porque es tu amiga y es la que puede ayudarte a hacer esto o lo otro, o porque realmente crees que es la que te va a conseguir hacer la mejor película”. Anunciante 3 habla también sobre ello. Afirma que cuando la propuesta es del anunciante el equipo creativo “opina que ese realizador no es el idóneo porque no ha hecho ese tipo de trabajo, o porque no les convence, o porque buscan otro tipo de realizador”.

Por otro lado, también desconfían de la actuación de su *Cost controller*. Anunciante 2 se sincera y explica que los *Cost controller* “siempre tratan de recomendar a su productora”. E insiste:

“Tampoco somos tontos, cuando tú ves que un Consultor siempre te recomienda la misma productora y pone más énfasis en una que en otra, pues hombre, también se ve. Pero muchas veces también tienes que confiar en alguien. Somos humanos, por lo que tomas la decisión basándote en quien confías más, en quién tienes más a la vista, con quién has hablado más...”
(Anunciante 2).

Consultor 2 incluso afirma que la agencia sabe cómo descartar aquellas productoras con las que no quiere producir el anuncio:

“La agencia es muy hábil y siempre encontraba trucos. Lo que hacía era variar el *briefing*, de forma que alguna fuera más cara, o para que no llegara a tiempo. Anda que no ha habido veces que a mí las productoras me decían: ¿cómo es que no aprobasteis la propuesta? ¿Qué propuesta?, aquí no ha llegado ninguna propuesta”.

Para Consultor 2 los motivos para rodar con unas productoras y no con otras no eran solo por el bien de la película. Eran por favores que debían o querían pedir, e incluso comisiones por volumen de negocio:

“Lo que pasa es que las agencias y los creativos tienen muchas servidumbres también, con las productoras y con realizadores. Yo lo he vivido en agencia y sé que ocurre: te doy dos producciones y me haces un truco para Cannes o me haces no sé qué. Hay muchos rapeles que las agencias tienen con productoras también. El creativo tampoco tiene el 100% de libertad a la hora de elegir”.

Sin embargo, esto se contradice con la opinión de Productora 4. En los últimos años son varias las grandes agencias que han introducido en su estructura pequeñas productoras con las que desarrollar producciones de sus anunciantes. Si la elección fuera por motivos financieros como afirman los anunciantes y Consultores, las agencias derivarían todas las producciones a su propia productora: “intentan derivar a la productora

interna trabajos, pero es verdad que se encuentran con el problema de que los creativos no quieren, entonces cuando hay un proyecto un poco más especial no pueden competir”, observa Productora 4.

Cost controller 1 se muestra más flexible, y reconoce que lo ideal es que lo decidan los creativos “porque es parte de su trabajo. Pero me lo tienen que explicar y el presupuesto tiene que ser justo. Yo les dejo hablar, y si no hay ningún problema porque no hay ningún problema con esa productora pues vamos con ella”.

Por tanto, de todas estas opiniones se puede extraer un sentimiento de desconfianza casi generalizado por parte del anunciante, lo que justifica que haya querido intervenir en la decisión de elegir la productora que va a realizar su spot.

Para el resto de los entrevistados, de agencia y de productora, no es justo que siempre se desconfíe de sus motivos y lamentan esa pérdida de libertad a la hora de decidir quién es el que mejor puede realizar su idea. “La fuerza que tiene el cliente de unos años para acá ha quitado un poco protagonismo a las agencias y más que protagonismo, ha hecho perder el carácter diferencial de cada agencia”, explica Productora 1.

Producer 2 cree que si no es una decisión del creativo no se le puede hacer responsable: “Si uno se va a responsabilizar de una pieza, debería poder consensuar con su cliente quién le parece la mejor, o cuáles son los mejores medios para llegar al fin que quiere obtener”.

Aunque piensan que hay de todo, clientes que tienen asesores que te dan libertad, y otros que no, *Producer* 1 asegura que a los creativos nunca les parece bien que se decida por ellos: “Mal, siempre cae mal. Sienten que

se coarta su libertad creativa. Y sienten además que hay a quien echarle la culpa de la responsabilidad”.

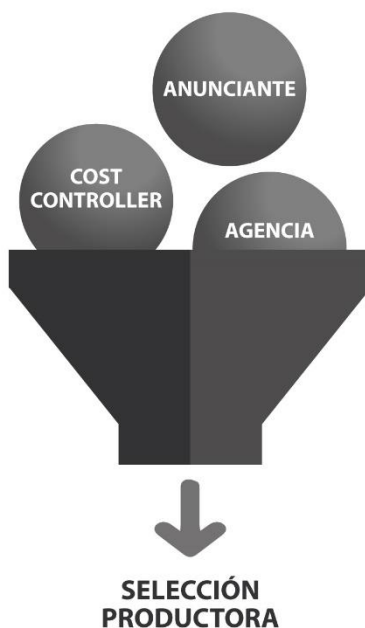


Ilustración 10. ¿Quiénes intervienen en la decisión de elección de la productora. Fuente: elaboración propia.

No obstante, una vez que se ha tomado la decisión, no se puede hacer nada más que intentar sacar lo mejor de la productora elegida.

“Yo no me he encontrado con ningún creativo que se salga del proceso, aunque la productora no sea de su agrado. También depende del tipo de relación que va a tener con el cliente, si va a ser de muy largo recorrido más le vale que empiece a llevarse bien con la productora, sino van a tener un problema” (*Producer 1*).

Así lo asegura también *Producer 4*:

“Tú eres un cliente, con un departamento de marketing, bien pagado, con un departamento de compras que se supone que sabe lo que hace. Son las reglas del juego. Yo me tengo que ajustar. Y dentro de lo que me dan, elegir lo mejor y seguir manejando mis procesos de producción exactamente igual. Las cosas no van bien o mal en función de que me obliguen a trabajar con un proveedor o no. Según mi criterio, han perdido una oportunidad, o no la han perdido, pero esto es una decisión de cliente absolutamente inamovible”

Asimismo, para la productora puede ser violento que el anunciante insista en hacerlo con ellos, sabiendo que la agencia no les consideraba la mejor opción para ese proyecto. “Hay casos en que las agencias proponen tres productoras y el anunciante dice: quítame ésta y ponme ésta. Ahí ya entras mal con la agencia y se siente cuando te ha propuesto un anunciante”.

3.1.4 Criterios de selección de la productora o realizador

Hasta el momento se ha puesto de manifiesto la insistencia de los anunciantes en aclarar que no eligen una productora u otra solo por motivos económicos, a pesar de la crisis económica y de la reducción de los presupuestos. Por tanto, se deben analizar aquellos aspectos que se consideran relevantes a la hora de tomar una decisión sobre el realizador y la productora que van a rodar el anuncio.

Producer Anunciante 2 realiza una enumeración amplia:

“Experiencia, reputación, versatilidad y talento digital en este momento. Actitud, porque también es importante ver en qué medida están comprometidos. Creo que esas cuatro cosas ya son muy importantes, aunque quizá tenía que haber dicho lo primero talento. En todas las áreas, no solamente de los directores, también de los productores ejecutivos”

El compromiso y la comodidad son claves para *Producer* Anunciante

1:

“Una productora u otra no es lo mismo. No es lo mismo por el compromiso que tienen las productoras. Porque al final las productoras cuando trabajas con un cliente, más tiempo o menos tiempo, al final se genera un compromiso que es algo intangible. Pero es un compromiso hacia esa empresa. Al final somos personas y en las relaciones con proveedores con alguno estás más cómodo, te sientes más a gusto que con otro”.

Pero eso no significa que deban rodar todo con la misma productora: “Tienes que conocer otras maneras de trabajar. También para saber valorar que lo que, sabes, que lo que tienes”, reflexiona *Producer* Anunciante 1.

Para *Cost controller* 1 depende de la envergadura de la campaña. Distingue a las productoras como grandes, medianas y pequeñas y explica: “un anunciante no se fía de las de la mitad para darles una gran producción y se aprovecha de las de abajo para producciones pequeñas porque le sale más barato.”



Ilustración 11. Factores que influyen en la selección de la productora. Fuente: elaboración propia.

Para los *Producers* es importante que sean productoras que faciliten el proceso:

“Solvencia, mano izquierda y sobre todo que no sea no encontrarte palos en la rueda constantemente, que no todo sea un problema. Las productoras que se aferran al presupuesto. Entiendo que los presupuestos están ajustados, pero: es que estaba presupuestado que veníais a comer 5 y sois 6; esta maqueta de locutor no estaba presupuestada... 200€ en un presupuesto que entiendo que puedes asumir, o lo puedes manejar. Eso es una cosa que dificulta mucho el proceso. No estoy diciendo que

tengan que hacerlo todo gratis. Pero, vamos a buscar juntos una fórmula de producir esto para resolverlo” (*Productor 1*).

Al hilo de este comentario sobre los presupuestos ajustados, en algunos casos son las productoras las que rechazan el proyecto: “Hay muchísimas cosas que decimos que no, porque es horrible la creatividad y no vas a ganar el dinero suficiente, o porque no tienen dinero para hacerlo” reconoce Productora 1. Y Productora 2 añade: “Personalmente he dicho bastantes veces que no por estos dos motivos (tiempo y presupuesto) y, desde hace 5 años para acá, se une otro tercero, que en tiempos no importaba tanto: la legalidad”.

Ante esta afirmación, es preciso explicar aquí que todas las productoras entrevistadas son empresas asociadas a la APCP (Asociación de Productoras de Cine Publicitario de España). Y serlo, garantiza que cumplen los requisitos legales y de calidad de servicio que fueron fijados por unanimidad en 2014 y que son auditados anualmente por AENOR. Estos requisitos incluyen cuestiones como el cumplimiento de un plan de prevención de riesgos laborales o un sistema de protección de datos de acuerdo a la normativa, así como los acuerdos de confidencialidad que deben firmar los trabajadores, teniendo en cuenta que la información de los rodajes de determinados productos es sensible para los anunciantes. Deben cumplir con sus obligaciones contractuales con los proveedores, especialmente en lo que a pagos se refiere. Y de acuerdo a la legislación vigente, todos aquellos que participen en un rodaje serán contratados y dados de alta en la Seguridad Social; y en el caso de los menores en los rodajes, deberán contar con el permiso previo de la Comunidad

Autónoma donde se lleve a cabo el rodaje, cumplir con los requisitos legales de horario (limitado a 5 horas al día) y días de rodaje de un menor (no más de dos días a la semana), y por supuesto, se gestionará su alta en la Seguridad Social. Asimismo, se respetarán los derechos de imagen, de locución, derechos musicales y de reproducción de imágenes plásticas. Se contemplan también las normas en cuanto a la participación de animales en los rodajes. Y quedan detallados los seguros obligatorios, como es el de Responsabilidad Civil (por una cuantía mínima de 150.000 euros por rodaje), con la recomendación de tener uno específico para cada rodaje. La productora deberá contar con las autorizaciones pertinentes en cuanto las localizaciones, públicas o privadas. Sin olvidar cuestiones como la custodia del soporte de rodaje, el respeto por el medio ambiente o las autorizaciones de rodaje con dispositivos especiales. AENOR velará también por la solvencia de los profesionales que intervienen en los rodajes y el cumplimiento de los plazos marcados para cada rodaje.

Por esta razón, Productora 2 insiste en que con algunos *timings* y presupuestos es imposible llegar a cumplir estos requisitos:

“Doy de alta a todo el mundo, con un seguro para todo, pido los certificados de menores cuando son necesarios, los permisos de las localizaciones, si hay riesgo tenemos una ambulancia en el set, no hacemos jornadas de más de 15 horas. Todo esto tiene un coste, y si no lo puedo pagar no produzco, pero hay quien si lo hace y es ilegal”.

Para algunas productoras el cliente se conforma con menor calidad si el presupuesto es bajo: “Es muy exigente con el dinero y muy

conformista con los resultados. Entonces ¿qué ocurre? Pues que la calidad de lo que se hace es mala, porque ellos saben que pagan poco. Y la agencia para qué va a defender ideas buenísimas con clientes que no se lo agradecen ni lo merecen”, piensa Productora 1. Y continúa:

“Con la crisis, el cliente lo que dice es: yo lo que quiero es vender. Con un texto bien grande que ponga que hemos bajado la lata de atún a 3,40. Eso es lo que quieren. Entonces la notoriedad les viene por pasar mucho en televisión y poner cosas que sean interesantes para los que van a comprar. La creatividad dejó de ser el primer requisito necesario de tus campañas, que antes tenías que ser creativo porque todos eran creativos, y si no llamábamos la atención, tu anuncio pasaba desapercibido”.

Por este motivo, grandes productoras se ven compitiendo con productoras que hace años nunca habrían tenido oportunidad de optar a determinados proyectos.

La causa de ese conformismo puede estar en no saber hacer ver al anunciante lo que puede conseguir produciendo una idea de otro modo. “Hay trabajos competentes, limpios, profesionales, pero cuesta ver trabajos fascinantes. Cuesta. Yo creo que ahí, también eso es más trabajo nuestro, el hacer ver eso a un cliente; el decir: esta idea llega hasta aquí, pero tienes que imaginarla hecha de tal o cual manera”, reflexiona Creativo 2.

Y así como los *Producers* afirman que son muchas las productoras que no entran a determinados proyectos porque consideran que no se puede

hacer con el presupuesto que se les marca, para los creativos solo algunos privilegiados pueden tomar esa decisión:

“Como hay pocos proyectos pues es difícil que te digan que no. Pero también sufre la presión de la productora. Quiero decir, que aquellos que antes decían que no, llega la productora y le dice: amigo, aquí comemos todos, no me digas que no a este proyecto. Ha ganado, el coger un presupuesto ha ganado importancia para todos” razona Creativo 3.

Para *Producer 4* lo ideal son productoras que trabajan para dar lo mejor con el presupuesto que haya:

“Dar más por menos; eso es así. Pelean y trabajan un montón en los procesos previos. Y te tienen que sorprender con las localizaciones. La diferencia es que antes tenían dinero para improvisar y ahora no tienen tanto dinero. Entonces tienen que hacer mucha más creatividad en producción de la que hacían antes. Con dinero, se consigue todo, y sin dinero entras en un escenario del ingenio. Y encontrar soluciones de ingenio en producción”.

Y por eso afirma que, como *Producer*, no debe decirle a un anunciante que no va a poder tener una campaña: “Yo nunca le he dicho a un cliente que no por dinero. Le he dicho: esto es lo que te voy a dar por el dinero que me estás dando”.

Por este motivo, y ya que las productoras van a tener que dedicar mucho trabajo al planteamiento de sus producciones, *Producer 1* cree que

no se deberían convocar nunca a más de 3 para este proceso. Para Creativo 2, en muchas ocasiones te sorprenden con sus planteamientos y la elección es complicada: “Bastante duro es cuando estás trabajando con dos o tres, que te encantaría trabajar con todos ellos, pero tienes que elegir uno. Siempre supone renunciar a un planteamiento que también te gustaba y hay gente que se ha dejado las pestañas también haciendo ese trabajo”.

Y no se trata solo de los planteamientos sino de la dificultad de incorporar nuevo talento. “Antes nutríamos a la gente joven porque había tantos proyectos, que decías: bueno pues este lo hago con este que es un consagrado. Y este proyecto que parecía que eran migajas, que hoy serían los grandes proyectos, se lo voy a dar a este chaval que está empezando. Claro, eso ha fomentado que se han creado grandes figuras. Pero igual que perdemos clase media en agencias, se está perdiendo clase media en las productoras, lógicamente”, considera Creativo 3.

Y así como hace algunos años, los realizadores eran la cara de la productora, ¿qué dicen ahora los profesionales sobre ellos?, ¿qué criterio debe primar: realizador o productora?

Para Creativo 1 las claves son tres: la productora, el realizador y la confianza:

“Ahora es una mezcla entre el trabajo que produce esa productora te gusta, te sientes identificado, te parece que es de calidad, te parece que no hay una que fallan. Por otro lado, con que tengan un realizador que sea afín con el tipo de cosas que tú quieres producir. Y luego hay una tercera pata igual de importante últimamente que es el trato y que haya ese clima de confianza plena y que permite trabajar de otra manera. Trabajar

no como que yo soy el cliente y tú eres el proveedor sino trabajar en equipo de verdad. Y eso se produce muy pocas veces, porque al final requiere tiempo y requiere probar varias veces y esa confianza se va construyendo. Eso es muy valioso, y claro las productoras con las que conseguimos eso pues tiene mucho ganado porque dices: ¿pruebo o vuelvo a confiar en esta gente que me cae tan bien, con la que puedo hablar y levantar el teléfono en cualquier momento?”

Y debido a este criterio de confianza se entiende el resultado de la encuesta que se realiza en 2011. En ella se recoge que los anunciantes trabajan con una media de 3 productoras y las agencias de 4. Son muy pocos los clientes y las agencias que diversifican su publicidad audiovisual entre más productoras y prefieren repetir con aquellas con las que ya han trabajado (Vacchiano y López, 2011).

Porque como dice Creativo 3, con la crisis nadie quiere asumir esos riesgos:

“Si esos realizadores me los ofrecen en una productora de confianza pues sí. Todos en este proceso vamos sumando nuestros miedos, entonces cada vez hay menos agencias que se lanzan a productoras nuevas para proyectos importantes. Porque estamos en un ciclo de miedo. No estamos en un momento precisamente maravilloso de crear cosas”.

De hecho, en ocasiones, un realizador trabaja con varias productoras, y hay que decidir con cuál de ellas hacerlo:

“Ahora que muchos realizadores están en varias productoras al mismo tiempo, a veces, por experiencia, por tu pasado o por incluso afinidad, puede suceder que te sientas más cómodo con una productora que con otra. Pero yo generalmente propongo realizadores que se adecúen al trabajo concreto y a las referencias que los creativos estén manejando” reconoce *Producer 1*.

También para *Producer 4* el primer criterio es la bobina del realizador: “Aquí el primer contacto es por bobina. Te devuelven un tratamiento, nos los leemos y hacemos una puesta en común; lo vemos entre todos y todo el mundo opina”

En algunos casos consideran que es igual de importante la productora que el realizador. Así lo ve Creativo 3:

“Para mí siempre ha sido un binomio. La puerta de entrada para un proyecto es el realizador, pero tú entrabas y luego veías como estaba la casa. Y la casa es la productora. La productora te tiene que transmitir cómo es ese proyecto, cómo lo ve, qué garantías tienes con esa productora, qué fiabilidad te da. Para mí la productora es fundamental”.

Las propias productoras también creen que el cliente se siente seguro si conoce a la productora pero que también tienen en cuenta al realizador. Productora 3 entiende que el anunciante debe ver el trabajo conjunto: “Somos equipos, un realizador no sería quien es si no estuviera con una determinada productora. Esa es la realidad y se ha demostrado en varias ocasiones, que ha llegado hasta ahí por estar en esa productora. En

algunos casos los directores se creen que es por él, y no es así. Esto es un equipo”.

Del mismo modo lo ve Productora 4:

“Los directores para mí son el patrimonio de la productora, es lo que realmente vale. La productora depende de los directores que tengas. Al final es tu herramienta de venta. Es verdad que hay otras productoras que también venden su experiencia, su profesionalidad y creo que al final lo bueno es tener un equipo de buenos productores con buenos realizadores, o buenos productores con realizadores que están creciendo”.

Los *Pools* de productoras

Otra de las formas de producir es a través de los llamados *Pools* de productoras. Son numerosos los anunciantes que en algún momento han llegado a un acuerdo con varias productoras para que solo ellas opten a realizar sus spots. Las características de este acuerdo dependen de cada empresa, pero lo que se busca fundamentalmente es un ahorro de costes. Que las productoras que forman parte del *Pool* bonifiquen al anunciante con un descuento en el beneficio industrial, de acuerdo al número de producciones que realicen para ellos anualmente.

Así lo manifiesta *Producer* Anunciante 1: “Se ahorra sí, porque se llegaron a tarifas muy buenas; por ejemplo, con algunos teníamos unos mark ups bajísimos, pero claro asegurándoles de alguna manera que todo el volumen que teníamos lo iban a hacer ellos”.

Para *Cost controller* 1 no solo se reduce el porcentaje de beneficio industrial. En muchos casos las negociaciones con las productoras

“también te permiten sacar cosas fuera de margen de los presupuestos que sino no lo haces”.

En algunas ocasiones para los anunciantes no es tanto por un descuento del beneficio industrial u otro tipo de ahorros directos sobre los presupuestos, sino sobre establecer una relación de confianza con los proveedores.

Producer Anunciante 2 afirma:

“Yo creo que ese tipo de fórmulas de rápel que garantizan volumen son mentiras. Al final yo creo que una productora cuando te da su presupuesto está considerando lo que va a tener que devolver. Nos parece que es más limpio proyecto a proyecto, sobre nuestras necesidades. Hay algo que yo creo que es muy importante en el acuerdo marco, que es muy bueno para nosotros, imprescindible para nosotros. Pero yo creo que también lo es para los buenos en el sector y es que firmamos una cláusula de buenas prácticas. Que imponen la transparencia hasta el punto de aceptar incluso una auditoría si fuera necesario. Pero comprometo a las productoras que trabajan con nosotros a respetar las reglas. Quiero decir, a pedir los permisos, a cumplir la legislación, a pagar a sus proveedores. Y eso, a las productoras que juegan limpio les conviene. Porque compiten con las que juegan limpio también y deja fuera a los que especulan o a los que hacen daño al sector. Y yo creo que eso es una gran ventaja para todos”.

Los anunciantes con estos acuerdos sienten que se establece una relación de confianza con las productoras, se sienten más cómodos

rodando con aquellas productoras con las que han llegado a un acuerdo porque de esta forma van a cuidar más a su cliente para que repita las siguientes producciones con ellos. Para el anunciante es cómodo que le conozcan, no tener que empezar de cero a explicar sus necesidades cada vez que se inicia una producción. “Y sobre todo es la garantía de tener unas productoras con las que siempre trabajan y conocen al anunciante, que a la hora de las ‘ppm’, el rodaje y la postproducción da mucha tranquilidad. Porque te conocen y saben qué es lo que quieres”, afirma *Cost controller* 1.

En algunos casos, conscientes de que los creativos ven limitada su función si se les reducen las opciones de búsqueda del mejor realizador para la película, los anunciantes tratan de llegar a estos acuerdos de forma consensuada con el departamento creativo. Así lo apunta *Cost controller* 1: “yo cuando hago un *Pool* lo primero que hago es reunirme con los creativos y con el anunciante, hago una reunión a tres bandas: anunciante, creativos y yo”. Aunque también afirma que no es fácil llegar a un acuerdo sobre las productoras con el departamento creativo y, en algunos casos, debe imponer su criterio al considerar que un estilo de realización ya está cubierto con los realizadores del *Pool* y no es necesario atender las peticiones de los creativos de ampliar ese acuerdo con otra productora: “A veces hemos dicho que sí y a veces he dicho no, porque tienes a este otro, que es igual”.

No obstante, la mayoría de los anunciantes y *Cost controller* sienten que este tipo de acuerdos no funciona. Los motivos son varios:

Anunciante 3 durante unos años contó con un *Pool*, y el motivo por el que no considera que fuera un acuerdo provechoso se debe a que las productoras pueden llegar a relajarse:

“Si siempre trabajas con la misma productora y muchas veces con el mismo realizador pues obviamente no pones todo el potencial que puede tener una realización. Igual que cuando se hace una película de cine se busca el mejor realizador que saque mayor jugo a esa película, pues lo mismo queremos hacer en publicidad. Entonces nosotros sí que es verdad que cuando hacíamos esto con el *Pool* le sacábamos menos partido a las productoras y además se relajan y eso tampoco es bueno”.

Por otro lado, con la llegada de la crisis económica la inversión en publicidad disminuye y por tanto el volumen de producciones se reduce. De tal modo que esos descuentos por número de producciones anuales se vuelven insostenibles para algunos anunciantes: “Nosotros ya bajamos muchísimo el volumen; ahora no nos gastamos tanto en publicidad de modo que tampoco podemos asegurar un alto volumen de inversión para estos tres proveedores” explica *Producer* Anunciante 1.

Algo que corrobora Consultor 1 cuando asegura que a muy pocos clientes les puede funcionar en España:

“Para tener un *Pool* de producción tienes que disponer de un presupuesto superior a los 20 millones de euros. Entonces sí es realmente efectivo, porque sí puedes llegar a acuerdos con tres productoras, unas que a lo mejor producen más que otras, pero todas se ven resarcidas. Les vas a pedir un esfuerzo de un *price list*

para que funcionen contigo y ellas a cambio tienen que pedir un volumen de producción”.

Para *Producer 4* otra de las desventajas que repercute en el anunciante que tiene estos acuerdos es que las producciones se parecen mucho entre ellas si todo lo ruedas con dos o tres productoras: “Homogeneiza demasiado. Todo se parece, hay clientes que a lo mejor eso les parece bien, pero, empobrece la marca”.

Y, por último, pero no menos importante, los *Pools* de producción suponen una pelea constante entre los anunciantes y sus agencias. En el caso de Consultor 2 el anunciante dejaba un margen de producciones para realizar con productoras ajenas al *Pool*: “Estaba formado por el 75% de la inversión comprometida con el *Pool* y el 25% era de libre elección según el proyecto”. Ese margen tenía como resultado que los creativos negociaran en cada una de las producciones para realizar el spot con el realizador o productora que encajara con la película dejando de lado aquellas empresas que estaban dentro del acuerdo con el anunciante.

“Al final yo creo que es una trampa mortal para ellos mismos, porque además tu piensas que estás hablando de clientes que tienen más de una agencia; y cada agencia tiene su estilo y el estilo te lleva a trabajar con una serie de proveedores. Y al final es una pelea continua. Tienes una agencia que dice: no me responsabilizo si tú no me dejas elegir los proveedores. Yo creo que es un proceso por el que han pasado muchos clientes y se han arrepentido”, explica *Producer 4*.

Los creativos y los *Producer* son unánimes: la fórmula del *Pool* no funciona y les afecta en gran medida en su trabajo creativo.

“Es limitar las posibilidades y el resultado de un proceso, pero de una manera drástica. Por poner un ejemplo: en vez de preguntarte dónde vamos a cenar hoy, te dicen que debes elegir entre el Burger, el McDonald’s y el Telepizza. Y dices, es que yo quería probar ese indio que hay en la esquina que tiene un pintón. Y no es que la cena en el Telepizza vaya a ser desagradable, porque al final vamos a estar los de siempre y lo pasamos bien, sabemos hacer las cosas, pero quizás estás perdiéndote algo muy interesante” argumenta Creativo 1.

Cuentas 1 se pone en el lugar del creativo y afirma:

“Creo que es un sistema de encorsetamiento que no beneficia a los proyectos de producción, ya que hay casos en los que a la dirección creativa le cuadra claramente el estilo propio de un realizador concreto, pero tienen que renunciar a esa opción por no estar vinculado a ninguna productora incluida en el *Pool* del anunciante en cuestión”.

Y cuando se les plantea la fórmula de un *Pool* amplio de productoras, los creativos siguen pensando que es poner límites a la creatividad:

“A mí me parece un error limitarlo, porque al final eso lo que denota es que estás dispuesto a sacrificar una parte de libertad a la hora de elegir cómo producir algo y es importante poder jugar con eso. Entonces claro, si me hablas de un cliente muy concreto

que tiene normalmente muy poco dinero para producir y que además te está dando un abanico de 6 productoras distintas, la cosa es menos grave. Pero normalmente no es así, normalmente es un gran cliente que invierte una barbaridad y que lo que quiere es ahorrarse mucho dinero, entonces te da tres, que además las ha elegido ya él. Y ahí está todo mal, todo mal” insiste Creativo 1.

Y en este punto los creativos se plantean hasta qué punto tienen que ser responsables de algo que no pueden elegir:

“Hay anunciantes que te dicen que tienes un abanico y piensas: me encantaría tener un poquito más de libertad para poder llegar a otros, gente con la que sinceramente tienes más confianza o crees que va a hacer mejor trabajo, pero bueno, por lo menos puedes elegir entre productoras y realizadores de nivel. Pero hay otros con los que dices: me responsabilizo relativamente del resultado final del trabajo. Es que no tiene otra respuesta posible. Es decir, cómo me responsabilizas del resultado final, pero me lo condicionas porque tengo que trabajar con tal o cual persona. Estás poniendo un techo a la calidad del resultado final. Y hay veces en que eso es así”, comenta Creativo 2.

Y, por último, otro de los problemas que consideran las agencias es que las productoras se acomodan por un lado y por otro no se sienten cómodas sabiendo que han sido impuestos a los creativos y que estos hubieran preferido trabajar con otro realizador. “No funciona porque las productoras se acomodan, y en el proceso se empiezan a generar una serie

de dinámicas que no son buenas. Porque las productoras empiezan a pensar que los creativos les llamamos porque tienen la obligación de llamarnos”, explica Creativo 3.

E insiste en que las productoras tampoco se sienten cómodas con esta opción:

“Lo hacen porque tienen que sobrevivir, es una supervivencia y tienen que garantizarse una serie de clientes, pero genera una serie de frustraciones. Porque si trabajas en un *Pool* y no te llaman te frustras. Si te llaman empiezas a pensar que te llaman solo porque realmente estás en el *Pool*, y no pones las mejores mentes de tu productora en los proyectos porque tienes al cliente cautivo. Al final los únicos que están contentos son los directores financieros” (Creativo 3).

Y reconoce que ha sido la causa de muchos conflictos durante los procesos con algunos clientes:

“Siempre pienso en lo mejor para el proyecto y esa libertad para un creativo es fundamental. De todo lo que hay, con el tono que yo quiero, con el estilo que tiene esta marca, con la forma de comunicar, ¿quién puede hacer mejor esto? Se le da el humor, espectacularidad, el intimismo, la sensibilidad, las personas, el casting... Tienes que manejar una serie de variables y para eso está el libre mercado, pero el *Pool* va en contra de todo eso”, concluye Creativo 3.

La respuesta de las productoras es unánime también: estos acuerdos funcionan si realmente el anunciante tiene el volumen de producción suficiente como para que les sea rentable esa reducción de su beneficio. “Un *Pool* significa que te comprometes con un determinado dinero al año; eliges cuatro productoras y si tienes cuatro millones de euros en producción, lo repartes entre las cuatro. Puede haber que alguna haga un poco más. Ahí sí que tienes poner todo tu esfuerzo, porque te están asegurando un dinero anual” explica Productora 3. Para Productora 1 tiene sentido si te garantiza que vas a trabajar. Y esa es la queja generalizada, que los anunciantes no se comprometen: “Te llama y te dice: ¿trabajarías conmigo al 15%? Pero no te garantizo nada. Si entras a ese juego, al final estás tirando piedras contra tu propio tejado. Compites con otros que se ven obligados a trabajar al 15% porque si no te lo van a dar a ti”, se lamenta Productora 1. Pero si consideran estos descuentos si el anunciante cuenta con ellos de forma habitual: “Con ellos haces un poquito más el esfuerzo, porque estás haciendo otras cosas; pero si no es así, les haré un presupuesto como tiene que ser, como a cualquier anunciante” afirma Productora 3.

Respecto a los anunciantes que tienen un porcentaje de las producciones para producir con empresa que no están dentro del *Pool*, las productoras se muestran escépticas: “Los creativos se acogen siempre a que justo para esa producción necesitan a alguien que no es del *Pool*”. (Productora 3). Lo mismo que comenta Productora 1 sobre aquellos anunciantes que por indicación de su *Cost controller* llegan a acuerdos con unas productoras que no reúnen las características que los creativos consideran necesarias para realizar las producciones: “Depende de cómo

sea el *Pool*. Si la agencia se encuentra con que el *Cost controller* ha metido a cuatro productoras que ni las conoce y tiene que trabajar con ellas sí o sí, entonces una tragedia para ellos”. Por el contrario, también considera que si en ese *Pool* están las mejores productoras de España no debería haber quejas.

3.1.5 La relación entre los profesionales que intervienen en el proceso de producción

Una vez analizados los distintos métodos de producir y los criterios de selección de las productoras, se puede valorar la relación que mantienen entre los distintos protagonistas del proceso de producción.

Anunciantes, Consultores y *Cost controller* confirman que en la actualidad hablan directamente con las productoras, aunque todos ellos también adjudican a la agencia la responsabilidad sobre el proceso de producción. El anunciante se siente más seguro con esta forma de comunicarse con la productora. Para el resto de los profesionales entrevistados de agencia y productora, en muchos casos ese trato directo entorpece la producción.

“Es algo que a la agencia nos afecta en muchos sentidos: descoordinación, falta de control sobre el proceso, pérdida de supervisión creativa, tensiones con el cliente, tensiones con la productora que nos pide que hagamos de filtro..., en definitiva, nada bueno. Tengo alguna experiencia en este sentido con resultados desastrosos y que derivaron en avisos muy serios por parte de la productora de salirse del proyecto. Que cada perfil

involucrado en el proceso tenga su rol adecuado es algo que quiere tanto agencia como productora”, explica Cuentas 1.

Y no se trata de generalizar porque como apunta Productora 2 algunos anunciantes tienen “grandes profesionales en marketing, que tiene experiencia y que entienden el funcionamiento de un rodaje. Otros, no tienen tanta experiencia y a veces la agencia es quien educa al cliente en los procesos”.

Para los anunciantes, si ellos realizan la inversión, tiene sentido que quieran participar de forma activa en todo el proceso. No cree que la agencia deba entrar a valorar los distintos acuerdos a los que pueda llegar con las productoras o postproductoras para ahorrar, y cree que los motivos por los que no acepta estos proveedores no se deben tanto a la capacidad de las productoras y realizadores por conseguir una mejor película sino a razones ajenas a la producción.

Producer, creativos y productoras creen injusta esa desconfianza del anunciante. Sí distinguen entre aquellos anunciantes que tienen una formación que hace que el proceso fluya, aunque no se les permita decidir con qué productora van a trabajar. Sin embargo, piensan que pierden autoridad frente a la productora: “Si la productora tiene la sensación de que tiene línea directa, o que tiene el beneplácito del cliente, pero no necesariamente el visto bueno de la agencia eso es un problema de pérdida de autoridad muy grande en el proceso” argumenta Creativo 2.

Para él esta situación no es la deseable:

“Te deja un poco a los pies de los caballos durante todo el proceso porque no tienes autoridad para exigir. Yo creo que en

la medida en que soy yo el responsable de haber defendido una propuesta y haber puesto las condiciones, el decir oye esto lo tenemos que hacer de tal o cual manera y aquí no me puedes fallar, de alguna manera empieza a haber casi un compromiso personal entre el responsable de la agencia y la productora y el realizador el decir esto lo vamos a sacar en estas condiciones. Cosa que te permite también el tener una postura más dura cuando algo no está saliendo como tiene que salir. Te da una autoridad moral. Pero si de repente tú tienes la sensación de que la última palabra no la tiene la agencia, directamente minusvaloras esa opinión. Lo que nos coloca en una posición muy incómoda porque no puedes hacer todo lo que deberías para garantizar el resultado final. No tienes esa capacidad de presión” (Creativo 2).

En peor situación se encuentran aquellas agencias que desconocen el presupuesto que los anunciantes han destinado a una producción. “Hay modelos que ocultan el presupuesto a la agencia, yo no lo entiendo muy bien, me parece que es algo un poco conspirativo. Yo creo que, para luego exigir durante el proceso, tienes que ver cómo se diseña una producción y qué profesionales tienes y cómo has dimensionado”, explica *Producer Anunciante 2*.

No obstante, no solo se percibe una falta de confianza sino también una falta de entendimiento, de respeto. La búsqueda de la transparencia ha llevado a los clientes a realizar cambios en el proceso que en algunos casos resultan perjudiciales para las campañas. Lo cierto es que muchos afirman querer ser justos y pagar a cada uno lo que corresponde. Sin

embargo, la crisis económica, los recortes y la disminución del volumen de producción, ha llevado a buscar una eficacia que no siempre es bien entendida.

El hecho de no encontrar grandes diferencias entre los presupuestos de las productoras, puede confirmar las afirmaciones de los creativos de que los realizadores no se atreven a proponer planteamientos que enriquezcan la película con un enfoque original, por miedo a quedarse fuera de uno de los pocos proyectos que les entran.

Destaca quizás la afirmación de *Cost controller* 1: “Mi relación con las productoras y con las agencias es muy buena a pesar de que somos contrincantes, porque yo razono con ellos y cuando ellos tienen razón se lo digo al anunciante”. El simple hecho de que en un proceso que debe hacerse en equipo, respetando el trabajo de unos y los conocimientos de otros, se pueda hablar de “contrincantes” desvela una relación preocupante.

Porque lo que está claro es que cuando la relación no es buena, cuando no hay confianza, los procesos de producción resultan complicados. “Los procesos de trabajo ahora de producción, no son entendimientos, sino que son enfrentamientos. El de cuentas se ha enfrentado con el creativo y con el cliente. El creativo se ha enfrentado con producción. Producción a veces se ha alineado con cuentas, a veces se ha enfrentado. El cliente enfadado con todos”, explica *Producer* 3.

Muchos de esos problemas surgen cuando en las primeras fases del proceso no se dejan las cosas claras, no se toman decisiones, o se cambia de opinión una vez comenzada la producción.

Producer Anunciante 2 explica que:

“Cuando eso pasa siempre se penaliza al final de la cadena y a los que son más débiles y esto acaba siendo un problema para la productora o para el estudio de post producción que tiene que estar absorbiendo desviaciones que no son de su responsabilidad. Y entonces eso, eso envenena todo y se pierde la confianza entre las partes. Es innecesario, se puede evitar si se trabaja bien antes”.

La relación del anunciante con las agencias y las productoras es un tema que preocupa al sector. En el Festival del Sol 2017 dos de las productoras españolas más importantes, Tesauro y Lee Films, realizaron un taller sobre la forma de producir de las agencias. Varias de las preguntas que hicieron tenían que ver con esta preocupación y pueden servir de guía para extraer algunas conclusiones sobre el tema:

“¿Se piden en tu agencia solo tres presupuestos/tratamientos para el proyecto que se ha de presupuestar?”

Se ha comentado ya que es lo correcto, debido al gran trabajo que desarrolla una productora entre tratamientos, diseño de producción y presupuestos. Sin embargo, las productoras se encuentran en numerosas ocasiones con anunciantes y agencias que no cumplen con este número. Y si las agencias se quejan de que los anunciantes convocan concursos no remunerados para las agencias, ¿no podría entenderse del mismo modo este trabajo de las productoras por conseguir una producción?

“¿Impide tu agencia que los *Cost controller* y los asesores externos presupuesten el proyecto con productoras íntimamente ligadas a ellos?”

Ya se ha visto que los anunciantes tampoco confían en esos asesores cuando repiten las recomendaciones de las mismas productoras para

distintos proyectos. Pero, dada la forma de producir que se ha visto en los epígrafes anteriores, ¿tiene poder una agencia para decirle algo al anunciante al respecto?

“¿Supervisa tu agencia que las productoras que presupuestan actúen de acuerdo a la legislación vigente? ¿Controla la agencia que todo el personal que envía a un rodaje esté dado de alta?”

Las productoras grandes se quejan en muchas ocasiones de que productoras más pequeñas no cumplen con esos requisitos y de esa forma pueden presentar presupuestos más ajustados. En ese caso, ¿de quién es la responsabilidad?, ¿del que haya decidido con qué productora realizarlo? ¿Le conviene ese riesgo a un anunciante?

“¿Evita tu agencia la competencia desleal entre su productora *in house* y el resto de productoras?”

Esta pregunta pone de manifiesto los intereses económicos de las agencias. Sin embargo, al igual que muchas productoras realizan montajes y postproducciones sencillas sin recurrir a los servicios de casas postproductoras por ahorrar costes, ¿no es entendible que las agencias realicen esas producciones con su propia estructura?

3.2 FORMACIÓN DEL ANUNCIANTE

La intervención y el control del anunciante en los procesos de producción, motivado entre otras cosas por una búsqueda de ahorro de costes, lleva a plantearse el grado de formación que posee, ahora que ha optado por tomar decisiones que antes delegaba en su agencia. Ya en el marco teórico se hace mención al escaso conocimiento que tenían respecto al proceso de producción audiovisual. Sin embargo, desde hace

unos años han comenzado a controlar el trabajo de productoras y postproductoras, contratándolas directamente como se ha visto en el epígrafe anterior.

Así se ha manifestado también en la investigación realizada. Todos coinciden en que “antes los clientes tenían muy poca gente preparada o capacitada para navegar en ese mundo”, como afirma Productora 1.

Y dicen “antes” porque la mayoría piensa que ahora saben más:

“El cliente se ha profesionalizado. Los clientes eran el director comercial, o directores de publicidad, pero sin ninguna formación. Ninguna experiencia en publicidad. Mientras que, ahora todos los grandes anunciantes tienen en sus puestos de publicidad y en sus puestos de marketing gente especializada y con experiencia y con formación de publicidad y de marketing. La agencia ya no tiene ese protagonismo y ese papel de liderazgo, ahora lo tiene el anunciante”, considera Consultor 2.

Producer 3 reconoce que el anunciante tiene una mayor formación, “un aprendizaje que le permite querer tener más control. Y ahí aparecen los *Cost controllers*, los controles de marketing, los estudios de mercado”. Y sin embargo no cree que haya sido positivo: “Aparecen muchas cosas que hacen que poco a poco, la creatividad, aquella que era el gran gurú de la publicidad, se va convirtiendo en algo medible. Y, en el momento que se convierte en algo medible, se va a paseo”.

Quizás los creativos son de la misma opinión. El hecho de que busquen una efectividad medible les lleva en ocasiones a solicitar creatividades que no tienen sentido para ellos.

“Hay clientes que siguen pensando que si usan los 20 segundos de una cuña de radio para decir: compramos tu coche, compramos tu coche, compramos tu coche y taladrarle a la gente la cabeza, eso es más efectivo que hacer creatividad, y caerle bien a la gente, y generar un vínculo emocional con los clientes. Cuando están generando que la gente les odie. No se dan cuenta de que la gente tiene como una especie de radar de todo lo que suena o huele a publicidad y lo elimina automáticamente. Es como que es una frecuencia que hemos aprendido a ignorar y algunos clientes no se dan cuenta de ello”, razona Creativo 1.

Una pieza clave en el proceso de producción audiovisual es el modelo de presupuesto (Anexo III) que todas las productoras asociadas a la APCP utilizan. Se trata de un documento EXCEL de ocho páginas con casi 300 partidas, en las que se valoran desde los gastos de la preproducción hasta la postproducción. Y como argumenta *Productor 4* hay que saber interpretar un presupuesto de acuerdo a un guion y a un planteamiento de producción, ya que: “Yo te puedo presentar dos presupuestos exactamente con el mismo precio y uno es justo y el otro no”. Por tanto, una de las cuestiones a analizar es si los anunciantes poseen los conocimientos suficientes para poder entender los presupuestos que manejan las productoras.

Productora 4 y Consultor 2 son de la misma opinión. Los anunciantes en general no tienen criterio para valorar un presupuesto.

“La gente de compras no sabe comprar producción, porque en un presupuesto de producción hay muchas partidas que son de talento. Tu no le puedes decir a un realizador: cobra esto o cobra

lo otro. El realizador tiene talento.: El director de arte es un talento, el operador es un talento. Cada uno pone el precio que quiere. Lo quieres comprar, lo compras; si no lo quieres comprar no lo compras, lógicamente” explica Consultor 2.

Para *Producer 4* y *Cost controller 1* sigue habiendo carencias. Los clientes saben de marketing, pero no de producción audiovisual. *Producer 1* opina que los responsables de marketing, por su experiencia, sí saben más, pero sus equipos no: “Creo que los equipos de marketing saben menos que nunca. Son absolutamente *juniors*, todos muy *juniors*, que es una cosa muy generalizada en la profesión”.

Lo que parece claro es que depende de la experiencia que tengan. Así lo ve Anunciante 1, que como se ha visto contrata directamente la producción sin el asesoramiento de ningún Consultor. “Tiene que tener experiencia porque la producción no se enseña, se aprende y se aprende desde dentro y cómo: rodando, produciendo mucho”. Y continúa: “Llevo muchas pelis ya a mi espalda, unas doscientas y pico, entonces solo por la experiencia, con ver una creatividad, con ver un *script*, ya sé por dónde va la producción”.

Por el contrario, Creativo 2 considera:

“En algunas ocasiones los clientes no han tenido una experiencia suficiente como para intuir el impacto que puede tener una decisión en una producción. No hay una cultura tan amplia ni hay un bagaje en el mundo audiovisual en mucha gente que está en anunciante. Por lo que sea, pero no han tenido acceso a

producciones, por tanto, no han tenido la oportunidad de tener una experiencia y un criterio tan formado”.

Por ello, aunque entiende que deben contar con la aprobación del anunciante porque es el responsable final, muchas veces resulta frustrante que no se dejen aconsejar “habiendo una desproporción tan grande en la experiencia” por aquellos especialistas sobre los que recae también una responsabilidad. E insiste: “la mía es intentar garantizar que la forma en la que las ideas tienen que ejecutarse es la idónea. Entonces, no debería tener el mismo peso”.

Producer Anunciante 2 también piensa que no es su papel:

“Normalmente no saben de producción y no tienen tiempo para que se les explique y además no es realista pensar que se pueda entender en un rato dando dos titulares. Con lo cual la compra de producción normalmente, si no tiene un modelo con profesionales especializados detrás, es más ciega”.

Productora 1 considera que los asesores no pueden saber más que un realizador:

“Puedes tener un gusto diferente que eso sí pasa; que la chica vaya vestida con una blusita blanca y digan: no, no, mi target no lleva blusa blanca. Eso sí. Pero si el encuadre está bien, si la luz es bonita o fea, si la creatividad es potente o no, yo creo que eso pueden creerse que saben, pero no están a la altura de la gente a la que contratan”.

Es también una cuestión de respeto hacia la gente que han contratado:

“Si has contratado a una agencia que piensa que eso es lo que hay que hacer, has contratado a un realizador que sabe que va a funcionar y debes confiar. Es que no pueden saber más que el que lleva toda la vida haciéndolo. Lo que pasa es que creo que se le está dando mucha más importancia de lo que debe a las opiniones personales, al subjetivismo”, afirma Productora 1.

Y si no sabes, para Creativo 1 no hay nada mejor que reconocerlo:

“Hay clientes que son tan humildes que lo admiten así: mira elegid al actor que vosotros digáis, yo no sé, qué te voy a decir yo si vas a tenerle que dirigir tú. Has visto algo en esa persona, has congeniado con ella y eso probablemente te lleve a un mejor resultado en un entorno tan difícil como un rodaje, con el tiempo apremiando y 35 personas calladas cuando le dices acción. Es importante que el director se sienta cómodo con el actor”.

Y de ese mismo modo recapacita Anunciante 2:

“Yo soy un profesional del marketing y yo me dedico a la estrategia, análisis de datos, sobre todo conocer el consumidor y mover una marca como un negocio. Yo no soy un experto en producción, no sé qué cámara es mejor, no sé datos técnicos. No se puede saber de todo y mi trabajo en la producción de un spot a lo mejor ocupa un 3% dentro del tiempo que yo dedico en un año de mi trabajo. (...) Cuando llega el momento de producción,

como es una partida importante de mi presupuesto, para nosotros es fundamental que tanto la agencia como la productora sepa darme ese servicio, porque yo no sé qué hay que hacer”.

El problema llega cuando exigen cosas que no saben que son imposibles de cumplir. Clientes que piensan que si pagan pueden tener lo que piden. *Producer 2* expone un ejemplo de un anunciante que discutía un presupuesto de 3D. Y cuando le razonan las partidas, el cliente decide pagarlo, pero con una condición: tenerlo listo al día siguiente. Obviamente el proceso era inviable realizarlo en 24 horas. “Y de estas son muchas” explica *Producer 2*. Y por tanto concluye: “Supongo que hoy se sabe más, pero la gente sigue pidiendo lo que pide y exige. Y la exigencia está muy bien, pero hay que exigir con conocimiento”

Para Productora 1 en ocasiones esa mayor formación lleva a los anunciantes a creer que lo saben todo, que saben más que nadie. “Yo creo que deberían estar preparados para saber que lo que te dice tu agencia o tu productora es lo que hay que hacer porque lo han visto tantas veces”. Y, sin embargo, la sensación que tiene Productora 1 es que “siempre están descontentos”.

Y son numerosos los ejemplos que los distintos profesionales aportan. Creativo 3 explica un caso en el que la insistencia de un anunciante llevó a rodar un anuncio lloviendo. El responsable de cliente temía los gastos de cancelación e insistió en continuar con el rodaje.

“El anuncio no salió porque claramente no respondía al anuncio que teníamos que rodar, porque rodábamos lloviendo. Hay que rodar, bueno, pues ruedo. Pero le avisas: el anuncio no va a

funcionar. Y no funcionó. ¿Qué pasa? Que la persona que tenía que decidir no estaba metida en el proceso, sino alguien diría páralo. ¿Te cuesta X? No, pero mejor X, que X más X” (Creativo 3)

Por eso es tan importante que los anunciantes se dejen aconsejar, que pregunten si es factible y se le expliquen los porqués.

“¿Para qué quieres este cambio?, ¿qué va a aportar?, ¿qué es lo que no funciona? Porque a veces yo creo que, sobre todo en post producción, no saben muy bien para qué estás haciendo las cosas y entonces se hacen mal. Porque si no identificas el problema, no vas a encontrar la solución. La solución probablemente no sea la que te está diciendo el cliente, el cliente tiene que explicar el problema y tú, que eres un gran profesional, encontrar la solución” (Creativo 3).

Para Productora 1 el proceso se ha deteriorado. Y plantea el ejemplo de un anunciante realizando el *Telecine* con las personas de cuentas de la agencia: “Eso antes era imposible, al *Telecine* no se acercaba nadie del cliente, y ahora van 16 a la PPM, 16 al rodaje y 16 a la postproducción”.

Para los *Producers* de agencias es una ventaja cuando un departamento de marketing tiene un Consultor que entiende su mismo lenguaje:

“Porque al fin y al cabo el criterio único de la agencia en términos de producción lo tiene el departamento de producción de la agencia. Y no está mal, tener una doble opinión. Es decir, yo soy un responsable de marketing, sé mucho de estrategia, pero no sé ver una bobina, no sé si el tono que me están contando es el que

realmente quiero. Pues entiendo que tengas un asesor, una persona que te ayude”, reconoce *Producer 4*.

Y así lo ve Consultor 1, como un facilitador del proceso, pero no solo para sus anunciantes, también para la agencia: “Yo creo que le facilitamos la vida a cuentas, porque le explicamos al cliente por qué no se está cumpliendo el calendario, por ejemplo: “Nos estamos retrasando porque no paráis de dar cambios. Esa información se la doy de manera natural, porque son mis compañeros”. Y del mismo modo considera su trabajo *Cost controller 1*: “Algunos agradecen mucho que estemos, porque en el fondo lo que les estás dando es clase. Es así de claro. Y ellos están con la tranquilidad de que se están gastando el dinero en un precio justo”.

Bien es cierto que, como apunta *Producer 2*, en ocasiones el cliente puede sentirse abrumado: “Muchas veces el anunciante no tiene la capacidad de discutir determinadas cosas. Además, suelen ser 4 creativos, 5 de cuentas, entonces se siente atacado y no sabe cómo defenderse”. Y añade: “A veces se le ha sacado el color a un anunciante. Yo he vivido cosas de estar sentada en un combo y el cliente decir: no me gusta. Y no; no es que no te guste, es que están iluminando. Hay mucho desconocimiento”.

Por otro lado, Creativo 1 entiende la posición del anunciante y le gustaría que las cosas fueran de otra forma. No debería ser necesario venderle las ideas al cliente, sino que este tuviera tiempo para pensarlas, analizarlas y según su criterio y el de la agencia, tomar la mejor decisión: “Esa fórmula en la que tú eres el proveedor y el otro es el cliente y tú tienes

que hacer una gran presentación y demostrar cuánto vales, y vender. Hemos vendido el casting. No, el casting no se debería vender”.

Sin embargo, piensa que, por la falta de confianza, cuando creen que algo puede funcionar se preparan para que el cliente se lo compre.

“Y eso genera tensión. Quiero que lo compres, quiero que lo compres y el cliente está al otro lado diciendo: no sé si comprarlo, no sé si comprarlo. Sería más sano decirle: piénsatelo. Y al día siguiente: ¿ya lo has pensado? No sé. A lo mejor es una locura, pero yo creo que puede funcionar y eso relaja, eso te hace poder tomar la decisión sin tanta presión” (Creativo 1).

Y aunque *Producer 3* entiende que los momentos de crisis son momentos de cambios, muestra su preocupación ante un cliente que en su opinión “no sabe por dónde ir, ni sabe qué es lo más importante, ni sabe dónde tiene que invertir, ni sabe si internet le va a funcionar o no, ni sabe si televisión le va a funcionar o no. No sabe nada”.

3.3 PAPEL DEL *COST CONTROLLER* Y CONSULTOR

El análisis de la figura del *Cost controller* y Consultor del anunciante es otro de los objetivos de la presente investigación. Como ya se ha comentado en el marco teórico, hay estudios que explican la aparición de estos asesores del anunciante, pero hay escasa bibliografía sobre las funciones en las distintas fases del proceso de producción, el ahorro que suponen para los anunciantes o su forma de remuneración. Con este epígrafe se pretende dar respuesta a estas cuestiones:

¿Están aumentando las empresas que recurren a los servicios de *Cost controller* para las producciones de sus campañas de publicidad? ¿Se consigue un ahorro en los presupuestos de producción cuando intervienen? ¿De qué forma son remunerados estos profesionales? ¿Qué diferencia hay entre *Cost controller* y Consultor?

3.3.1 Motivos por los que surgen los *Cost controller* en España

Para los profesionales del sector los primeros *Cost controller* que empiezan a trabajar en España surgen alrededor del año 2000. Sus funciones se reducían a la optimización del presupuesto de producción. “Recibía la creatividad, recibía el presupuesto y negociaba ese presupuesto. Pero esa negociación era: los hoteles en vez de a 5 pónmelos a 4, y no entraba en el diseño de producción. No entraba en el control de la producción desde el principio hasta el final”, explica Consultor 2.

Los motivos por los que surge esta figura son puramente económicos y así se demuestra si se tiene en cuenta que la única función que desempeñaban era la de revisar el presupuesto de las productoras para conseguir una optimización del mismo.

Para Anunciante 2, se ha intensificado por las mismas estructuras de las empresas, por la externalización de los departamentos de producción: “Tantos actores distintos entrando a un departamento de producción que ya no existe, una empresa nueva. Es todo tan complejo que en mi opinión al final el cliente tiene la sensación de que está perdiendo el control. Ya no sabe qué le están ofreciendo”. Anunciante 2 justifica así los servicios de su *Cost controller*.

“Cuando ves dos o tres cosas extrañas que, a lo mejor, yo no digo que sean intencionadas, pueden ser errores. Pero ves que cosas no cuadran, partidas que te cobran y luego vas al rodaje y no están. La sensación era de mucha inseguridad, y yo creo que con la crisis se ha intensificado esa sensación y es que hace que entre la figura del *Cost controller*, que yo creo que cada vez es más normal” (Anunciante 2).

No obstante, si se analiza el motivo de obtener la seguridad de que se están empleando bien los recursos económicos del anunciante, la pregunta que cabe hacerle es si cree que la productora está encareciendo los procesos o buscando un mayor beneficio industrial, o por el contrario, se refiere a una parte del presupuesto que no llega a la productora y se queda en la agencia. Anunciante 2 opina que:

“Hay un poco de todo. Siempre se ve que el mundo de la producción es opaco y dentro de este mundo de la producción hay muchos bulos. Entre que todos hemos trabajado en varios sitios y que al final no deja de ser un mundo pequeño, se hablan, se comentan casos. Y al final hay ahí algo, que no se sabe qué es, oscuro, y no se termina de saber si es la productora con la agencia, si la agencia aprovecha y en este momento busca meter un poco más porque el *fee* no es suficiente y aquí puedo sacar una tajada. La agencia te dice que no te engaña, tú piensas que sí. Y luego hay bulos. Productoras que afirman que las agencias les amenazan: si no pones este *fee* no trabajo más contigo”.

De este modo explica el clima de desconfianza que ya se ha comentado en el epígrafe 3.1. Pero añade un tema preocupante que también comentan otros anunciantes internacionales: “Lo que está pasando es que muchas veces se está saliendo de España cuando podrían hacerse producciones aquí porque a lo mejor tú no confías en con quien estás trabajando y yo creo que la confianza es la base de todo”.

Para *Producer* Anunciante 2 el problema viene porque “las productoras siempre han tenido que defender cosas que no estaban en la producción”. Ese es el motivo por el que aparecen los *Cost controller* en su opinión.

Lo cierto es que el *Cost controller* entra en el anunciante cuando existe esa desconfianza. Consultor 4 reconoce que llegan solo para confirmarlo: “Ya tienen indicios antes. Cuando llega nuestro dictamen ya llueve sobre mojado muchas veces”.

Consultor 1 afirma que cuando empieza a trabajar “no había *Cost controllers* todavía. De hecho, ni siquiera se utilizó esa palabra. El cliente me llama porque necesitaba una asesoría para saber cuánto costaban las producciones, porque se habían dado cuenta de que estaban pagando en exceso”.

Para el *Producer* 4 la figura del *Cost controller* es una forma de “especializar un proceso de compra que a un director de marketing le resulta imposible”. Sin embargo, afirma que se supone que ese servicio lo tiene que dar el departamento de producción de la agencia con la que trabaja, y que por tanto todo se reduce “al miedo a que me roben”.

Creativo 1 por su parte, entiende los motivos de esa desconfianza:

“Yo creo que puede estar legitimada esa falta de confianza. Los clientes pagan cada vez menos, tanto cada vez menos que la situación se hace insostenible, las estructuras se hacen insostenibles y en lugar de poner freno a eso y decir: hasta aquí señores, nosotros no podemos subsistir y renunciar a cuentas (que eso no lo hace nadie), lo que han decidido hacer las agencias, que a mí tampoco es que me parezca bien, es que lo que no les dan, por un lado, lo van a coger por otro. Claro tú antes eso puedes decir: qué sin vergüenzas. Pero alguien ha empezado: un cliente que ha decidido que va a pagar la mitad y que tú no puedes hacer nada”.

Para Creativo 3 la situación es la misma que plantea Creativo 1:

“Auditar las cuentas está bien siempre y cuando me des ingresos suficientes para que yo pueda mantener mi estructura. Si no me das ingresos suficientes... Entonces empieza el engaño. Empiezan esa serie de mentiras a las que están intentando ponerle control, pero es un control, no están poniendo solución; están poniendo control que no es lo mismo”.

Para Productora 4 es un problema de que no se fían, pero también motivado por esa falta de departamentos de producción en las agencias: “Los departamentos de cuentas tampoco saben de producción y mucho menos saben de lo que cuestan las cosas y los *Producers* que se contratan son gente joven, free lance que tampoco cuentan con el respaldo de la agencia para tomar decisiones”. Ninguno de ellos en su opinión puede justificarle a un anunciante muchos de los gastos de las producciones debido a su falta de formación y experiencia.

Consultor 4 reconoce que sus primeros trabajos se debían sin duda a la inquietud del anunciante. “Tengo la sospecha de que esto no es nada transparente, me gustaría que tú mirases esos números”, le decían al contratarle. Y sin duda, la crisis económica propició el auge de este control:

“Ya se estaba notando que había un apretón muy fuerte en todo. Y obviamente se encontraban con estos obstáculos, que las agencias no se resignaban a perder cuota de inversión y los anunciantes veían que sus resultados cada vez decrecían más. Empezaban a ver que había allí una relación extraña y unos resultados más bien pobres. Ellos tenían que estar cada vez en más escaparates y no les daba, porque el presupuesto era el mismo” (Consultor 4).

Para Consultor 4, la desconfianza del anunciante no siempre se refiere a la agencia:

“Otro factor que ha influido mucho en la introducción de un *Cost controller* es el nivel de corrupción alto que hay en general en toda la sociedad. Muchos de los anunciantes temían a que la adjudicación de ciertos proyectos pudiera tener algún tipo de repercusión o de asignaciones personales, o de cualquier tipo de cuestionamiento que pudiese cuestionar su transparencia”.

Con su afirmación se puede entender que también profesionales que trabajan en el ámbito del anunciante, podrían haber salido beneficiados con la adjudicación de sus producciones a determinadas productoras. Consultor 2 incluso afirma que trabajando como *Cost controller* para un

anunciante le llegaron a ofrecer dinero: “Me han ofrecido dinero, pero yo me muero ¿De qué manera luego llegas a un rodaje y exiges o pides? No puedes. La productora te puede decir: lo saco de lo que tú te llevas, tranquilamente”. Y Consultor 1 reconoce que también ha pasado por esa situación: “Si me ha pasado que me han dicho: tú ponte 6.000€ para ti y te callas y lo dejas así. Y entonces he dicho: Perdona, estás hablando conmigo, yo soy el anunciante en este momento. Así que cuida mucho lo que dices porque te puedes quedar sin la cuenta”.

Asimismo, las productoras entrevistadas han comentado en numerosas ocasiones que hay anunciantes, sobre todo los que llevan años en el sector y han vivido la época de grandes presupuestos de producción, que les exigen cuestiones que no son específicas de la producción. Y aquí surge la duda: ¿La petición de comer en el restaurante más caro se puede considerar labor comercial por parte de la productora que trata de ganarse la simpatía del que toma las decisiones o se trata de un abuso por parte del anunciante? Lo cierto es que, en la época actual, con presupuestos cada vez más ajustados, para los *Producers* entrevistados es una situación vergonzosa que afortunadamente se da cada vez menos. Las productoras asimismo se quejan de que con determinados clientes no te posicionas en buen lugar si no continuas con esas prácticas. Quizás la distinción entre labor comercial y corrupción se pueda establecer en la cantidad del presupuesto que se derive a tales situaciones. Lo que está claro es que no se puede obviar en esta investigación que anunciantes y agencias han pasado por los juzgados imputados por casos de corrupción entre particulares.

Por todos estos motivos, la percepción en el sector está en que son cada vez más los anunciantes que recurren a sus servicios. Para *Producer 3* aquellos pocos que comenzaron a principios de siglo se han consolidado, y han aparecido algunos más. “Hay más gente que se dedica a esto y más clientes que requieren de ellos”, confirma *Producer 1*. Y lo corrobora Productora 4, afirmando que la figura del *Cost controller* aparece cada vez más en las producciones que realizan.

3.3.2 Labores del *Cost controller*

Una vez más se va tener en cuenta la opinión de todos los profesionales entrevistados para valorar en este primer punto las labores del *Cost controller*. Las labores se reducen en la mayoría de los casos al análisis de los presupuestos de las productoras.

Anunciante 1 reconoce que se cuenta con esta figura solo cuando el volumen de producción les impide asumir la función desde el departamento de publicidad: “Tenemos una carga de trabajo que nos impide llegar a ese nivel, entonces hay una persona especialista en esto, que se dedica a ese trabajo burocrático de análisis de los costes”, pero explica que empezaron a contar con estos servicios hace dos años.

El análisis de los presupuestos era la función que ejercía el *Cost controller* los años que contaron con esta figura en Anunciante 3: “Revisaba todos los presupuestos y sí que nos daba indicaciones cuando veía que algunas cosas no le cuadraban o creía que estaba demasiado altas”.

Para *Producer* Anunciante 1, los años en los que trabajó como *Cost controller* sus funciones consistían en recibir los presupuestos, revisarlos, y negociarlos con el *Producer* de la agencia: “Que me bajen esto de aquí, que

me justifiquen esto otro. El *Producer* de la agencia lo hablaba con la productora”. Pero todo ello teniendo en cuenta su conocimiento del sector, que saben leer un presupuesto. Y por ello, aclara: “No es un área de compras que te dice que lo bajes un 25%. De hecho, había veces que si faltaban cosas se les pedía que lo metieran”. Su papel no se quedaba en esa revisión del presupuesto y en su caso afirma que acudía a la reunión de preproducción, al rodaje y a la postproducción hasta la entrega de la película terminada.

Al igual que *Producer* Anunciante 1, Consultor 4 explica que la relación con el *Producer* de la agencia debe ser constante: “Tienen que estar con una relación muy estrecha. Todo lo que se decida en las otras esferas tiene que ir bien traducido al *Producer*, pero el *Producer* es el que tiene que gestionar la producción”. Para Consultor 4 el proceso de negociación de un presupuesto es rápido: “Se reduce casi a 10 minutos. Porque están hablando entre dos profesionales que saben perfectamente que están ahí para ayudar, para decidir de dónde tienes que quitar y dónde tienes que poner”.

Para Consultor 1 esa labor de supervisión del presupuesto tenía una consecuencia clara para su cliente: “Hicimos dos o tres pruebas con dos o tres producciones, y efectivamente se dieron cuenta de que si yo lo revisaba ahorrraban mucho dinero”. Pero su labor no siempre ha sido bien entendida, y por eso afirma: “Siempre he pretendido que mi labor como *Cost controller* no sea que nadie me vea como un enemigo sino como un aliado y sobre todo que soy ecuánime con todos. Es una cosa que siempre me ha preocupado mucho y creo que yo lo he conseguido”. Aunque también afirma que en alguna ocasión ha tenido que dejar de trabajar para

algún anunciante porque no se creía que su agencia le estaba aumentando un porcentaje alto a su producción.

Para las productoras no es fácil razonar con los *Cost controller* cuando comienzan a cuestionar las distintas partidas de los presupuestos:

“Me han discutido partidas de taxis, y he dicho: vamos por administración. Pero eso no les interesa. Porque un presupuesto es un estimado. Pero luego yo juego con un montón de imprevistos: lluvias, mal tiempo, alguien que ha llegado tarde, algo que se encalla en el rodaje y, por tanto, tienes que repetir y repetir las tomas. Esas cosas uno las tiene que asumir, medir y calibrar. No es tan sencillo como decir esta partida de taxis está muy alta” (Productora 3).

Para Creativo 2, los *Cost controller* tienen que demostrar que su trabajo, sus funciones, suponen un ahorro, pero a la vez una mejora de la calidad. “Un *Cost controller* que pueda avalar con su trabajo que es competitivo y responsable de una bobina. Algo que ayuda en el proceso no solo a ahorrar dinero sino también a mejorar la calidad del resultado final”.

Y en esa línea explica Productora 3 que no solo revisan los presupuestos, sino que en ocasiones “ayuda en determinados casos a que los clientes entiendan determinadas cosas”.

Para Productora 3 ejerce otro papel: “El anunciante puede seguir siendo el bueno y el *Cost controller* es el malo”. No en vano, el *Cost controller* no es una figura muy querida en el sector.

Algo inquietante resulta la opinión de Consultor 4:

“Si se nos pide opinión nosotros decimos que no nos parecen transparentes algunos procesos, no llegamos a detallar mucho porque tampoco nos interesa destruir todo. El sector tiene que ser saneado, pero no destruido. Es así de claro y es como tiene que funcionar. Solo tenemos que sanear, nada más”.

3.3.3 ¿En qué momento entra y hasta cuándo está el *Cost controller* en los procesos de producción?

Para poder valorar sus funciones es importante aclarar en qué fases consideran los profesionales entrevistados que intervienen los *Cost controller*.

El Anunciante 2 explica que en su caso empiezan a trabajar cuando la creatividad ya está aprobada y se comienza a buscar productora.

“La fase creativa es todavía una de las pocas partes mágicas que tiene el proceso. Meter una figura que posiblemente la creatividad no es su fuerte donde no va a poder aportar algo que realmente genere esa magia yo creo que no es adecuado. Sobre todo, porque es un momento más íntimo entre la marca y la agencia. Hay que soñar, hay que traer algo grande, si la ambición es grande ya veremos dónde nos quedamos. Pero si tú la ambición ya la pones abajo seguramente el resultado sea todavía más bajo. Entonces vamos a la luna que luego ya veremos si es en un plató, si en vez de la luna es un barrio de aquí que parezca la luna. Pero la idea tiene que surgir y yo en ese proceso creativo no me gusta poner muchas trabas”.

Y si en su caso entra cuando se comienza la búsqueda de la productora, también explica que suele estar hasta el final de proceso: “Es el único contacto con la productora para ver si realmente lo que tú has pedido, lo que se ha hablado en la PPM está en marcha y va a funcionar”.

El resto de los entrevistados coinciden con Anunciante 2 en este momento de comienzo de sus labores, pero no en el que terminan sus funciones. Consultor 1 afirma que de vez en cuando va a los rodajes y que suele estar en la presentación del online.

Para Creativo 3 desaparecen una vez negociado el presupuesto y no porque el cliente solo pague por esos servicios:

“Lo hace de una forma inteligente. Saben que el dinero que te dan muchas veces no cubre la calidad mínima para un proyecto y lo mejor es desaparecer. De esa cadena de mando desapareces. Si intervienen pueden estar viendo que a veces el presupuesto que hay no da para un determinado nivel de calidad que se está exigiendo. A mí me ha pasado”.

Consultor 4 afirma que, en muchos casos, cuando no intervienen en el resto de las fases se debe a que “no quieren porque les falta experiencia”.

Lo cierto es que esta afirmación lleva a preguntarse qué tipo de formación deben tener los profesionales que ejercen la labor de *Cost controller*.

3.3.4 Formación del *Cost controller*

Para Productora 1 son varios los requisitos que deben cumplir: “No solo tienen que saber de producción, que es obvio, sino también de

comunicación y de publicidad. Y tener cierto gusto. Para mí el buen *Cost controller* es aquel que optimiza costes, pero manteniendo estándares de calidad, y no siempre se da”.

También exigente en este aspecto se muestra *Producer* Anunciante 2:

“Evidentemente es importante tener experiencia integral de todos los procesos. Esto quiere decir no solamente de la pura producción; también tiene que tener una sensibilidad hacia la comunicación, hacia la idea. Tiene que saber interpretar los roles de la agencia y del anunciante. Entender quién es quién y cuál es la responsabilidad de cada uno. Y a mí me parece que es importante que cuelgue su ego, que no se sienta protagonista”.

Para Consultor 4 la mayoría de los *Cost controller* carecen de experiencia en producción o en realización, y en su opinión, es necesario contar con ambas para poder emitir una opinión válida.

De la misma opinión es *Producer* 4:

“Primero tiene que venderse a su cliente, no como que le va a abaratar, sino como que va a garantizar que los costes son justos. Ser una persona de producción y tener criterio a la hora de ver si los costes son justos. No es cuestión de mirar la cifra al final, sino que hay que mirar el desglose. Ver qué me da cada uno. Entender un tratamiento, ver si es posible. Confirmar que un plan de trabajo es viable. Eso es lo que tiene que hacer un *Cost controller*”.

Producer 2 recoge tres requisitos: “Formación, saber hacer y educación”. Y se lamenta de que en España normalmente no es así:

“Fuera, el *Cost controller* es eso, alguien que vela por la calidad y mira costes. Aquí en España es alguien, en su gran mayoría, que solo le preocupa bajar por bajar, muchas veces sin leerse la documentación”.

3.3.5 Retribución del trabajo de *Cost controller*

El interés por esa reducción de presupuestos es algo muy comentado por todos los entrevistados. Por eso, se ha considerado importante analizar algunas de las explicaciones sobre la forma que tienen las empresas de remunerar el trabajo de los *Cost controller*.

Anunciante 2 resuelve la incógnita sobre la forma de pago que ellos emplean con su *Cost controller*. Utilizan dos fórmulas: “O se le da un porcentaje en función de lo que consiga reducir dentro de la producción o se acuerda un *fee* por anticipado por asegurarnos que va a ser la mejor producción al mejor coste”.

Ante la primera situación, el mismo anunciante se plantea los problemas que conlleva esa forma de pago: “No sé si lo que él ha reducido es lo que tenía que reducir, si podría haber ido a más, si podría haber hecho menos, si al reducir me ha cortado calidad”. Y continúa: “Hay que fiarse mucho porque al final si tú coges a una persona que su ganancia venga solo de reducir costes obviamente va a tirar más por reducir”.

Por tanto, desde hace poco han empezado a darles una cantidad fija independiente del ahorro que consigan. “Así te aseguras que esta persona ya no va a negociar para ganarse su comisión y sí va a negociar en teoría para que sea la mejor producción porque ya tiene su *fee*”, confirma Anunciante 2.

El problema está en que durante años la primera fue la fórmula habitual. Y eso ha llevado a que en el sector no se considere a estos profesionales como garantes de la mejor producción en ningún caso. De hecho, ante la pregunta de cómo creen que cobran los *Cost controller* muchos responden que según la primera fórmula planteada.

Cuentas 1 entiende que “en la mayoría de los casos son personas externas al anunciante que se retribuyen por variables en función de su capacidad de reducir costes y no en función de la buena calidad final de la pieza”.

Para Productora 1 es una fórmula sencilla la que puede plantear el *Cost controller* al anunciante:

“Yo he estado en agencia y sé que como mínimo te meten un 15%, de ahí para arriba. Por eso, yo que he sido productor de agencia me voy a revisar los presupuestos y voy a conseguir que por lo menos se te reduzcan en un 10 y hasta en un 15%. De eso yo me llevo una parte, me das un sueldo muy pequeñito y un 5% de lo que te ahorres, con lo cual, si te ahorro un 15, te quedas con un 10 y con la tranquilidad de que no te están robando” (Productora 1).

En opinión de Creativo 2 esa forma de pago por el ahorro es una fórmula que no debería existir:

“Yo creo que eso a lo mejor es una leyenda urbana. En algunos casos puede ser, pero es tan perversa la fórmula que quiero pensar que no, o que va a menos, aunque en algún momento haya podido suceder. También es cierto que hay algunos

profesionales que por necesidad de acceder a esa posición pues han vendido esa fórmula. Una en la que simplemente llevar un porcentaje de lo que ahorren sin ningún compromiso de pago para el que lo contrata ¿no? Pero yo creo que se cae por su peso. Es decir, que no se sostiene un análisis. Entonces quiero pensar que ese modelo tóxico pues está en desuso. Pero la verdad es que lo desconozco”.

Muchos de ellos afirman que eso era así antes, pero que en la actualidad los anunciantes optan por pagar una cantidad fija independiente del ahorro que se consiga.

“Hay un bulo que dice que cobran por lo que ahorran, eso en algunos casos puede ser, pero creo que en general suelen tener un *fee* por supervisar una producción independientemente de que consigan reducir el presupuesto total. Aunque nunca sabes exactamente cuál es la forma de retribución de su trabajo”, argumenta Postproductora 1.

Producer 1 tiene las mismas dudas. Y Productora 3 y 4 aseguran que en la actualidad cobran una tarifa fija por este servicio.

Para *Producer* 3 el planteamiento no es el adecuado con independencia de la forma de pago: “Iniciaron cobrando lo que descuentan. Ahora hay un *fee* anual por la supervisión. Pero la base de todo es conseguir un ahorro. La base de todo no es: voy a conseguir la mejor producción al mejor precio. Entonces eso ya empieza mal”. Asegura que algunos clientes que no tienen *Cost controller* le han comentado que esa es la actitud con la que llegan a ofrecer sus servicios. Y ante eso, algunos

anunciantes no se quedan con el ahorro que les puede llegar a conseguir, sino que se plantean: “¿Qué resultado voy a tener?”. Y esa actitud en su opinión, es la que va a acabar con los *Cost controller*. “El propio fin de su trabajo es el que va a provocar su desaparición. A los *Cost controllers* les quedan 5 años de vida. Porque va a haber un cambio de modelo y dentro de ese cambio de modelo va a haber un cambio de *Cost controller* a asesor o *Producer*”.

Quizás por este motivo, y por todos los que se van a ver a continuación, muchos de ellos no quieren ser llamados *Cost controller* sino Consultores del anunciante.

Lo que está claro es que los Consultores que trabajan para varios anunciantes y los *Cost controller* entrevistados aseguran que en ningún caso han acordado el modelo de retribución de acuerdo a los descuentos obtenidos. Consultor 1 afirma que, aunque le consta que muchos de los *Cost controller* cobran por lo que ahorran, en su caso no es así:

“Lo dije muy claro con todos mis anunciantes, yo no cobro por comisión. Me niego. Jamás he querido cobrar una comisión porque eso, quieras que no, da lugar a que piensen, aunque sea mentira, aunque en ocasiones es verdad. Yo tengo una tarifa fija y si ahorro 100.000€ o 15.000€ yo voy a cobrar lo mismo. Porque no quiero que nadie piense que yo me llevo una comisión de nadie, ni que nadie pueda imputarme ningún tipo de corrupción por mínima que sea. (...) Hay *Cost controllers* que le exigen un porcentaje a la productora. Es que lo sé. Me consta”. (Consultor 1).

Consultor 4, que como ya se ha comentado trabaja para varios anunciantes, afirma que es una fórmula que no debe darse:

“Eso es nefasto, eso es poco honesto. Nuestra política es que no haya ninguna vinculación de lo que puede ser el logro del análisis que se haya hecho, a lo que es el resultado económico del asunto. Nosotros aplicamos una tarifa fija, independientemente de que ahorremos seis millones o que ahorremos seis euros. Es así de claro. Eso es lo más honesto y lo más transparente”.

3.3.6 Posturas en contra de la labor del *Cost controller*

A pesar de que se empieza a conocer que se está cambiando esta fórmula de pago de los servicios de control de producción, lo cierto es que todavía no son profesionales reconocidos por su labor dentro de la cadena de producción audiovisual. Son muchas las anotaciones recogidas en contra de su trabajo. Y lo que ha llamado la atención en la investigación es que los propios Consultores o *Cost controller* hablan mal de otros compañeros de profesión.

Cuentas 1 considera que entorpecen el proceso: “Todo el proceso se complica bastante cuando interviene un *Cost controller* que actúe como un auténtico perro de presa en busca de su comisión a cambio de bajar el presupuesto. El resultado será el mismo pero el proceso de trabajo será mucho más agotador”.

Para Productora 1, ese control no sirve de nada porque cuando se sabe que va a intervenir un *Cost controller*, la agencia avisa a las productoras para que incrementen los presupuestos y de esta forma no vayan tan justas en la producción después de las reducciones de este profesional.

Creativo 3 es de la misma opinión:

“Es un juego falso, porque como las agencias saben que hay un *Cost controller* y saben que va a haber una reducción del presupuesto estándar, lo que se hace es inflar el presupuesto. Es el porcentaje para que el *Cost controller* delante del cliente quede bien porque ha conseguido rebajar el presupuesto y todos contentos. Es decir, se inició otra dinámica diabólica y maquiavélica en el que también estaban compinchados unos *Cost controllers*. Todo el mundo sabía que el presupuesto inicial se iba a ver reducido por un porcentaje porque era lo que había que bajar; entonces volvimos otra vez a la casilla de salida. Eso los anunciantes con el tiempo se han vuelto a dar cuenta también”.

Por tanto, considera que esa búsqueda por la transparencia se convierte en algo absurdo porque los anunciantes tampoco pueden fiarse de las personas que han puesto a revisar los presupuestos.

Y teniendo en cuenta que cada vez son presupuestos más justos, Productora 4 asegura que:

“La realidad es que tampoco trabajan con criterio porque hoy en día, nosotros nunca vamos con presupuestos holgados, entonces bajan porque tienen que bajar y a veces hasta te lo reconocen. No te da ningún tipo de argumento a bajar el presupuesto, solo te dice, para este proyecto el cliente tiene 100.000€ ¿De dónde bajo? No lo sé, no me quiero meter en tu cocina, esa frase la he oído yo montón de veces. Entonces bajas las tarifas, bajas los días, bajas el beneficio de la productora para llegar a esa cifra,

pero no te dan un argumento sobre el presupuesto. No eso no lo hacen, no saben. No pueden hacerlo porque no hay ningún presupuesto que esté holgado”.

Productora 1 entiende que no tiene una postura fácil y que por eso no puede ser todo lo eficiente que el anunciante piensa que es: “Llega un momento que se enfrenta la agencia con él y le dice: tú mismo, vas tú a rodaje, supervisas todo y te buscas una productora que te lo haga. Esta es nuestra última oferta. Entonces, entre un poco se baja de lo que hemos inflado nosotros, y otro poco que baja la agencia, el *Cost controller* está tan contento”.

Postproductora 1 piensa que algunos de ellos son excelentes profesionales que ayudan a su cliente. Sin embargo, a algunos otros los denomina “recortadores” y explica este apodo:

“Ese es el cáncer del sector, el que llama y te dice: es que sois muy caros. Es recortar por recortar. Te dice que tiene que revisar las tarifas, ¿por qué tenemos que revisar las tarifas? ¿Qué ha pasado? ¿Me vas a dar más volumen? ¿Vamos a firmar un acuerdo firmado de un año, en donde tú te comprometas a gastarte tanto dinero? No, no hay nada, no nos comprometemos a nada, pero hay que bajar las tarifas. Ese es el recortador, ese ha hecho mucho daño, claro. Se ha hecho mucho daño porque además ese es el que menos conocimiento tiene. Son los peores, probablemente son los que realmente han generado gran parte de la fama que puedan tener los otros” (Postproductora 1).

Productora 1 también distingue entre aquellos que trabajan bien y los que por el contrario tienen sus intereses: “Todos sabemos quién de los que hay tiene intereses y con quién tiene acuerdos. No se puede demostrar, pero tú cuando eres *Cost controller* si eres decente además tienes que parecerlo. Tú lo que no puedes hacer es meter a una productora amiga siempre en los proyectos porque eso ya es muy sospechoso”. Y de esta misma opinión son Productora 2 y *Producer 2*.

Y esas decisiones influyen en gran medida en la idea creativa. Creativo 2 asegura que:

“Ha habido veces en que ha condicionado también con quién vamos a rodar algo, incluso diciendo abiertamente que no tienes la certeza de que el resultado final vaya a ser el que el cliente está exigiendo, pero que sea finalmente lo que se haga. Ver los tratamientos y decir: este funciona, este otro sería la segunda alternativa, y con este no me siento cómodo porque creo que esto no va a quedar bien Pero claro, a cambio puedes tener un presupuesto competitivo o qué se yo, a lo mejor hay prejuicio respecto a otras porque esas cosas también te las encuentras”.

Productora 1 comenta que en ocasiones y por razones que se desconocen, algunos *Cost controller* rehúsan trabajar con determinadas productoras o estudios de postproducción y sonorización.

Incluso Consultor 1 insiste sobre la deficiente labor de algunos compañeros de profesión: “Lo que ocurre con otros *Cost controller* es que intentan mezclar diferentes trabajos. Por ejemplo, llevarse a su terreno producciones. Yo nunca opino sobre si esta sí o esta no. A no ser que

hayamos tenido algún problema con ella. Que tampoco se ha dado el caso, pero si podría decir: mira no, porque ha pasado esto”.

Para *Producer* 2 depende del profesional que realiza este trabajo: “Los hay de todo tipo. El que es puramente económico y el que realmente está haciendo una labor interesante”. No obstante, se muestra crítico con algunos de ellos: “*Cost controllers* que de repente han asumido el papel de dóberman porque están enfadados con la industria, porque se sienten rechazados. Que a sus excompañeros de productora o de agencia les dicen: Te vas a enterar de quién tiene el poder”.

El problema para algunos es la situación de estos profesionales, el hecho de no trabajar en la plantilla del anunciante hace que necesiten justificar que les contraten para realizar las producciones. Para *Producer* Anunciante 2 esta situación “sigue haciendo un daño terrible. Porque muchas veces para repetir y para hacerse imprescindibles crean problemas para después solucionarlos y son bomberos pirómanos”.

Y más llamativo le parece a *Producer* Anunciante 2 cuando se trata de profesionales que saben de producción y para quedar bien con su cliente exigen cuestiones que no dependen de la productora:

“Me parece que es una falta de ética terrible, porque tu función a veces es darles información que ellos no tienen. Y es muy fácil de entender si se lo explicas. Si has trabajado en producción, te ha pasado casi de todo y hay que entenderlo. Pero hay que entenderlo con responsabilidad y con justicia. Y con transparencia y sin que nadie se aproveche”.

3.3.7 Posturas a favor del trabajo del *Cost controller*

Son muchos los que reconocen que con determinados *Cost controller* los anunciantes se sienten más seguros. Contratando a un especialista de producción no se responsabilizan de un proceso que no controlan. “Tienes alguien más a quien delegar una decisión que tú no te atreves a tomar y que si sale bien es mérito tuyo, pero si sale mal siempre puede echarle la culpa al señor que pusieron para supervisar la producción”, explica *Producer 2*.

En opinión de *Producer* Anunciante 1, las productoras deben estar contentas cuando interviene un buen *Cost controller*: “Porque nosotros sabemos hasta qué punto ella está en sus líneas rojas. Sabemos cuándo a la productora no se le puede pedir más esfuerzo y ella se suele quedar encantada cuando se llega al informe de final de negociación” Y al anunciante al mismo tiempo “le viene bien que un tercero tome decisiones o emita juicios o informes, que le ayuden a tomar decisiones y que ellos realmente digan: estoy siguiendo los consejos de un experto”.

No obstante, un anunciante no debe contratar sus servicios solo para asegurar que su trabajo no depende de una mala producción o que con el *Cost controller* todo su dinero llega a la producción.

Creativo 2 explica lo que debería esperar un anunciante de un *Cost controller*:

“Debe ser alguien que vigile, que garantice la calidad de lo que va a salir. Que asegure al cliente que las cosas se hacen de una manera competitiva pero que al final el resultado también va a ser el idóneo. Que fuera un consejero más del anunciante a la

hora de defender con vehemencia las cosas que claramente contribuyen a que un spot audiovisual tenga los estándares que puede llegar a tener”.

3.3.8 Diferencia entre *Cost controller* y Consultor

Como se ha visto, la figura del *Cost controller* no ha sido aceptada en el sector y los anunciantes han ido modificando una de las cuestiones que causaban inseguridad sobre la labor de estos profesionales: la forma de remunerar su trabajo. Sin embargo, son varios los profesionales con experiencia en la producción audiovisual que quieren distinguir su trabajo como asesores de los anunciantes, del desempeñado por aquellos *Cost controller* que son identificados como meros controladores de los presupuestos de producción.

Son ellos mismos los que consideran que ese asesoramiento puramente económico no beneficia al anunciante.

La primera diferencia es la formación que tienen. Como su labor no se limita a ese control presupuestario, el Consultor a diferencia del *Cost controller* “es aquel que tiene experiencia en los dos mundos, en el mundo creativo y en el mundo económico y que los combina adecuadamente, para dar una respuesta efectiva a lo que se está planteando”, afirma *Producer Anunciante 1*.

La Productora 3 confirma que algunos de los nuevos Consultores que están trabajando para los anunciantes tienen una mayor formación audiovisual porque “vienen de haber estado en producción”, y añade: “y tienen un talante más de empatizar y no de directamente ser el enemigo. Porque al final todos si simpatizamos nos vamos a entender mejor. Y

como hay que entenderse porque ellos van a estar ahí y yo voy a estar aquí, yo quiero entenderme. Entonces si uno quiere entenderse se entiende al final”.

Por otro lado, los Consultores habitualmente dedican más tiempo a cada una de las producciones que los *Cost controller*. Intervienen desde el comienzo de la producción: “Nosotros estamos desde el principio ¿Cuál es la idea? ¿Qué es lo que ocurre? ¿A quién vas a llamar? Y podemos aconsejarles: estos son los mejores, estos son los peores, y aquí entran los precios. O plantear distintas localizaciones: Te puedes ir a Estados Unidos, a Israel... Desde el principio estamos aconsejando”, observa *Producer* Anunciante 1. Y ese dialogo lo establece con el equipo creativo, con el *Producer* y con las productoras.

“Nos leemos los planteamientos de cada uno de los realizadores, no les variás los planteamientos porque son originales suyos. Entonces, adecúas su presupuesto a cada diseño de realización. Este señor lo ha planteado en las Maldivas, este otro en el parque Laos, este otro... Pueden ser totalmente distintos los tratamientos, por eso hay que entenderlo bien y visualizarlo. Y obviamente aconsejas a los dos lados y explicas al anunciante por qué uno es más caro, por qué otro es más barato. Por qué en este el requerimiento técnico es necesario y por qué este no, por qué este perfil de realizador es más conveniente y por qué no. tienes que estar explicándolo todo” (*Producer* Anunciante 1).

Las labores que desempeñan en unas ocasiones resultan de ayuda para la agencia, al explicar al anunciante las necesidades de cada

producción, y en otras son los anunciantes los que necesitan que la agencia entienda las suyas y el Consultor puede transmitir las mejor.

Para Consultor 2 el anunciante para el que trabaja buscaba una labor más profesionalizada y una mayor implicación en los procesos que la que obtenía con las funciones de un *Cost controller*. Y explica del mismo modo su trabajo para el anunciante:

“Si lo que quieres es que se rebaje, revisa el planteamiento. En vez de 100 extras, pon 70. Y si se pasa muchísimo de producción igual lo que hay que hacer es quitar algún día de rodaje, que el realizador y el director de producción digan de qué hay que prescindir para plantearlo a la agencia y al departamento de marketing. Porque si no podemos pagar esto, evidentemente hay que hacer menos, no es esto mismo pero en menos tiempo. Porque eso nunca da resultado. Jamás” (Consultor 2).

En opinión de *Producer* Anunciante 1 esto no es posible que lo haga un *Cost controller* “porque no tiene ni la entidad para poder convocar a agencia, productora y anunciante, ni la experiencia para hacerlo”.

Postproductora 1 apoya también esta figura y explica que “el Consultor intenta no centrarse en esa producción en concreto sino en marcarle una pauta al anunciante. Es decir, va más allá que el mero análisis del presupuesto”.

Incluso la percepción de este trabajo es recibida por los creativos de forma muy distinta a la del *Cost controller*. Creativo 3 se refiere a una profesional Consultora en concreto: “He trabajado mucho con ella y siempre he tenido la sensación de que estaba más vinculada a un tema de

dinero sí, pero también muy vinculada al tema creativo, muy vinculada. Porque intervenía mucho en creatividad aportando y dando soluciones”.

De la misma forma lo ve Cuentas 1: “El Consultor de producción es un perfil más completo y, por tanto, más útil dentro del proceso de producción. Un buen Consultor, proactivo y que realmente vele por el buen resultado del proyecto puede hacer crecer una producción”.

Por su parte, Productora 1 valora que el dinero que realmente hay se utilice para la producción:

“La productora hace un planteamiento en base a los requerimientos del realizador, y el Consultor ve si ese planteamiento es el más adecuado a la producción con el dinero que tienen. Aconseja cuál de las tres productoras ha distribuido mejor el dinero o la opción de quedarse con otra, pero sacando unas partidas y metiendo otras, por poner un ejemplo”.

Una de las ventajas de trabajar como Consultor interno la explica *Producer* Anunciante 2:

“Estás involucrado en la dinámica desde el primer momento con todas las áreas. Y te puedes permitir no ser correcto. Yo creo que es el modelo que debería seguirse y me sorprende que no suceda en más compañías. No tiene sentido con los presupuestos que se mueven en las grandes empresas que no tengan dentro un especialista, con la mayor humildad y entendiendo la importancia relativa de la posición. Pero creo que es muy interesante para ser eficaz y también en términos de rentabilidad”.

En el caso de los Consultores que trabajan en nómina dentro de las empresas anunciadoras, queda claro que su retribución no depende del coste de la campaña:

“A mí me pagan igual trabaje con una agencia o con otra, saque 5 campañas u 80. Mi sueldo es el mismo, tengo mi nómina todos los meses y me van a pagar igual. Y los objetivos que me ponen a mí no son por los números de las campañas. Con lo cual no afecta a cada producción. Y a la vez, la responsabilidad de que esa producción salga perfecta es muy alta, porque yo sigo aquí. No te puedes permitir que salga mal”, explica *Producer Anunciante 1*.



Ilustración 12. Diferencia entre el Cost controller y el consultor del anunciante. Fuente: elaboración propia.

3.3.9 Las comisiones “no transparentes”

Transparencia, opacidad y comisiones son tres palabras que han surgido en todas las entrevistas realizadas. Ya en el marco teórico se ha podido comprobar que es un tema que preocupa en el sector, que se conoce y se trata de erradicar.

Los anunciantes opinan que durante años han confiado en sus agencias y estas se han aprovechado del escaso control presupuestario de los clientes. Por ese motivo han comenzado a intervenir más en todos los procesos. Y por su parte las agencias justifican esas comisiones “no transparentes” por la mala retribución por su trabajo por parte de los anunciantes.

Para muchos de los entrevistados cuando las agencias pierden la gestión de los medios, comienza el problema de no haber sabido explicar al anunciante que debían cobrar por la creatividad: “Fue un error de negociación que además lo cometían todas las agencias, porque ganaban tanto porcentaje sobre los medios que, en el momento que los medios se van, la agencia creativa empieza a sufrir. Porque el cliente sigue estando acostumbrado a cargarse algo un viernes y necesitarlo para el lunes”, razona *Producer 2*.

Y así explica el comienzo de las comisiones:

“Entonces la producción pasa a ser la forma de obtener los recursos y, además, bajo mano; es decir, nadie se atreve a decirle al cliente: el *fee* en vez de 10, ahora tiene que ser de 20, porque por lo que me exigis tiene que ser de 20. Sino que es mucho más fácil pedir que en el presupuesto de producción te pongan un

15%. La perversidad de esta historia, es que el anunciante lo sabe desde el primer momento” (*Producer 2*).

Este conocimiento lo comenta en su momento con uno de los principales anunciantes del país que le reconoce que no le importa: “Yo me limito a decir: voy a pagar 100. Si vosotros le habéis metido un 20, es vuestro problema, yo voy a pagar 100 y voy a exigir por 100. Y no quiero saber qué es lo que estáis haciendo”, observa *Producer 2*.

De la misma opinión son Productora 1 y Postproductora 1. Las agencias no supieron buscar su fuente de ingresos: “Han regalado su *know-how* que es la creatividad y a cambio han intentado buscar la compensación económica por otro lado. Y ha habido casos de grandes abusos” (Postproductora 1).

Y pone un ejemplo de un presupuesto de producción de 400.000 euros, de los cuales la productora recibía 320.000. “Con lo cual tú tienes que producir por 320.000, pero claro, tiene que ser un producto de 400.000 porque el cliente ha pagado 400.000. La productora entonces miraba atrás y le decía al estudio que de su presupuesto de 70.000 solo se podía gastar 50.000, porque de alguna manera tenía que ir metiendo los 80.000 euros que le pedía la agencia”, explica Postproductora 1. Y admite también que era algo conocido por todos, pero “no se ha hecho nada, algunos hasta se han jubilado y ya no están en el mercado. Antes también es cierto que el mercado lo soportaba y ya no lo soporta de la misma manera”. Los problemas llegan en su opinión cuando los anunciantes comienzan con los recortes en el presupuesto de publicidad.

Sin embargo, los creativos afirman que en la mayoría de los casos ellos no estaban informados de estos acuerdos con las productoras.

“Porque claro, ¿qué quiere el creativo? Lo mejor posible para su idea y no te importa si la agencia gana o no gana dinero. Cosa también bastante poco razonable por parte del creativo, porque dices, trabajas en un lugar que tiene dificultades económicas y tenemos que remar todos hacia el mismo lado. Y es un lado complicado porque tiene que estar entre que tu negocio sea factible y que tu trabajo haga que ese negocio sea perdurable y que te sigan llamando porque vean que lo haces muy bien”, observa Creativo 1.

Por eso mismo, entiende que depende del peso que tengan el departamento creativo y el financiero dentro de cada agencia. Y de la misma opinión es *Producer* Anunciante 1. No todos los profesionales que intervienen en el proceso de producción son conocedores de estos acuerdos de comisiones entre las agencias y las productoras:

“Hay muchos componentes de la agencia de publicidad que desconocen estos procesos, no están al tanto, no son responsables. Están haciendo su trabajo correctamente. Por eso hay que tener un nivel alto de diplomacia en lo que vayas a hacer como Consultor, porque a lo mejor en muchas de las reuniones asisten personas que no saben y si eres muy directo y estás diciendo que están robando, la gente se puede ofender” (*Producer* Anunciante 1).

No obstante, si se analizan estos comentarios, muchos de ellos hablan en pasado, entienden que eso no pasa, bien porque es imposible ocultar gastos en producciones con presupuestos tan ajustados, bien porque las agencias ya no tratan de obtener los beneficios de este modo, o bien porque los anunciantes han puesto las medidas para que esto no suceda.

Cuentas 1 explica que son decisiones que toma cada agencia respecto a cada una de sus cuentas:

“En mi opinión, en un sector tan endogámico, donde cada vez más clientes han pasado por el lado de la agencia, hay una ley no escrita en la que el anunciante sabe que existen las comisiones, pero que en definitiva lo que demandan es una producción que esté a la altura del presupuesto que pagan. Si se consigue, optan por no desgastarse demasiado en indagar los costes reales y posible reparto de beneficios entre agencia y productora. Otro gallo canta cuando el cliente considera de manera justificada que la calidad de la producción es deficitaria respecto al presupuesto asignado. Una situación a la que mejor no tener nunca que enfrentarse”.

Para *Producer* 1 ha disminuido debido a esos ajustes presupuestarios de los anunciantes. “Eso hace años era muy grande y cuando hay mucho dinero en publicidad es más fácil que todos se lleven su parte. Cuando ese dinero se reduce empieza a ser todo mucho más complicado. El anunciante dice: Tengo menos y por tanto voy a consentir que me roben menos”. Aunque habla de menos cantidad, pero no de que el tema se haya

erradicado por completo: “Si lo que estás tratando de evitar es que el 100% del presupuesto no esté puesto en la producción, no, no se evita. Si lo que estás tratando de evitar es que el presupuesto en vez de ser 100 sea 90 pues probablemente sí. Es verdad que cuanto menos hay, más difícil es y menos toca, claro”.

Productor 2 opina que también han disminuido esas cantidades: “Hoy en día la agencia ya no se está llevando la cantidad que se llevaba antes”. Y *Productora 2* afirma que “han cambiado en algunos sitios, se han reducido en otros y otros ya no las piden”.

No todos opinan que se siguen manteniendo, ni tan siquiera en cantidades menores. Para *Postproductora 2* en el momento en que los *Cost controller* empiezan a pedir los presupuestos desglosados y justificados, las comisiones desaparecen. *Productora 3* piensa de la misma forma, que actualmente las agencias ya no piden esas comisiones: “Las agencias han aprendido, la gente que lleva las agencias ahora es gente más joven, y creo que tienen otra mentalidad. Las multinacionales lo tienen absolutamente prohibido y cada vez se han puesto más serios en eso... Creo que está absolutamente de capa caída”.

Productora 4 sin embargo opina que es un tema que no le interesa sacar al anunciante, a pesar de que insiste también en que está desapareciendo:

“Te diría que casi no hay. Hace mucho que no pongo en un presupuesto una comisión. De todas formas, es una herramienta que interesa tanto a la agencia como al cliente. Todo el mundo sabe y ha sabido que eso ha existido, porque la gente de cuentas se ha ido al anunciante y lo saben. Si un anunciante saca ese tema

encima de la mesa tiene que reconocer que el trabajo de la agencia está mal pagado. Pero claro, ¿qué prefieres subirme el *fee* anual o pagar esta comisión dentro de este proyecto que la asume el proyecto y no es un gasto fijo?”.

No obstante, en su opinión esto no es un problema actualmente: “Ahora mismo eso no es el problema de la industria y si hacen ahí foco los *Cost controllers* están muy despistados. Que hagan foco en otros problemas que tienen a nivel producción que no son ese”.

Bien es cierto que algunos Consultores y *Producer* creen que siempre es bueno que la agencia tenga cierto margen, teniendo en cuenta que los presupuestos son ajustados y que los anunciantes no suelen ser propensos a aceptar extra costes. Consultora 2 afirma que debe negociar los presupuestos con “mano izquierda también. Porque yo entiendo, por mi experiencia en agencia que hay cosas que ellos tendrían que quizá asumir. Por eso no es una revisión del presupuesto al céntimo. Es un poquito relajado. Ahora lo que tampoco podía ser es que duplicara el precio de algo”. Del mismo modo lo argumenta *Producer 2*: “Hay directores de producción de agencia, que sabiendo y conociendo bien al creativo con el que están trabajando, deciden guardar una cantidad, para no ser tan abusivos con las productoras. O porque ven venir que esa locución no cabe”.

A pesar de los comentarios anteriores de los profesionales, para Anunciante 2 el tema de las comisiones “no transparentes” puede romper una relación:

“Una relación que va más allá de una producción y, ¿realmente merece la pena a la agencia por 10.000€ romper una relación de a lo mejor de años, o quedar mal o que te pongan en duda? Pero desde luego se rompe y yo creo que la confianza es algo muy difícil de ganar y muy fácil de romper. Y esas cosas yo las he vivido. Pasar de trabajar muy bien con agencias y a partir del proceso de producción, donde parece que el *Cost controller* ha detectado algo, se rompe esa confianza y ya no trabajas igual el resto del año. Porque siempre vas a pensar, me las querías colar” (Anunciante 2).

Producer Anunciante 2 también cree que no son justificables porque perjudican al sector y, entre otras cosas, por la situación en la que se coloca a las productoras: “Porque estaban defendiendo algo que ni tan siquiera era para ellos y que además luego se le iba a exigir, porque supuestamente estaba en la producción. Es que es dramático. A lo mejor soy ingenuo, pero quiero ir pensando que pasa cada vez menos porque es escandaloso”.

¿Cómo se puede evitar por tanto algo que no favorece al sector, y mucho menos a la calidad final de las producciones?

Para *Producer* Anunciante 1 depende de las productoras: “Las productoras deben romper con esa servidumbre de introducir en los presupuestos lo que les digan las agencias”. En su opinión la amenaza de las agencias de no trabajar con aquellas productoras que no les pongan su comisión es falsa e insostenible ya que los anunciantes van a seguir solicitando sus presupuestos para las producciones con independencia de que las agencias no quieran presentarles como opción.

Sin embargo, las productoras no lo ven del mismo modo. Si una agencia les pide una comisión y se niegan, sí habría consecuencias: “No rodaría nada. Ya te digo que hay cada vez más agencias que no meten dinero y cada vez más clientes que si se enteran les mandan a la calle. Pero debe ser un 30% del mercado, el resto siguen metiendo y te he de decir que muchas veces incluso más” explica Productora 1. Y va más allá al afirmar que en el único caso en el que no entran es en producciones para el Estado. “No metemos porque es delito penal. En cuanto entras en una cifra que en seguida entras, si te pillan es delito penal, puedes ir a la cárcel. Pero las productoras siguen metiendo”. Y continúa comentando que a veces la imprudencia es tal que el *Producer* de la agencia puede hacer la petición de una comisión por teléfono o incluso por correo electrónico. Y entiende que es una tentación en los tiempos que corren, porque suelen ser presupuestos altos: “Hay muchas productoras que lo piensan y dicen: de un millón de euros, 200.000€ son de beneficio, 100.000€ para la agencia. Y por 100.000€ a lo mejor me libro de ir a la cárcel porque me caen dos años y con dos años no vas a la cárcel, deben pensar algunas”.

Pero lo cierto es que insiste en que las amenazas que argumentaba *Producer* Anunciante 1 si son efectivas: “La agencia no va a defenderte a ti si tu no metes nada de dinero”, considera Productora 1. Y, de hecho, explica que la Asociación de Productoras de Publicidad ha intentado romper con este tipo de comisiones y no lo ha conseguido porque las productoras piensan que si no lo hacen ellos, otras productoras entrarán en el juego.

Por tanto, para las productoras la solución la tienen los anunciantes. E insisten en que muchos lo han conseguido. La fórmula: el pago directo

del anunciante a las productoras sin la intermediación de la agencia. “Todos los que cobramos directamente ninguno se lleva dinero la agencia, ninguno”, reflexiona Productora 1. Y añade: “Cuando tú estás haciendo un presupuesto para un cliente que te paga directamente sí le puedes decir a la agencia que no metes dinero. Le puedes decir: no me llames, si quieres no lo presupuestamos, pero no meto dinero. Y como te ha llamado el cliente a través de su *Cost controller* o lo que sea... Esa herramienta te digo que es definitiva”. E insiste: “Es que es el cliente quien puede limpiarlo. Y de hecho los que lo están haciendo están encantados. Una vez has dado el paso es más fácil todo”.

En el caso de la presente investigación, la muestra de los anunciantes y los Consultores que trabajan en exclusiva para un cliente supone un total de 6 empresas, de las cuales a 4 las productoras les facturan directamente. Para Productora 1 el porcentaje no es tan elevado: “De 20 clientes, a lo mejor hay 4 que nos pagan directamente”.

Producer Anunciante 2 explica que, aunque “pretender hacer de policía del presupuesto es una fantasía”, se pueden tomar medidas para terminar con las comisiones.

“Lo primero que hemos hecho es un concurso global de agencias. Eso nos da bastante garantía porque creo que bromas las justas. Que lo que te juegas es muy importante. Además, firmamos un contrato con nuestras productoras que nos permiten auditar nuestros proyectos. Aceptan por escrito una penalización importante si se incumple ese código de buenas prácticas. Y además contamos con profesionales con muchísima experiencia desde el anunciante. Por tanto, hay un control

insisto, hasta donde es realista pensarlo, pero esas son las fórmulas y nos parece que deberían ser suficientes”, entiende *Producer* Anunciante 2.

De la misma forma, *Producer* Anunciante 1 confirma que sus anunciantes también pagan las producciones directamente a la productora.

Lo cierto es que, como afirma *Producer* Anunciante 1, si se consiguieran sanear todos los procesos y cada cual cobrara de forma justa, “trabajaría todo el mundo más feliz, más tranquilo. Yo no trabajaría”.

3.4 LA FIGURA DEL *PRODUCER* DE AGENCIA

Una vez analizadas las distintas formas de producir de los anunciantes, su formación y la intervención en algunos casos de *Cost controller* o Consultores, se trata de comprender cómo han influido todos estos cambios en los departamentos de producción de las agencias a partir de la crisis económica. Las preguntas que se plantean son las siguientes: ¿Están cambiando los departamentos de producción de las agencias de publicidad? ¿Se están reduciendo en personal y en responsabilidades?

En el marco teórico se ha observado el organigrama de una agencia de publicidad antes de 2008, la posición del *Producer* en el proceso de producción, sus funciones y responsabilidades. Se analizan asimismo quiénes intervienen en el desarrollo de la producción audiovisual, cuáles son las funciones de cada uno a la hora de poner en marcha y ejecutar una campaña y de qué forma interactúan con el *Producer* audiovisual de la agencia de publicidad.

No se conseguirían los mismos resultados si solo dieran su opinión los *Producers*. Se necesita conocer también el sentir de los anunciantes, Consultores, creativos y cuentas, productoras y postproductoras. Solo de esta forma se puede estudiar la realidad del *Producer* en su contexto.

La selección de la muestra ha sido también importante en el caso del tema a tratar. Directores de producción en agencia, *Producers* que trabajan siempre para una misma agencia, pero no forman parte de la plantilla de la empresa y *Producers* free lance que realizan distintos proyectos y no siempre con la misma agencia de publicidad.

Por todo ello, podemos decir que la muestra seleccionada nos ayuda a tener una visión global de la figura del director de producción o *Producer* audiovisual en la actualidad.

Como se ha visto en el marco teórico, la figura del *Producer* siempre ha estado de la mano del departamento creativo en las agencias. Y no es hasta 2008 cuando se empieza a encontrar bibliografía que analiza el fenómeno de la desaparición o externalización de esta figura.

En 1996 en Barcelona, y en el año 2000 en Madrid, surge la primera empresa de servicios de producción externos a la agencia de publicidad. En ese momento, los departamentos de producción audiovisual de las agencias eran fuertes, pero el volumen de producción era muy alto, de forma que ya se empiezan a subcontratar a *Producers* que forman parte de la plantilla de Central de *Producers* y dan servicio a varias agencias de publicidad, normalmente bajo la tutela de los directores de producción de las agencias para las que trabajan.

Pero no es hasta 2011 cuando esta misma empresa desarrolla una campaña, protagonizada por varios directores creativos y directores de producción:

“Con el objetivo de demostrar lo importante que es que los creativos tengan al lado un buen *Producer*. (...) Hemos detectado que hay agencias que se han subido al carro del ‘yo me lo guiso, yo me lo como’, arrancando las producciones de las diferentes disciplinas, ya sea un spot, una foto, un evento, etcétera, de forma poco ortodoxa, provocando verdaderos quebraderos de cabeza entre los equipos de cuentas y los creativos” (El valor de un buen *Producer*, 2011).

Carvajal (2016) hace mención también a esta desaparición del departamento de producción audiovisual en las agencias de publicidad:

“El departamento de producción audiovisual se ha mantenido constante en el seno de las Agencias de Publicidad hasta principio del nuevo siglo, en el que las diferentes reestructuraciones efectuadas buscando la optimización de servicios, obligaron a algunas agencias a prescindir de este departamento, y se empezaron a encargar los servicios de supervisión y control de la producción a proveedores externos, eliminando así el gasto fijo que ello pudiera suponer en su presupuesto general” (Carvajal, 2016, p. 37).

Sin embargo, opinaba que el servicio que proporcionaban no se podía igualar al de los productores internos de las agencias:

“Estos servicios externos cumplen con la labor de convocatoria de productoras, control de los presupuestos y supervisión del proceso de producción del proyecto. Sin embargo, el tiempo ha confirmado, que este tipo de colaboración no supone el mismo nivel de compromiso que el servicio aportado por los productores que residen en el seno propio de las agencias de publicidad” (Carvajal, 2016, p. 37).

Lo que parece indiscutible hoy es que el departamento de producción se reduce ya a unas pocas agencias, ya que en la mayoría de ellas han prescindido de esta figura, en gran medida sustituida por agentes externos. Los entrevistados han apuntado que las causas de esta desaparición o externalización se han debido a la crisis económica y a los recortes que, en consecuencia, han sufrido las agencias.

Anunciante 2 asegura que se ha adaptado a esta nueva situación, que están acostumbrados a que así sea:

“Yo creo que ya hoy en día los clientes nos adaptamos a la situación. Además, hemos venido de una época muy difícil también para la publicidad y ha habido cosas que antes se daban por hecho, por ejemplo, que una agencia grande tuviera un departamento de producción. Con estos últimos cinco, seis años, que hemos sufrido todos ha habido tantos cambios que al final te has adaptado. Y hoy en día no es raro que una agencia te diga: subcontratamos la producción. De hecho, lo hemos visto normal durante todos estos años; hemos visto la evolución, el proceso y al final estamos acostumbrados”.

Para *Producer* Anunciante 2 ha sido claramente una cuestión de costes:

“Era un modelo de negocio insostenible con los cambios en los *fees*, los ajustes de presupuesto, simplemente no se podían pagar las estructuras que tenían las agencias históricamente y, quizá era más prescindible un director de producción que un creativo importante. Ya está en gustos, pero creo que se relaciona directamente con lo que se podían permitir las agencias y no han podido pagar”.

“Desaparece por el ahorro de gasto, así de claro. En un momento determinado llega la crisis y te dicen: su *fee* es muy caro, vamos a ajustar los *fees* de todos los servicios, del ejecutivo de cuentas, así hasta la última secretaria” apunta Consultor 1.

Y de la misma opinión es Consultor 2, que plantea un tema se tratará un poco más adelante respecto a esa forma de pagar los servicios de los *Producer* free lance: “Esa desaparición se hace porque la agencia obtiene más beneficio. Si desaparece se libera de cargas sociales. Entonces pagas a un free lance, ese free lance está dentro del presupuesto y se han ahorrado el coste de ese departamento”. Y *Producer* 1 lo cometa también: “Es un departamento que se ha visto que se puede externalizar, que puede estar fuera y que es un coste que ha dejado de existir. Falso, pero aparentemente ha dejado de existir. Porque no aparece reflejado en las cuentas de las compañías”.

El problema para *Producer* 3 es que no tienen formación suficiente:

“Un sector que es el de producción de agencia donde a partir de la crisis del 2008 desaparece prácticamente, no todos y me incluyo en ese grupo. Y que, además, empiezan a entrar muchos departamentos free lance, gente free lance, que está ahí para hacer lo que le digan. Chavales jóvenes que salen de las escuelas que no han tenido la posibilidad de aprender de nadie. Que ese es el gran problema que hay en este momento, gente que no ha podido aprender de nadie porque la gente de la que tenía que aprender ya la habían echado”.

Producer 4 explica cómo ha desaparecido ese ‘fee’ que el anunciante daba por su trabajo y los motivos por los que en su opinión resultaría insostenible ese departamento:

“Mi implicación en algunos clientes es un 2% y de repente llega una producción y me meto al 80%, porque es cuando yo intervengo. Entonces, ¿qué es lo que hacía? Había un porcentaje visto de ‘mark up’ sobre la producción, que yo lo he tenido con un montón de clientes y ha ido desapareciendo. Pero los hemos tenido con algunos clientes, es decir, tienes un 5%, un 3%, un 7% sobre el dinero de producción. Y eso lo que hace es remunerar a la agencia por ese exceso de trabajo que su gente va a tener durante un periodo de producción. Eso se ha perdido y son pérdidas directas para la agencia”.

Desde la agencia, creativos y cuentas son conscientes de que los motivos son económicos: “Al final las estructuras se van haciendo cada vez más raquíticas. Entonces en un momento dado yo creo que se dieron

cuenta de que la última manera de poder tener un departamento solvente sin tener un *personal cost* grande era externalizarlo” apunta Creativo 1. Y Cuentas 1 asegura: “Desde la crisis de 2008, la tendencia del mercado ha sido la de ir eliminando los departamentos de producción de las agencias e ir externalizando sus funciones. Las causas han sido meramente financieras, ya que lo que se buscaba era la reducción de costes fijos en las agencias”.

También conviene destacar la opinión de algunos de los entrevistados de que la figura del *Producer* ha estado empañada por la falta de transparencia de las agencias, de la que ya se ha hablado en el epígrafe anterior. Para muchos de ellos, esa opacidad les ha pasado factura a los departamentos de producción de las agencias.

Producer 4 lo reconoce:

“Para empezar ya tenían un sueldo muy alto los directores de producción. Y además toda su defensa para ganar ese sueldo tan alto era: te estoy sacando un 30% de esta producción. Por lo que sea ya no te puedes llevar un 30% porque el cliente se entera, porque el cliente ya salta, porque el cliente te pone un *fee*, por todo lo que ha pasado, por toda la evolución”.

Producer Anunciante 2 valora las labores que debe desempeñar el director de producción, pero sin olvidar tampoco esa falta de transparencia: “Un gestor de egos, tienes que estar manejando eso, es parte del perfil. Es un trabajo que tiene que ver con el talento y la capacidad de cada director de producción, pero si solamente fuera eso estaría bien, lo que pasa que es que luego estaba esa variable que ensuciaba los procesos”.

Creativo 3 atribuye la pérdida del departamento de producción en la agencia a los dos motivos: la crisis, y la posición de la agencia ante esa presión económica: “La crisis hace que el departamento de producción audiovisual se convierta casi en una herramienta del departamento financiero más que del departamento creativo. La crisis ha tenido esa gravísima consecuencia que ha sido meter en números a un departamento que era básicamente creativo”.

Consultor 2 recuerda su época como *Producer* de agencia y habla también de esa optimización de la producción por parte de la agencia:

“Lo que pasa es que claro, el departamento de producción entonces estaba en medio de: los creativos queriendo hacer su película, los de cuentas queriendo hacer la película que el cliente necesita; el departamento financiero que hay que sacarle provecho y optimizar la producción. Y ya como externos la productora y el cliente. Y tú estabas en el medio y tenías que dar gusto a todos los que estaban alrededor”.

Y Productora 1 va más allá:

“Este personaje se ha perjudicado, sobre todo, y mira que es muy duro decirlo, por la desconfianza hacia el dinero por parte del cliente. Eso ha hecho que el *Producer*, que era el que manejaba todas esas situaciones (y ha habido algunos, no voy a dar nombres, pero que han hecho ganar un millón y medio de euros al año a su compañía con la producción) fuera visto como una figura un tanto maquiavélica. Y eso le ha perjudicado, porque veían más que era un recaudador de la agencia en vez de un

ayudante o una figura importantísima como colaborador de los creativos”.

Opinión compartida con Postproductora 1, que apunta: “También ha sido una figura que ha estado siempre envuelta precisamente de este halo de falta de transparencia, es que es así. ¿Por qué? Porque era el encargado, o sea, el director financiero le decía, oye a esto hay que sacarle tanto y ¿quién lo sacaba? Lo sacaba él. Claro, con mejor o peor estilo, pero es la realidad”.

La investigación no obstante apunta a que, aunque haya desaparecido este departamento por los motivos que sea, 20 de los 23 entrevistados han afirmado que es una figura con la que se debería volver a contar en todas las producciones, como un departamento fuerte y de apoyo claro a creatividad, y más ahora que los presupuestos, como también se verá, son más ajustados.

Anunciante 2 comenta: “A mí me da más seguridad tener una agencia con un departamento de producción que yo sepa quién es el que se encarga, que lo conozca, que esté en todas las reuniones, que haya participado en todo el proceso”. Y hace mención al momento actual:

“Ahora que parece que la cosa está mejorando y que empieza a repuntar la inversión en publicidad, que la confianza del consumidor vuelve a crecer y que volvemos otra vez todos a activar la maquinaria de la publicidad. (...) Este modelo actual que se ha tenido que adaptar por la crisis, debería volver otra vez a actualizarse ahora que la cosa va a ir mejor. Porque desde luego a mí, por ejemplo, me da mucha más confianza tener un

departamento de producción que siempre trabaje de la misma manera, que tenga unos procesos, que además siempre sea la misma persona que ha tenido experiencias distintas y que vaya aprendiendo sobre la marcha, y que todos esos aprendizajes los aplicara a las siguientes producciones que subcontractar. (...) Yo he trabajado con agencias grandes que han tenido departamentos de producción y yo conocía al director de producción y sabía quién era y sabía quién era yo. Hombre, yo creo que es un activo y un beneficio para todos. ¿Que cuesta más? Desde luego, todo cuesta más pero también las inversiones que se hacen en publicidad son muy grandes” (Anunciante 2).

Para Anunciante 3 tampoco hay duda de que la figura del *Producer* es necesaria, y si es como parte de la agencia mejor:

“Nosotros hemos observado que con la crisis una de las figuras que casi todas las agencias han quitado es la del *Producer* dentro de la agencia. Hemos trabajado con una agencia que tenía ese puesto fuera de la agencia y ahora estamos trabajando con una agencia que tiene el *Producer* dentro. Y nos parece mucho mejor trabajar con el *Producer* dentro. (...) Conoce muy bien a la agencia, lo que quiere el director creativo y funciona muy bien muy integrado y muy coordinado”.

Aunque distingue a los anunciantes por su volumen de producción: “Para clientes que hacen dos o tres spots al año a lo mejor es posible tener ese *Producer* fuera de la agencia. Pero para nosotros, que hacemos

producciones continuamente, sí que nos parece un puesto muy importante”.

Producer Anunciante 2 lo tiene claro:

“Si el que tienes al otro lado es un profesional de primer nivel, es insustituible porque es la mano derecha del director creativo; entiende, ha estado en el nacimiento de la idea, conoce las alternativas, ha intervenido incluso activamente en dar forma a las propuestas. No tiene nada que ver con alguien que llega desde fuera y toma decisiones alternativas. Cuando el responsable de producción es un *junior* o un profesional muy barato porque la agencia no puede pagar otro perfil, hablamos de otra cosa, claro. Pero en el modelo por el que yo apostaría, el director de producción es imprescindible. Es muy, muy importante en el proceso. (...) Además te inspira, te da referencias, conoce mucho más el mercado y los directores porque se dedica a ello y está continuamente viendo profesionales, está muy atento. Van a los festivales, tienen un seguimiento muy cercano”.

Para los *Cost controller* el *Producer* de agencia es una figura fundamental, y en algunos casos como explica *Cost controller* 1, ellos mismos se encargan de seleccionar a los profesionales que van a llevar la producción de sus anunciantes dentro de la agencia: “Este anunciante es un gigante, es tan grande el volumen de producción que, cuando llegamos a una agencia, montamos un departamento de producción para nosotros”. Para Consultor 1 sería imposible que ellos abarcaran también las funciones de los *Producer* de agencia, pero sí tienen que tener una relación muy estrecha con ellos: “Todo lo que se decida en las otras esferas tiene que ir bien traducido a lo que es el *Producer*, pero el *Producer* es el que tiene que gestionar la producción”.

Y ¿qué se puede decir de la importancia del *Producer* según los propios *Producers* entrevistados?

Producer de agencia o externos, todos se ponen de acuerdo en que el papel que desempeña un director de producción es importante para la calidad de la producción. “Yo creo que el director creativo no puede estar externalizado y el director de producción tampoco. Puede que un peón pueda estar externalizado, pero el cabeza del departamento, el corazón de un departamento, tiene que formar parte de la agencia”, afirma *Producer* 4.

Para *Producer* 3 la situación es alarmante:

“Desde mi punto de vista, la agencia va a renunciar a la producción. Ese es el futuro ¿Por qué renuncia la agencia a la producción? Porque no va a poder a tener a gente buena que lo haga. Porque ya no le sirve para nada, porque tener producción ya no le sirve, ya no le es posible. Necesita tener una estructura de gente de cuentas y de creativos y de investigación lo más justita posible”.

Su argumento consiste en explicar que el trabajo del departamento de producción es tan importante y conlleva tantas horas que es imposible que hoy en día una agencia lo asuma si el anunciante sigue sin pagarlo:

“Porque desde ese concepto un *Producer* tiene que estar con los creativos de la agencia. Ver con quién quieren hacer la campaña. Atenderlos, buscar productoras. Estar en las reuniones con las productoras para la preparación de presupuestos. Estar con los presupuestos, estar en PPM, en rodaje y en postproducción. Eso son una montaña de horas” (*Producer* 3).

Si los perfiles profesionales son cada vez más *junior*, *Producer 2* se pregunta cómo pueden argumentarle a un cliente un presupuesto, ¿cómo van a conseguir que un cliente pague lo que está recibiendo si ellos no saben explicar lo que ese trabajo significa? “Es importante un director de producción, es el que tiene la capacidad de argumentar un presupuesto de una manera diferente a cómo lo argumenta cuentas” observa *Producer 2*.

Otro argumento que conviene resaltar es esa labor “silenciosa” del *Producer*. Para *Producer 3*, cuando un profesional realiza bien su trabajo, se cumplen los procesos, se realiza una elección acertada de la productora, se le explica bien la creatividad de forma que pueda presupuestar correctamente y el anunciante entienda esos gastos, los *timing* estén ajustados a la producción, etc. “Desde la agencia, muchas veces la percepción es que producción no hace nada, porque todo ha ido muy bien. Y como me dijo una vez un director general de una agencia, después de echar a una gran *Producer*: ahora me he dado cuenta de lo que hacía”.

Para los creativos el trabajo de producción es fundamental. Todos ellos comenzaron en agencias con departamentos de producción sólidos, con un director de producción que era su brazo derecho a la hora de desarrollar una campaña: “Cuando le contaba una idea que no era fácil de realizar, que yo intuía que tenía dificultades, pues hablaba con él a ver si eso que yo quería presentar al cliente era viable, y él me ayudaba y me hacía entender o me daba posibilidades. Y eso era fantástico” recuerda Creativo 3.

La agencia piensa: “Con uno de cuentas ya me arreglo”, comenta *Producer 3*. Y esta afirmación ha sido recogida en varias ocasiones a lo largo de las entrevistas. El departamento de cuentas ha asumido el papel del

Producer en numerosas agencias, obviamente sin formación y sin nadie que les orientara. Por eso mismo, las funciones que han desempeñado se han reducido a meros trámites presupuestarios, sin criterio para entender si con ese coste o con ese *timing* impuesto por el cliente serían capaces de sacar una campaña de calidad. Al no haber ese responsable que velara por ello, las productoras reciben guiones de los departamentos creativos imposibles de producir en muchas ocasiones ni en tiempo ni en dinero. “Nosotros aquí estamos trabajado muchísimo con gente de cuentas directamente. ¿Por qué? Porque no lo pueden pagar, porque les sobra... no sé el motivo” confirma Postproductora 1.

Cuentas 1 lo tiene claro: “Por eso decía antes que creo muy importante la involucración del *Producer* en el proceso creativo y su coordinación con el departamento de cuentas, (...) ahí debe estar también la labor del *Producer* a la hora de transmitir y filtrar esos conocimientos más técnicos”.

Y es Cuentas 1 quien sugiere una pequeña esperanza sobre el futuro de la producción al asegurar que:

“De hecho, la tendencia en los últimos meses es volver a integrar la gestión de la producción dentro de los grandes grupos publicitarios. Esta agencia, que durante la crisis financiera desmanteló su departamento de producción y se dedicó a externalizar los proyectos, es un claro ejemplo de ello ahora que ha vuelto a montar toda una división de producción que da servicio a todas las áreas del grupo. Y esta otra agencia es otro caso similar que, a través de una marca, dará cobertura de

producción audiovisual, gráfica y digital a las diferentes agencias del grupo”.

Y como se ha comentado, el hecho de que en muchas ocasiones haya sido cuentas, o incluso *Producers* sin formación los que han realizado estas labores, ha provocado el anhelo por la vuelta de esta figura a las agencias del resto de la cadena de producción. Productoras y postproductoras se lamentan de la posición actual de los *Producers*: “Hay gente en la agencia que son muy *junior* y su función es únicamente mover la información. No toman decisiones en ningún momento, ni tienen criterio para poder dar una opinión o una recomendación o parar los pies a alguien, porque no están preparados” afirma Productora 4. “Yo creo que se arreglaría teniendo un *Producer* en la agencia que de verdad tenga el peso y la credibilidad que tiene que tener. Porque es una persona fundamental para los creativos. Y además ahora, que los departamentos están con menos gente de la que deberían tener, todavía es más importante” concluye Productora 3.

Producer Anunciante 2 insiste en este punto de la profesionalidad del *Producer*: “Lo que sucede es que pasa necesariamente porque esa persona tenga una cualificación y tenga un soporte dentro de la agencia. Desgraciadamente la tendencia de los últimos años ha sido debilitar esa posición”. Y añade:

“Yo tengo unos directores de producción que tienen décadas de experiencia y tienen que aceptar, porque cuelgan de él, puntos de vista de creativos muy jovencitos con mucha menos trayectoria; pero no están en la posición de decirles que no, de imponer otro

punto de vista. Que en otros sitios sí pasa. No sé cuándo sucederá, pero el director de producción debería tener una posición paralela y equivalente a la del director creativo, tendría que ser su igual” (*Producer* Anunciante 2).

Los *Producer* con experiencia y años de profesión a sus espaldas lo tienen claro: “Los salarios que se pagan son menores, son más jóvenes, suelen ser amigos de los creativos, por lo que es muy incómodo enfrentarse a ellos. Y por más que haya conocimientos de técnica, porque han estudiado cine, la publicidad no es cine” explica *Producer* 2.

3.4.1 La labor del *Producer* publicitario

Para poder defender una figura que en los últimos años no ha podido demostrar el papel tan importante que puede tener en una campaña, hay que explicar sus funciones.

Ya se ha abordado en el marco teórico el papel del *Producer* según la bibliografía consultada, pero, llegados a este punto y antes de seguir analizando los pros y contras de cada forma de producir de acuerdo a quién realice el papel del *Producer*, veamos qué dicen los entrevistados que es para ellos un buen *Producer*.

Para Consultor 1 un buen *Producer* lo es todo: “Es el responsable máximo de la producción audiovisual dentro del entorno de la agencia, es el defensor máximo de los intereses creativos de la agencia frente a cualquiera, frente al anunciante y frente a la productora. Es así de claro, es un papel crucial”.

En su día a día un buen *Producer* está encima de todo, presenta opciones para realizar las creatividades aportando nuevos profesionales si así puede funcionar mejor, y “va controlando para que cuando los creativos presenten, tengan la seguridad de poder hacerlo, de estar en precio y de cumplir con un *timing*. Tener localizadas unas personas que lo pueden hacer, un expertise detrás”, explica Consultor 1.

“Está en el ojo del huracán, en el centro de todo. Entiende que hay que decirle al creativo que renuncie un poquito a esto, al de cuentas que suba un poquito por aquí y luego presionar un poco a la productora, para de esta forma ver cumplir con lo que todo el mundo quiere. A mí me parece que es fundamental engranar toda esa labor entre creatividad, cuentas y el propio cliente”, resume *Producer* 2.

Producer 3 pone un ejemplo muy claro para identificar cuándo un departamento de producción ha hecho un buen trabajo:

“Yo siempre le digo a mi gente: si veis que hacemos una campaña y vosotros os habéis roto trabajando. Y se acaba la campaña, el cliente está contento y veis en el pasillo que los de cuentas y creativos están abrazándose y felicitándose y nadie os mira, inequívocamente habéis hecho un buen trabajo. Y esa es vuestra recompensa. Porque en el momento que os miren, mejor que no estéis. Porque quiere decir que hay un problema. Porque solo miran a producción cuando hay un problema. ¿Por qué? Porque producción está para solventar problemas o para hacer que parezca que no hay problemas”.

Y para solucionar todos los imprevistos se necesita gente que sume, no que se enfrente:

“Para mí es un departamento de equilibrio. Básicamente, somos gente que tiene unas cuerdas y va tirando de la adecuada, para que en cada momento el barco vaya hacia una dirección concreta, que es la que interesa. En momentos interesa darle aquello al creativo porque ves que es fundamental para la campaña, y tiras por ahí. Y a veces dices: tengo que tirar hacia la productora porque si hacemos eso vamos a tener un problema con otras cosas, y aquí hay que ayudar a la productora. O hay que meterse con el cliente. Se trata de que los procesos surjan de la cooperación y no del enfrentamiento, que es como surgen ahora”, reflexiona *Producer 3*.

Para *Producer 4* tienen que conocer a los anunciantes para los que trabajan:

“Desde producción los tienes que conocer. Tú no puedes darle lo mismo, ni tener el mismo nivel de acabado con unos clientes que con otros. Cómo manejar el dinero del cliente es una cosa muy particular, muy especial y si tú conoces la trayectoria sabes que es un cliente que va a dar marcha atrás a los guiones tres o cuatro veces. O sabes que es un cliente expeditivo, que lo que has aprobado va para adelante. También sabes si es un cliente con el que, si tienes un problema, puedes contar”.

Y por supuesto a quien tienes que conocer también es al equipo creativo para poder ayudarle a hacer un mejor trabajo:

“Los creativos saben qué es lo que quieren hacer, pero igual no saben cómo. Y hay un montón de preguntas en el proceso que van haciendo que la película se convierta en lo que es al final. Una idea se puede contar de mil maneras, y encontrarle el tono es una cosa que, en esta agencia al menos, hace siempre creatividad con producción. Esa es la gran labor, el gran valor que yo tengo dentro de esta compañía, y luego, controlar los costes y encontrar unos costes justos. (...) Sí que es verdad que producción cuelga de creatividad. Pero del director creativo ejecutivo, no de los directores creativos. Yo tengo el mismo rango que un director creativo, no que un director creativo ejecutivo obviamente. Si yo tengo que solicitar unas vacaciones se las solicito al director creativo ejecutivo” (*Producer 4*).

Para Creativo 1 determinadas ocasiones pueden poner al *Producer* en una difícil situación: “Cuando le dices: por favor, dime que puedo presentar esto. Porque no tengo otra cosa, me encanta y sé que es una locura. Entiendo que hay bastante presión en esa persona que tiene que decir que sí o que no, que lo ve o no lo ve factible”.

Creativo 1 valora a los profesionales que desempeñan esta labor:

“No solo tiene que tener esa vara de medir afinada, sino que además tienen que ser grandes diplomáticos. Tienen que tener esa otra parte complicadísima de saber explicar las cosas, en absoluta calma, en ganarse la confianza del cliente. Saber cuándo de verdad entramos en un riesgo de quedar en ridículo y hacer algo de bodas y bautizos Jiménez. Es una figura que tiene que tener muchas facetas y muchas virtudes, muy complicado”.

Creativo 2 añora su figura:

“Nunca llegué a ver un organigrama, pero realmente lo sentía como una parte fundamental para mí, el director de producción audiovisual era un director creativo más, y en cuestiones relacionadas en la ejecución, casi el director creativo de referencia. Porque creo que eso era, ya no solo el plasmar o encontrar la mejor manera de ejecutar las ideas que piensas sino incluso en el momento previo, incluso antes de ir al cliente con ideas, también era interesante introducir en la conversación el cómo se visualiza una campaña determinada”.

En su caso ya no cuentan con ese departamento e insiste en que “sería una contribución grande tener una cabeza que sugiera caminos posibles o que te cierre puertas porque te diga: creo que eso que estás planteando no tiene todo el futuro que tú imaginas”.

Igual de agradecido se muestra Creativo 3: “Yo creo que he tenido siempre una predilección por el departamento de producción audiovisual, porque me he apoyado mucho en él”. Y añade:

“Es que contábamos la idea antes a producción, para ver cómo podíamos realizarla, y luego se lo contábamos al cliente. El *Producer* era tan importante como un director creativo. Era una persona que tenía mucha influencia en el resultado final. Porque tenía mucho poder, fruto de su conocimiento, no de que se lo diese, sino que eran personas que tenían mucha jerarquía y tenían una gran capacidad de gestión del trabajo y de consejo y de criterio creativo. He visto *Producers* que eran mejores creativos

que muchos creativos. Era una persona clave y muy creativa”, asegura Creativo 3.

Cuentas 1 describe al *Producer* perfecto:

“Creo que lo más importante es que tenga una cabeza capaz de gestionar de manera coordinada, ahí es nada, muchos procesos a la vez y tener a su vez controlados todos los elementos que intervienen en cada proceso. Insisto en que esto es lo más importante y lo más difícil, creo. Mano izquierda. Creo que esto es lo segundo más importante. Un *Producer* debe ser la mano derecha del director creativo en el proceso de producción y al mismo tiempo filtrar las necesidades y, en algunos casos, mandatorios técnicos de la productora y el realizador. En definitiva, contentar para que se sientan cómodos trabajando ambas partes y, bueno, ya conocemos cómo son los egos de algunos directores creativos. Debe tener un perfecto conocimiento de los procesos técnicos que se dan durante un proceso de preproducción, producción y postproducción. Esto es la base. El tenerlo no te garantiza ser un buen *Producer*, pero el no tenerlo, sí garantiza ser un mal *Producer*”.

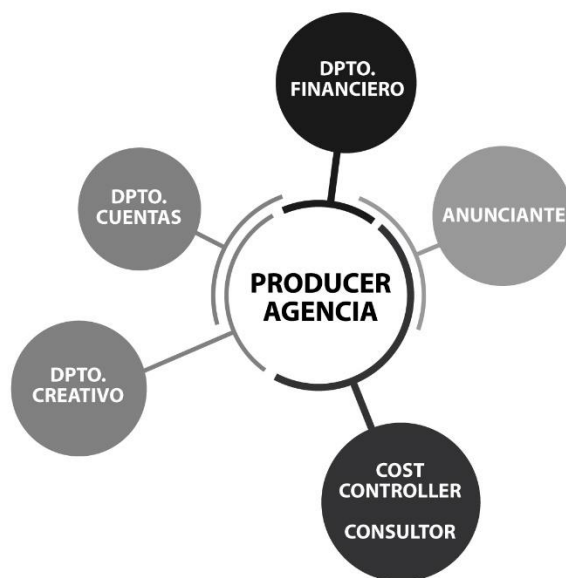


Ilustración 13. Departamentos que influyen en las decisiones del *Producer* de agencia. Fuente: elaboración propia.

3.4.2 El *Producer* externo o free lance

Para analizar la figura del *Producer* hay que explicar qué desventajas le encuentran los distintos protagonistas del proceso a la labor de un *Producer* que no forme parte de la plantilla de la agencia de publicidad.

La relación con el anunciante cambia en opinión de *Producer* Anunciante 2: “No es lo mismo estar fuera que estar dentro, para ocupar una posición en la que eres una parte activa, que tiene derecho a opinar y a tener criterio ¿no? Y yo creo que eso ha hecho mucho daño al sector, a la profesión, a la producción y a los resultados”.

Para Consultor 1, al *Producer* externo le falta mucha información: “Es un paracaidista. Llega en un momento determinado y ya no puede dar su opinión. No ha asistido a lo más importante, de dónde viene esto, qué cosas se han eliminado, y por qué esas otras ideas se hacen o no”. Y añade: “No da ningún resultado, ni se implica igual, ni tiene los mismos intereses, ni se da el mismo servicio. Eso es así de claro. Y además se gasta lo mismo”.

Algo que nos confirman los mismos *Producer* entrevistados. Para *Producer* 1: “Lo normal es entrar cuando ya está el guion aprobado” y por ello afirma: “Para mí eso es uno de los principales problemas de ser un *Producer* externo. Que llegas tarde al proyecto muchas veces porque ya cuentan con unos *timing* muy marcados de presentación al cliente; también de presupuestos, porque a veces creativamente se han pensado cosas que son muy difíciles de bajar al terreno; o se han dado alternativas que no son factibles”. Algo que se soluciona en el caso de trabajar asiduamente con ese equipo: “Como *Producer* externo te tienes que ganar la confianza de las agencias, conocer de qué pie cojea cada uno de los miembros del equipo. Si tu trabajas codo a codo con ellos todo es mucho más fácil, obviamente”.

No obstante, llegar a ganarse la confianza de los distintos equipos es complicado en opinión de *Producer* 4:

“Yo como director de producción tengo el mismo rango que un director creativo o que un director de cuentas. Y estamos al mismo nivel. Sus intereses y los míos a veces chocan y prevalecerá el que tenga que prevalecer. A veces es el criterio de cuentas, a veces el de creatividad, a veces es el de producción. Si

tú te pones en la posición de proveedor tiene que dar servicio de otra manera”.

Y relata un ejemplo concreto:

“Yo tengo un cliente en concreto con el que los presupuestos hay un momento en que se consideran abiertos porque él es consciente de su idiosincrasia y yo se lo he hecho saber muchas veces. Le digo: si quieres me cubro, pero tú vas a pagar de más; vamos a hacer una cosa, yo te hago el precio justo y si necesito más te lo pido. De momento no me ha dicho nunca que no. Eso desde fuera es imposible, sentarte a la mesa de un cliente y hablar, en esos términos de producción de dinero y de calidad, eso no se puede” asegura *Producer 4*.

Asimismo, afirma *Producer 4* que conocer al cliente es fundamental para que queden satisfechos con la producción realizada: “A algunos clientes les tienes que dar calidad, calidad; a otros, eficacia, porque necesiten rodar en dos días. No le puedo dar la misma calidad, ni manejar los mismos proveedores, ni tener la misma capacidad de respuesta con unos y con otros. Cada uno es como es y eso desde fuera es muy difícil”.

Creativo 3 habla de esa confianza entre *Producer* y creatividad:

“El conseguir la química con una persona que no está dentro del departamento es ya un milagro. No por echar peros a esa persona que te han puesto en un proyecto, sino porque es que no vive el día a día de los creativos. Ya no tienes esa persona con la que estás todos los días viéndote, charlando de publicidad de producción. Lo he conseguido con algunas personas, pero

claramente, eso ha sido más por las personas que por el esquema y que por el formato. El formato no ayuda, no ayuda a la publicidad que la externalización de la producción esté fuera”.

Aunque introduce un criterio más para esa falta de confianza entre los departamentos: la falta de interés creativo que pueden tener los *Producer* externos debido a que su “empleo” será cuestionado por un departamento financiero por encima de la opinión del equipo creativo. “¿Quién le contrata a ese proveedor? El departamento financiero; que le exige una rentabilidad y la rentabilidad pasa a ser el objetivo número uno de un proveedor externo. No la creatividad, la creatividad ahora solo interesa a unos pocos” insiste Creativo 3.

Cuentas 1 entiende que es primordial esa relación entre producción y creatividad para conseguir un proceso más optimizado y eficaz: “Un *Producer* que está familiarizado con un director creativo sabe cuál es su criterio, sus gustos en cuanto a muchos elementos que intervienen en el proceso de producción, etc., al tiempo que esos beneficios también se producen a la inversa: el director creativo sabe cómo se mueve su *Producer* y así puede sacar lo mejor de él”.

Quizás uno de los problemas es el que plantea Productora 1: la falta de continuidad de esos *Producer* en las mismas agencias y con los mismos clientes. Empresas de servicios de producción externos que no ponen en valor esa relación del *Producer* con los distintos departamentos de la agencia: “Hoy viene no sé quién, mañana viene no sé cuál, y no estás en la oficina porque ellos suelen ir por ahí cuando tienen el proyecto, no tienen

ni despacho propio ni tienen nada, entonces es una figura con la que de alguna manera no llegas a comunicarte bien”.

De la misma forma opina Productora 3: “Están bien pero no es lo mismo que tener gente dentro de la agencia. Yo creo que en ese sentido hemos perdido”.

Y Productora 4 va un poco más lejos al afirmar que el hecho de tener que ganarse a la agencia con cada proyecto le lleva a no enfrentarse nunca, aunque lo que pidan no esté en presupuesto, y eso deja a la productora en muy mala situación:

“Tiene que quedar bien con los creativos para que no le veten para la próxima vez, tiene que quedar bien con los de cuentas y tiene que quedar bien con el anunciante. Y con la productora hace lo que puede. No se enfrenta nunca a un creativo, ese creativo está pidiendo cosas que no están en presupuesto; no se enfrenta nunca a uno de cuentas si el cliente está pidiendo algo que no es factible. Todo esto repercute en la productora que somos los que sentimos la presión. Ahora siento mucha más presión que antes en cada proyecto, porque no tengo a nadie que me pare esa presión en la agencia” (Productora 4).

Especialmente crítico se muestra *Producer* Anunciante 1. Recoge todas estas desventajas en un informe interno en el que se analiza esta nueva situación de muchas de las agencias con las que trabajan en sus producciones:

“Lentitud, en los procesos de materialización de las ideas creativas. Falta de transparencia de cara al anunciante, al

intervenir más intermediarios en todo el proceso. Falta de comunicación, por no tener contacto continuo con los equipos creativos y de cuentas. Posibles incrementos de presupuestos que supone un proveedor más en todo el proceso. Pérdida de compromiso debido que los *Producer* free lance actúan como proveedores y no como parte del equipo de la agencia, además de no estar en exclusividad” (*Producer* Anunciante 1).

En Estados Unidos es frecuente que agencias importantes con grandes departamentos de producción (o incluso pequeñas agencias) recurran en determinados momentos a *Producers* free lance para que se hagan cargo de proyectos a los que no pueden llegar por falta de personal. En 2006, Fera (2006) entrevista a seis de esos *Producer* independientes y comentan alguno de los temas que acabamos de tratar. Para ellos, es importante cómo les acoge el departamento de producción de la agencia, y en algunos casos afirman que les pueden ver como competencia que pone en riesgo su empleo. Sin embargo, algunos otros comentan que son un soplo de aire fresco para ellos: “La gente está feliz de tenerme allí, principalmente porque eres un nuevo recurso y tienes una nueva perspectiva sobre las cosas y una visión diferente sobre los directores” comenta uno de ellos.

Tampoco pasan por alto lo frágil que es su posición en la agencia. Su trabajo es examinado en cada producción: “Sientes que tienes algo que demostrar, como si tuvieras que justificar tu tarifa cada día, en oposición a alguien que trabaja en la empresa”. Y añade otro compañero: “Si eres personal de la agencia y no haces bien tu trabajo, puedes sobrevivir sin

problema; pero si cometes un error como free lance, te enterarás muy rápido” (Fera, 2006).

No entran a valorar cómo recibe el anunciante o el resto de la cadena de producción a un *Producer* free lance, pero sí en qué valores debe tener un buen *Producer* tal y como se ha comentado anteriormente: Debe saber escuchar, debe saber comunicar, asegurándose de que todo el mundo entiende la situación; eliminar su ego de la ecuación y pensar solo en cómo darle la mejor calidad a la producción; y, por último, tener “gran gusto, gran tacto, gran juicio y gran intuición” (Fera, 2006).

No obstante, todavía algunas agencias españolas mantienen sus departamentos de producción. *Producer* 4 explica los motivos por los que cree que sigue en la plantilla de la agencia: “Nos hemos quedado los que tenemos un sueldo de *Producer*, no de director de producción y los que no hemos basado nuestro trabajo en la recaudación económica”. Entiende que esta afirmación puede generar controversia, pero en su caso, así fue percibido por sus compañeros del departamento creativo cuando empezaron los recortes con la crisis y ellos fueron los que le ayudaron a que en la reestructuración mantuviera su trabajo:

“A mí me han salvado los creativos. No estoy aquí porque mi presidente me quisiera, ni porque la junta directiva pensara que yo era un valor. Yo estoy aquí porque los creativos vivían mejor conmigo que sin mí. Y porque proyectos que no sabían cómo hacer, se podían hacer, porque estaba yo. Yo estoy aquí porque los creativos han querido que me quede y algunos directores de cuenta también”, explica de forma contundente *Producer* 4.

Y teniendo en cuenta este punto de vista, cabe preguntarse si los creativos dejaron de confiar en determinados profesionales, que como dice *Producer* 4 estaban más preocupados por esas comisiones para la agencia que por la calidad de las producciones:

“Hay una generación de directores de producción que a todo decían que no, en vez de darle vueltas y ayudarles a encontrar un camino creativo más sencillo para hacer las cosas más fáciles. El proyecto es de todos. Y si tú dices que no se puede hacer una cosa y tienen que pensar otra creatividad, va en contra de tu *timing* también. No estamos aquí para decir que no, estamos para decir que sí”.

Creativo 1 entiende que los motivos por los que en su agencia se externalizó la producción fueron puramente económicos, y cree que para que funcione, como interno o como externo, tiene que haber una relación de confianza. Por tanto, no considera un problema contar con un *Producer* externo si puede confiar en que esa persona tiene los mismos intereses que el departamento creativo respecto a la calidad del spot.

No distingue tampoco entre externo o interno Creativo 3, quien observa que con la situación actual es difícil contar con un *Producer* que no dependa de alguna manera del departamento financiero:

“Los *Producers* tienen dos voces ahora que escuchar: al departamento creativo y al departamento financiero. Eso antes no era así, el departamento financiero no entraba en las discusiones, ni en los presupuestos ni en nada que tuviese que

ver con un spot, puesto que era un tema del departamento creativo y del área de producción”.

Y esto resulta muy complicado cuando la crisis hace que las producciones audiovisuales en su opinión se reduzcan a la mitad y los presupuestos a una décima parte. “Y el financiero en época de crisis gana al departamento creativo”, concluye Creativo 3.

Se entiende que aquellos departamentos con un director de producción con un salario muy alto, fueran más cuestionados al reducirse los presupuestos de producción y por tanto los posibles beneficios de la agencia. No obstante, también cabía la posibilidad de contratar a un *Producer* con un sueldo más ajustado en lugar de externalizarlo. Y sin embargo la mayoría de las agencias no lo hicieron así. Les interesaba más contar con los servicios de un *Producer* free lance o empleado de una empresa de servicios de producción.

En el caso de aquellas agencias con un volumen bajo de producciones audiovisuales para sus anunciantes es razonable que en lugar de un sueldo mensual paguen por un servicio las semanas que realmente lo necesiten para estas producciones.

Aquellas agencias que, por el contrario, tienen un volumen alto de producciones, y necesitan tener uno o dos *Producers* constantemente, ¿realmente consiguen un ahorro externalizando esta figura? Para *Producer* 4 un externo gana más que un interno. Otra cosa es si la agencia paga o no al *Producer* free lance.

Para Consultor 1 si la agencia le da ese servicio a su anunciante, este debe pagar por él: “Es el mismo gasto. Pero en algunos casos lo van a

repercutir de una manera más opaca. Porque muchas veces el sueldo del *Producer* va implícito en la factura de producción. Y eso no debe ser. Lo tiene que pagar el anunciante sin duda alguna, pero no tiene por qué darlo de esa forma”.

El problema está en que, según estas afirmaciones, el anunciante lo estaría pagando dos veces. Consultor 2 lo explica de este modo: “El problema es que el anunciante paga a la agencia por el servicio de producción, pero la agencia no paga al *Producer*, sino que el *Producer* se remunera a través de la productora”.

Y si no están pagando ese *fee* a la agencia y al empezar la producción observan que hay un *Producer*, en opinión de *Producer* Anunciante 2 “tampoco pueden engañarse. Vas a un rodaje y tienes a una persona que no estás pagando y dices: me lo están regalando”.

Productora 4 reconoce que “las agencias lo que buscan es reducir los gastos fijos y si ponen un free lance de producción muchas veces, no siempre, van en nuestro presupuesto. Por tanto, al final ese gasto lo paga el cliente y ellos no tienen ese gasto fijo”.

Por tanto, parece claro que, en la mayoría de los casos, las agencias que han externalizado este servicio han conseguido un ahorro de costes.

3.4.3 El *Producer* de Anunciante

Del total de los profesionales entrevistados en esta investigación, tan solo tres consideran que se debe prescindir de la figura del *Producer* de Agencia, y que su papel lo debe desempeñar el Anunciante, internalizando sus funciones. No obstante, cabe resaltar que los tres han llegado a esa conclusión en el momento en que el departamento de producción ha

dejado de ser parte de las agencias de publicidad, y ha pasado a ser, en la mayoría de los casos, una figura externa que da servicios de producción a las agencias cuando estas los necesitan.

Producer Anunciante 1 lo explica así:

“Estábamos viendo que para las agencias de publicidad dentro de sus estructuras no era estratégico tener un *Producer* y lo estaban externalizando. Por este motivo, nos planteamos: ¿Por qué no lo hacemos nosotros? Tenemos esos perfiles, formemos a gente internamente y lo hacemos nosotros. Y lo empezamos a hacer. Desde el 2013 ya no tenemos dentro de nuestras pirámides de recursos ni al director de producción ni al *Producer*, y asumimos nosotros esa figura”.

Para llegar a esta conclusión, realizaron un estudio para analizar las posibles ventajas de internalizar el departamento de producción en la estructura del anunciante y las resumen así:

“Obtención de más control en el proceso de producción, logrando un mayor alineamiento de la actividad publicitaria. La comunicación directa con las productoras es más ágil y eficaz y permite mejoras en la planificación de los procesos de trabajo con las agencias. Se responde con mayor calidad y agilidad a los requerimientos del negocio. La negociación directa con los proveedores conlleva una optimización de costes” (*Producer* Anunciante 1).

Pero no es el único que lo ve de este modo. Anunciante 1 cree que desde el departamento de publicidad y marketing se debe tener todo el control de la producción, estableciendo una relación directa con las productoras. Sin embargo, en su caso, no prescinden del *Producer* de la agencia (interno o externo) para el desarrollo de la producción, aunque obviamente reducen mucho sus funciones: “Lo que hace es facilitar, es el que interactúa o genera el diálogo entre el realizador, la agencia y el anunciante. Y luego es un poco labor administrativa”. Y añade: “Como el proceso de producción que nosotros tenemos es bastante cerrado, el *Producer* te aporta, pero a lo mejor no te aporta lo que a un anunciante que delega toda la responsabilidad de la producción en la agencia”.

Una vez más, lo que se pretende es tener el control del proceso desde el mismo comienzo hasta su emisión. “Para el anunciante es el control absoluto de lo que pasa en todo el proceso de producción audiovisual. Sabemos en dónde están los fallos, en dónde en su día se perdía información, la transparencia total en todo el proceso”, argumenta *Producer* Anunciante 1.

Y aunque para *Producer* Anunciante 1 entre sus prioridades está la de “respetar el liderazgo del equipo creativo y la aprobación final del equipo responsable de publicidad” reconoce que no es fácil hacer entender su posición:

“A los creativos les cuesta vernos como su *partner*, porque no dejamos de ser el cliente, de hecho, en muchas reuniones me miran y me dicen: ¿Tú qué eres? ¿Tú eres el cliente? Entonces yo tengo que decir: yo estoy aquí para darte servicio a ti, olvídate que soy el cliente, te voy a facilitar todo lo que quieras con mis

compañeros, que son al final tus clientes. Pero yo estoy aquí para que la producción salga bien y tú estés contento. Pero a ellos les cuesta mucho, no dejamos de ser el cliente” (*Producer* Anunciante 1).

De hecho, reconoce que su interlocutor en la agencia normalmente es el departamento de cuentas.

La actitud de los creativos ante una situación en la que la agencia siente que pierde el control de la producción se puede entender con el ejemplo que pone Creativo 1:

“Lo que pasa es que ahí es como decir: yo quiero ir al *Bulli* pero mira, el chico este que saltea las cosas, ese sí, pero el otro, el que se encarga de comprar a los proveedores y de elegir la materia prima, ese me lo vas a cambiar, ese te lo voy a poner yo. Pues no va a ser el *Bulli*, no sé qué va a salir. El que está en la cocina es muy bueno, pero tiene que cocinar con ingredientes muy buenos también y si no son tan buenos o no se sabe muy bien de donde vienen pues a lo mejor no sale tan bien la comida”.

Postproductora 2 se muestra conforme con la internalización en los anunciantes del departamento de producción: “Hemos ganado en que ahora desde que hay *Producer* de cliente siempre están en sala, lo que no pasaba con agencia”, aunque todavía siente que no sustituyen del todo a un buen *Producer* de agencia: “Es más complejo, porque al final la gente que han puesto no tiene los conocimientos que tiene un *Producer* de agencia, pero también es verdad que el anunciante muchas veces se sentía

engañado porque pensaba que aquí estaba el *Producer* de agencia trabajando y no estaba”.

Productora 1 también apoya esta nueva forma de afrontar las producciones por parte de los anunciantes, pero de nuevo, por esa devaluación de la figura del *Producer* de los últimos años:

“El *Producer* de Agencia que para nosotros ha sido una pieza fundamental en el mundo de la publicidad, el pobre se ha quedado en lo que es un botones ilustrado, al final llama para pedir su dinero, llama para pedirte los presupuestos y según le llegan se los da al de cuentas que se lo enseña al *Cost controller* o directamente al *Cost controller* y ya está. Antes no, antes era una figura muy importante en el proceso y esa figura ha desaparecido totalmente. Los *Producers* de agencia realmente y más en los casos que el cliente tiene asesores no hacen nada. Podrías tener una secretaria de producción que haría la misma función. Todavía hay alguno que tiene un poco más de peso, más de capacidad de decisión, pero muy limitada también”.

Para Productora 1 la fórmula que deberían tener los anunciantes hoy en día pasa porque tengan un departamento de producción interno que contratara directamente a las productoras:

“Y que contratasen la creatividad aparte para darle a la creatividad la importancia que tiene. Para que por una parte estuvieran centrados en la creatividad que es lo que les debe importar. Conseguir que sus agencias les dieran una creatividad maravillosa y estuvieran encantados con ellos, y por otro lado

asesorados por su agencia y por un asesor de producción interno, contratar a las productoras”.



Ilustración 14. Relación *Producers* anunciante, agencia y productora. Fuente: elaboración propia.

Si se tiene en cuenta lo recogido en estos epígrafes, se puede observar que el organigrama que se presenta en la Ilustración 8 sobre los procesos habituales de producción anteriores a la crisis es distinto en algunas ocasiones al actual. En la siguiente ilustración se han tratado de plasmar las distintas opciones de realizar el proceso de producción audiovisual actualmente.

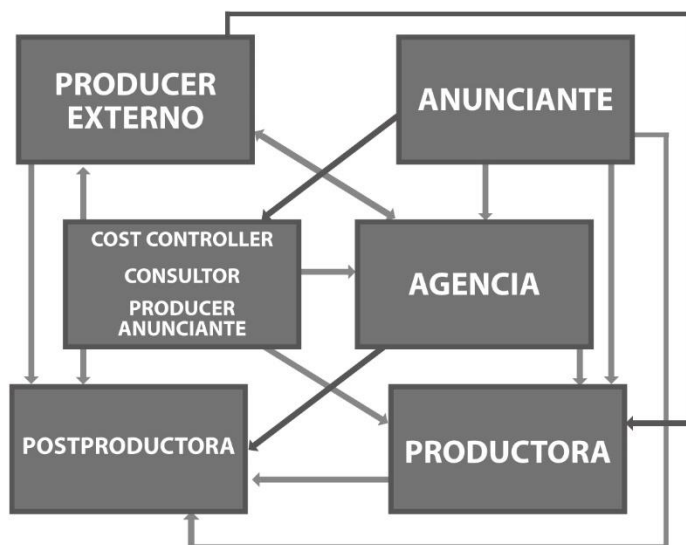


Ilustración 15. Relación entre los distintos protagonistas del proceso de producción. Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, las posibilidades son muchas y, en definitiva, los interlocutores de productora y postproductora se han multiplicado. El anunciante controla en gran medida el proceso de producción, de forma directa o a través de su *Cost controller*, Consultor o *Producer*. El *Producer* de la agencia puede ser interno o externo, y en el caso de ser externo la relación con agencia, anunciante y productora es distinta.

3.5 VARIABLES ECONÓMICAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Una de las hipótesis principales planteadas al principio de la investigación se refiere al tema de los presupuestos de producción. Algo

que influye en gran medida en todo el proceso de producción audiovisual publicitaria. Las cuestiones que se esperan clarificar son las siguientes:

1. ¿Se están reduciendo los presupuestos de producción de las campañas de publicidad?
2. ¿Saben los creativos con qué presupuesto cuentan antes de presentar una creatividad?
3. ¿Se planifican con tiempo las producciones para abaratar costes?
¿Se están organizando *packs* de producción?
4. ¿Los costes de producción se han mantenido o también se han reducido con la crisis económica?
5. ¿Sigue siendo un negocio rentable para las productoras?
6. ¿Se han acrecentado las partidas contempladas fuera del margen del beneficio industrial de las productoras?
7. ¿Se respeta el beneficio industrial fijado por las productoras?
8. ¿Se contemplan extra costes de las campañas en los presupuestos finales?
9. ¿De qué forma se pagan las producciones?

A través de las entrevistas realizadas se tratará de dar respuesta a cada una de ellas y de aportar finalmente las conclusiones a las que llegamos con esta investigación.

3.5.1 Los presupuestos de producción durante el periodo de crisis económica

En abril de 2008, la revista Marketing directo daba el siguiente titular: “70% menos de presupuestos para televisión. Los anunciantes han

reducido en un 70% los presupuestos para sus spots” (70% menos de presupuesto para televisión, 2008). Ocho años después, anunciantes, Consultores y *Cost controllers*, *Producers*, productoras y postproductoras confirman en esta investigación que los presupuestos de producción han disminuido debido a la crisis económica que se ha vivido en España.

“Sí, claro que han bajado, han bajado mucho. De hecho, cuando hay que congelar algún tipo de presupuesto obviamente la partida más grande es la de marketing. Es una partida fácil de recortar porque es muy grande”, confirma Anunciante 2.

Y afirma que estamos en una época en la que hay que ajustarse y las agencias deben dar un servicio extra de creatividad para dar calidad sin los presupuestos que se manejaban hace unos años:

“Hay que ser flexible y adaptarse porque, muchas veces las agencias me han propuesto producciones espectaculares en localizaciones increíbles que desde luego van a traer un beneficio de calidad, pero bueno, si no se puede ir a esa localización, vamos a ser creativos, vamos a buscar de qué manera esto que te iba a transmitir esta localización podemos hacerlo con creatividad pensando de qué forma transmitir lo mismo sin tener que irse a Nueva York. No es lo mismo, pero a veces hay que adaptarse” (Anunciante 2).

Anunciante 3 afirma que ya se está recuperando, que no ha vuelto a ser lo mismo, pero que se ha notado cierta mejora en lo que a presupuestos de producción se refiere:

“Sí, sí que vimos que hubo un bajón, tampoco un bajón enorme, pero sí que había algo de bajada y ahora poco a poco sí que se está recuperando. Yo creo que la bajada de presupuestos por una parte sí que ha hecho que las producciones ya no sean tan grandes como antes, hace diez años o 15 años había unas producciones enormes. La crisis ha hecho replantearse todo a los anunciantes y sí que es verdad que eso les ha podido afectar. Hace 10, 15 años, había spots de 1 millón de euros, o de 800.000€, y de esos había muchos, no había casi límites. Los presupuestos de medios eran enormes y los presupuestos de producción también”.

Y continúa explicando que, además de la crisis, hay otro factor que ha hecho que se reduzcan también esos presupuestos de producción:

“Les ha afectado mucho que una parte muy importante del presupuesto se está dedicando al medio ‘online’; la televisión sigue siendo el medio principal, pero es que ya no es tan relevante como era antes. Ahora el presupuesto se divide en muchos más medios y sobre todo se dedica una parte muy importante a ‘online’, y ya no puedes dedicar tanto dinero a medios ni a producción para televisión” (Anunciante 3).

Según el estudio de *SCOPEN* (2016) en el que se analiza la eficacia de los distintos medios de comunicación en España, la inversión en medios digitales ha aumentado en un 15% entre el año 2007 y el 2015. Respecto a la inversión en televisión, ha descendido más de un 8% en esos mismos años según esa misma investigación.

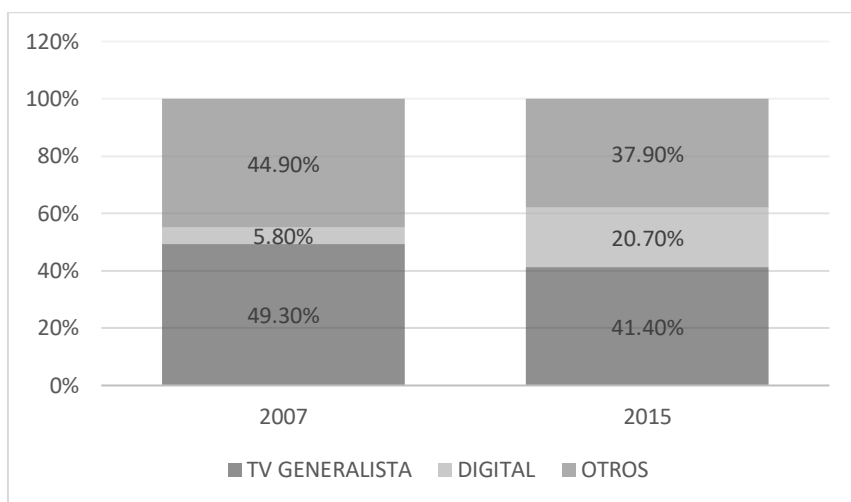


Ilustración 16. Reparto de la inversión. Fuente: elaboración propia con los datos de SCOPEN (2016). Media Scope: *Una investigación que analiza la imagen, calidad y eficacia comercial de los medios de comunicación en España.*

Tras el análisis de la información que facilita InfoAdex se puede confirmar que, sobre los datos del total de la inversión real estimada en medios convencionales, el porcentaje destinado a Televisión ha descendido un 3% entre los años 2008 y 2016. El ascenso en el caso de internet es muy significativo, pasando de un 8,6% en 2008 a un 26,9% en 2016.

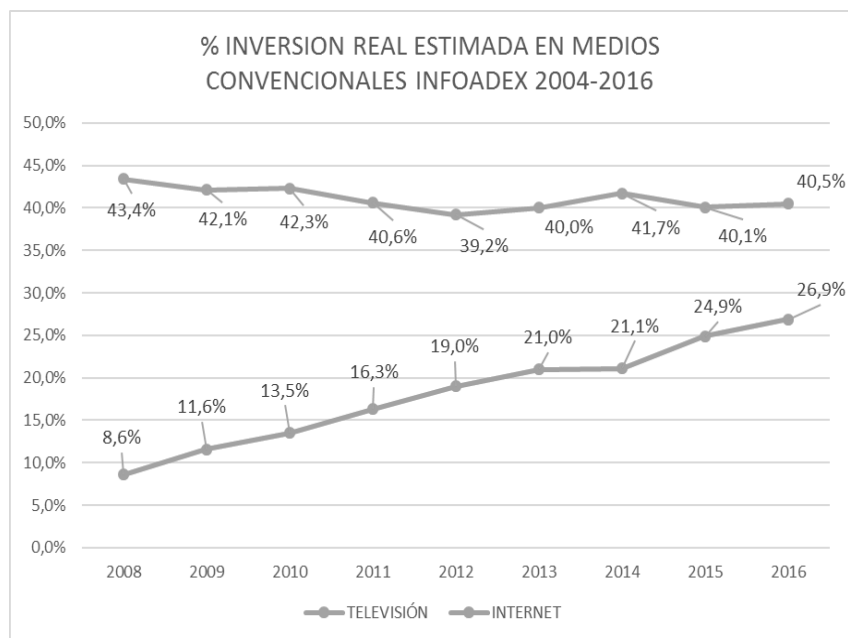


Ilustración 17. % Inversión Real Estimada en Medios Convencionales InfoAdex 2008-2016.
Fuente: elaboración propia con datos de InfoAdex.

Anunciante 1 aclara que, aunque el presupuesto general de publicidad de su empresa ha bajado, también han bajado las marcas a anunciar, y que por eso “ahora estamos produciendo más caro que antes, porque tenemos menos marcas que comunicar. Es decir, ahora hemos centrado todos nuestros esfuerzos en 5 marcas”.

Para *Producer* Anunciante 2, los presupuestos de producción que se manejaban antes de la crisis en muchos casos eran desorbitados y ahora el sector está pagando por ello: “Yo creo que también es innegable que había una burbuja. (...) Había menos productoras, por lo menos importantes para proyectos grandes. Había mucho más dinero y se permitían cosas que no debían permitirse. Muchos lodos vienen de esos polvos”.

Los anunciantes ya no realizan spots con presupuestos tan elevados como hace años en opinión de Consultor 2: “El volumen de producción ha bajado una barbaridad. Y sobre todo ha bajado muchísimo el coste por unidad. Los presupuestos son mucho, mucho más pequeños. Los clientes tienen menos inversión. Eso es clarísimo. Y, de hecho, la planificación de los clientes ha variado por eso”.

Producer Anunciante 1 incluso apunta una cifra de esa disminución de los presupuestos: “A nosotros nos han recortado un 30% el presupuesto y es una de las principales compañías del país. Nosotros ya bajamos muchísimo el volumen. Ahora no nos gastamos tanto en publicidad”.

Consultor 1 aporta cantidades por spot que nada tienen que ver con el millón o los 800.000 euros que comentaba uno de los anunciantes: “Se está produciendo con una media de 35.000€ que con eso realmente antes hacías pequeños anuncios”.

Los presupuestos han bajado pero el cliente sigue exigiendo, como comenta otro de los anunciantes y corrobora *Producer* 1.: “El cliente ha bajado sus presupuestos de marketing en lo que es la producción, pero se sigue pidiendo hacer el oro y el moro. Antes con 20.000€ no te planteabas hacer nada, ahora haces una pieza para internet”.

Y además de exigir, *Producer* 2 añade que los presupuestos ya no van a mejorar: “A medida que las crisis agudizan, cada vez los presupuestos son más bajos y se pide más efectividad en la campaña. Realmente es muy complicado, pero los presupuestos van a la baja. Y luego, no suben”.

Para Cuentas 1 también hay un antes y un después de la crisis en los que a presupuestos de producción se refiere:

“El mercado publicitario es un termómetro de la situación económica de un país; es en los presupuestos de publicidad y marketing de donde primero se recorta en un momento de vacas flacas. Como en el resto de sectores, la crisis económica marcó un antes y un después en lo referente a la cuantía de los presupuestos de producción en el sector publicitario. Antes de la crisis, los presupuestos medios de producción por campaña oscilaban entre los 300.000€ y los 500.000€. Aunque, evidentemente, cada proyecto requiere unas necesidades concretas en cuanto a días de rodaje, número de actores, tipo y número de localizaciones, etc., por debajo de 300.000€ se empezaban a considerar presupuestos bajos. A día de hoy, sin embargo, un presupuesto de 200.000 se considera un buen presupuesto de producción con el que poder tener al menos un par de días de rodaje, un buen casting y un buen realizador”.

Y las productoras opinan igual. Los presupuestos han bajado enormemente. “Si comparamos los presupuestos actuales con los que se manejaban hace 20 años, nuestros presupuestos son algo menos de la mitad de entonces y si la comparación es a 10 años, se habrán reducido en un 35%” comenta Productora 2. Y añade: “El 80% de las productoras no ven un proyecto de más de 80.000 euros en todo el año”.

Productora 3 ve una cierta mejora en estos últimos meses: “Yo creo que ahora que la crisis va pasando ya un poquito, los presupuestos han mejorado un poco, porque durante la crisis estábamos en una media de 80.000 euros, y yo creo que ahora tenemos una media de 100-150.000 euros aproximadamente”.

Los Postproductores por supuesto también lo notan:

“Aquellas grandes campañas de las cuales había 5 o 6 al año, y que todos intentábamos captar, aunque no fueran las más rentables, pero eran las que de alguna manera te marcaban la referencia, la calidad de tu trabajo etc.; esas grandes campañas ya no existen y cuando existe algo similar, están alejadísimas de lo que eran aquellas campañas, los presupuestos son mucho más ajustados. Ahora un presupuesto de postproducción de 80-90.000 euros es un mega presupuesto, cuando antes los habría de 250.000 y de 300.000 euros” explica Postproductora 1.

Para Postproductora 2 ya desde el planteamiento de la creatividad se tiene en cuenta que el presupuesto de postproducción tiene que ser ajustado: “Además se ve la calidad de las creatividades. No meten creatividades de una post producción muy generosa porque el cliente ya no quiere gastarse ese dinero. No sé si no lo tienen o no quiere, pero no se lo gasta”. Y continúa: “No se parece ni en el presupuesto, ni en creatividad, ni mucho menos en diseño de producción. Hay algunas todavía grandes, pero te hablo de que tenemos 1 o 2 al año”. Y de la misma opinión es Postproductora 3: “Ha afectado como en todos los gremios, no solo en la rebaja de los sueldos, si no en lo que los clientes están dispuestos a pagar”.

Pero, ¿qué pasa cuando los presupuestos bajan?, ¿qué consecuencias tienen esos ajustes en los presupuestos de producción audiovisual?

Los Anunciantes son conscientes de que a menudo los guiones no se ajustan a su presupuesto, pero a pesar de todo insisten en realizar esas creatividades. Con dos consecuencias fundamentales:

- No se obtiene lo que se espera, como apunta Anunciante 2:

“Algunas productoras te dicen que no. Pero no porque no acepten el presupuesto, sino porque lo que tú le estás pidiendo con ese dinero no lo van a hacer. A mí me parece también un ejercicio de honradez decir: lo que me estás pidiendo, rodar un plano en la luna y no podemos hacerlo con ese presupuesto. Me parece de un ejercicio de honradez. Otros dirán: sí, sí, yo te lo hago. Y en mi experiencia lo que ha pasado cuando te dicen que sí, que te van a hacer un plano en la luna con ese dinero, es que al final, ni vas a la luna, ni te hacen el plano y lo que queda es algo bastante complicado”.

- El proceso se complica y acaban gastando mucho más en postproducción, como explica también Anunciante 2:

“¿Al final se saca una película? Sí, pero ¿qué pasa? Que es un coste emocional duro, porque tienes que estar peleando, porque está el *Cost controller* y la agencia todo el proyecto discutiendo. Es un estrés, es una frustración, es una lucha; y luego hay un trabajo de postproducción mucho mayor porque no se ha conseguido lo que estaba planificado hacer en rodaje. Es un gasto adicional porque lo que no te ibas a gastar en postproducción lo tienes que pagar. Incluso en ocasiones me ha pasado que por ir por esta línea han tenido que sacar una producción y llevarla a otra

productora para que me meta planos adicionales y me solucione todos los errores. Al final estás pagando más que lo que le hubieras pagado a uno que te hubiera dicho: sí, yo te lo hago, pero cuesta tanto”.

Las productoras entrevistadas hablan también de este problema; cuando los presupuestos son tan ajustados tienen dos opciones: decir que no, o darle muchas vueltas para que salga bien.

“Las productoras me lo dicen mucho, que las producciones de más de 100.000 o 150.000 euros ya son una heroicidad. Que lo que ahora hay mucho es: tengo 40.000, hazte Casablanca. La agencia llega con esa propuesta y la productora se tiene que buscar la vida o decir directamente que no”, resume Consultor 2.

Producer 1 plantea soluciones para su trabajo, que en esas ocasiones se complica:

“Darle muchas vueltas. Y muchas veces resolviéndolo con *new talent*, y aprovechando propuestas que los grandes no hacen y que la gente que viene de otros sectores te puede presentar. Eligiendo productoras que muchas veces no son las convencionales para determinados proyectos. Porque decirle a los creativos que no van a tener algo sigue siendo muy complicado”.

Aunque tras esta afirmación, se debe resaltar la opinión de Creativo 1 que afirma que, si les cuentan la situación, pueden ayudar a poner soluciones:

“Yo creo que lo mejor es que se cuenten las posibilidades que hay, es decir: mira tenemos que bajarlo a esto. ¿Qué te parece? Quitó 20 extras de aquí, quito una cámara, prefieres este director de fotografía que te encantaba en vez de este, ¿qué prefieres sacrificar? Porque de esto se habla poquísimo. Y yo prefiero que me cuenten cual es el problema”.

Y las productoras lo tienen claro: depende del presupuesto. Productora 1 distingue entre presupuestos altos y presupuestos realmente ajustados: “Quita lo de la agencia, lo de postproducción, lo que va fuera de margen y la seguridad social. Para producir te queda el 50%. Si quieres hacerlo bien, como nos pasa a nosotros, es muy complejo. Y si habláramos de un millón de euros, 500.000 dan para mucho, pero si hay 100.000, con 50.000 da para muy poco”.

Los creativos se resisten, creen que el anunciante se equivoca reduciendo los presupuestos de producción en épocas de crisis económica: “Muchas marcas que, en lugar de reaccionar frente a la crisis con más valentía, lo que decidían era agazaparse. Y eso puede ser rentable en el corto plazo, pero no te hace un trabajo llamativo, ni te convierte en una propuesta atractiva para atraer talento” resalta Creativo 2. O como dice Pacheco (2008):

“Con la crisis nos tenemos que permitir menos alegrías y hay que arriesgar menos. No estoy muy de acuerdo, sigo creyendo que se capea mucho mejor el temporal siendo diferente y haciendo lo que no hacen los demás, pero lo entiendo. Es totalmente humano”.

Creativo 1 a su vez piensa que el anunciante no da la importancia que debiera a las ideas:

“Creo que lamentablemente no vivimos en un país en el que haya ese tipo de madurez en el que se entienda que una idea puede merecer la pena, tanto como para doblar un presupuesto de repente, y decir: yo tenía para producir 70.000 euros, lo voy a doblar. Yo creo que si llegas a la tesitura en la que hay dos ideas y una gusta mucho más que la otra, pero esa idea cuesta el doble, se opta por la que gusta un poco menos porque se opina que es demasiado. No se les da tanto crédito a las ideas”.

Y tanto Creativo 1 como Creativo 2 envidian a los ingleses: “Los ingleses son maestros de tener una idea normal, bien de concepto, pero nada extraordinario, y producirla de tal manera que digas: esto es brillante. Y eso es gracias a que producen con tres veces más dinero que nosotros y tres veces más tiempo, y ya está”, dice Creativo 1. Creativo 2 insiste también en este punto:

“Tengo muy claro el referente del mercado inglés, que muchas veces ves grandísimas campañas que, si volviera un poco al germen, a la idea, realmente son ideas a veces de oficio, adecuadas, correctas. Pero claro, es esa idea con ese nivel de calidad, ese es el paquete que es infalible. Y difícilmente se piensa de esa manera aquí. Porque no tienes acceso a esos niveles de producción o a ese talento o a esa forma de coger una idea”.

Creativo 3 añora tiempos mejores ya pasados:

“En la producción audiovisual se nota muchísimo, porque los presupuestos que había antes ya son irrecuperables. He tenido la suerte de rodar, menos en Australia, en los otros cuatro continentes y varias veces. Y con los mejores medios y los mejores profesionales. Nosotros nos hemos gastado en un spot lo que otros en un presupuesto de una película de cine. Pero claro, la calidad era tremenda y hoy se tiene que suplir con otras cosas”.

Y, en definitiva, tras todas estas opiniones, se puede resaltar el convencimiento algo demoledor de *Producer 3* tras esta reducción de los presupuestos:

“Es que al final el presupuesto es más alto de lo que quería el cliente y el cliente se enfada, la campaña tiene que hacerse con un realizador y una productora que el creativo no quiere porque no había dinero. Pide cosas que no se le pueden dar y por tanto no tiene su campaña. Producción pierde dinero, o no; a veces la agencia pierde dinero. Por tanto, la agencia, el cliente y el creativo están enfadados, producción que lo ha pasado mal y ha tenido que hacer filigranas para no tener que perder dinero y la campaña encima no es buena”.

3.5.2 Información del anunciante sobre el presupuesto para las producciones

Una de las cuestiones que surgen al realizar la investigación sobre los procesos de producción audiovisual ha sido la información incluida en los *briefing* que elaboran los anunciantes para sus agencias a la hora de

poner en marcha una campaña. Es el primer paso, por eso este estudio ha incidido en la importancia de analizar el inicio y puesta en marcha de las campañas y qué aspectos pueden ayudar a una mejora del resto del proceso de producción audiovisual.

Concretamente, se plantea si existe la necesidad de transmitir a los creativos desde el primer momento la envergadura económica de la campaña a la que se enfrentan.

Respetando el orden cronológico de todos los que intervienen en el proceso, las primeras informaciones que se han analizado son las de los anunciantes. En líneas generales, los anunciantes consideran que no deben decir a los creativos en el *briefing* inicial la cantidad presupuestaria con la que cuentan para realizar la campaña. Uno de los motivos repetido por varios de los anunciantes entrevistados es que les coartan la creatividad: “Si les encorsetas ya con un presupuesto, la motivación para el creativo desaparece”, comenta el Anunciante 2.

Otro de los motivos que argumentan es que los creativos ya saben con qué cliente están trabajando, y saben en qué presupuestos suelen moverse para realizar sus campañas. “Normalmente el creativo ya sabe cuánto nos vamos a gastar y si hubiera alguna excepción para alguna creatividad en concreto, si es una producción más alta y tenemos más dinero, sí se lo podemos decir a la agencia de publicidad”, argumenta Anunciante 3.

Es generalizada también la opinión de que las agencias no presentan creatividades que están fuera del alcance de los anunciantes, y por ese motivo no sienten la necesidad de comunicarles el presupuesto en esta primera fase. “Ya en una segunda fase donde ya empiezas a ver propuestas,

donde ya ha habido un trabajo creativo inicial sin corsé, es donde puedes decir: el presupuesto es tanto. Vamos a ver estas ideas si se pueden ajustar, si entran, si no entran, porque en algún momento hay que decirlo, obviamente”, explica Anunciante 2.

Para los Consultores de Anunciante sin embargo ésta es una decisión totalmente errónea. La respuesta ha sido unánime: debe darse una aproximación del presupuesto para que los creativos presenten propuestas que se ajusten a esa cantidad. “Nosotros comunicamos a la agencia la inversión estimada en producción y el calendario de trabajo. De esa manera, luego exigimos a la agencia que tengan una vinculación con su propuesta, es decir, necesariamente sus propuestas creativas tienen que ser viables en dinero y en tiempo” comenta el *Producer* Anunciante 2. Y continúa:

“No hacerlo así es un camino de tensión y de frustración. Porque, ¿qué sucede cuando las propuestas creativas de la agencia no son viables? Tenemos varias posibilidades: una primera, que haya que revisar el presupuesto, lo cual supone un desgaste muy grande, aquí el dinero se cuida muchísimo, hay que cuidar mucho la inversión, todos tenemos una responsabilidad sobre los costes. Tener desviaciones antes de empezar es una mala gestión que penaliza a los responsables de marketing, cosa que no conviene a la agencia. Otra, es renunciar a la idea con la frustración que supone, especialmente cuando ya se ha elevado y se está esperando una aprobación, cuando en las empresas vas compartiendo con directivos y con responsables. Y renunciar a la idea es bastante dramático y normalmente nunca te gusta más

la que te puedes permitir que esa con la que te habían seducido. (...) Y tres, la que para mí es la peor, la más dramática: es que sub-produces. Como no tienes más dinero ni te atreves a decir a tu jefe que no puedes hacer eso que le gustaba tanto, la haces mal, la haces sin darle los valores de producción que necesita. Y eso perjudica gravemente a tu marca y además baja los estándares del negocio. Y esa es la más habitual” (*Producer* Anunciante 2).

Respecto a la primera opción que plantea *Producer* Anunciante 2, Consultor 2 añade: “Lo que pasa es que este anunciante tiene un defecto y es que al final aumenta el presupuesto. Le dices a la agencia que tiene que ser de 10, pero la agencia lo trae de 15. Si entra por la vista y le encanta, se hace por 15”.

Con un ejemplo claro *Producer* 4 explica esta misma situación:

“A nosotros nos acaba de pasar hace relativamente poco con una referencia económica de 60.000€. Creatividad vino a consultarme: sabemos que hay poco dinero, pero tenemos esta idea, ¿se puede hacer? Les dije: no, pero la idea es tan buena que hay que contársela al cliente. (...) Les contamos la creatividad y les dije: yo tenía que haber parado esta creatividad, yo tenía que haber dicho que no, pero es muy buena. Y creo que debéis decidir vosotros si realmente no podéis hacer un esfuerzo económico y yo intento ajustarme a todo el dinero que tengáis; pero es una pena que no escuchéis esta película porque yo digo que no se puede hacer. Se puede hacer algo de poca calidad que yo no os quiero dar, es mi obligación mantener también un nivel de calidad, no solamente los costes. Se trataba de un proyecto

importante para ellos, sobre todo a nivel interno. Había un consejero delegado en esa reunión y acabamos multiplicando por 3,5 ese presupuesto”.

A pesar de estos comentarios, la respuesta de los *Producers* y Consultores es unánime: sí deben conocer desde el primer momento la cantidad económica que el anunciante quiere destinar a una campaña y, de hecho, coinciden en que en muchos casos el cliente compra la idea, pero no da más presupuesto y ahí vienen los problemas.

“Yo he luchado muchísimo por eso, porque lo que no puede ser es que una creatividad que tú apruebas, que te encanta y que vale 20, la quieras hacer por 10. Es imposible. Entonces para que no haya frustraciones y, sobre todo, que la productora trabaje como tiene que trabajar, que el creativo esté contento y que sepa lo que tiene que hacer, el presupuesto con el que cuentan se debe saber desde un principio”, comenta Consultor 2.

Porque, además, para Consultor 1, es en esas ocasiones cuando se sabe si un creativo es un buen profesional: “A un buen creativo le dices que tienes un presupuesto y él tiene un abanico de ideas que las puede sacar clarísimamente ajustándose a ese marco económico”.

Y ese ha sido uno de los cambios actuales que destaca *Producer* 1:

“Creo que antes existía el *briefing* y el *contrabriefing* en las agencias, y entonces en ese *briefing* iban las necesidades de cliente y la estimación presupuestaria; y las ideas iban tanto en la línea económica que tenían como de lo que querían contar. Ahora no.

Ahora las ideas van por un lado, el cliente no siempre dice el dinero que tiene y las agencias presentan lo que les da la gana”.

Para *Producer 1*, los motivos por los que el anunciante no dice qué presupuesto tiene es por una falta de confianza hacia la agencia: “Este juego de a ver si lo puedes hacer más barato si no te digo la cantidad no tiene ningún sentido”. Y como comenta *Producer 2*: “Si es una cuestión de que el anunciante tiene 100 y se piensa que va a salir a 120, el departamento de cuentas debe hablar con el cliente si lo estiman oportuno. Lo que es inadmisibile es que hayan pensado una idea que vale 100 y el cliente tenía 20. Aquí alguien no ha hecho su trabajo y hemos perdido el tiempo todos”.

En esta misma línea, en las entrevistas a los *Producer* se pone de manifiesto que en la actualidad a los creativos les da igual ese presupuesto inicial: “Un creativo siempre presentará una campaña por encima, yo te diría que, en 30 años de producción, pocas veces he visto una campaña que no esté por encima del presupuesto que tiene el cliente, pocas, poquísimas. Siempre va por encima”, observa *Producer 3*.

Cabe destacar aquí una vez más la importancia de la figura del *Producer* desde el primer momento de la campaña como explica *Producer 1*: “Es importante que el *Producer* esté desde el principio, para ver qué ideas pueden funcionar o cómo se pueden plantear esas ideas”. Pero como ya se ha comentado en el epígrafe 3.4., dependiendo del estatus del *Producer*, este podrá hacer más o menos cuando surjan este tipo de problemas, de acuerdo a su integración en la agencia y al respeto por su opinión y su trabajo por parte de sus compañeros creativos.

Y, ¿qué dicen los creativos de todo esto? No ha habido unanimidad en este caso. Para algunos normalmente el presupuesto destinado a la campaña sí forma parte del *briefing*: “Sí, por regla general si sabemos más o menos en qué ámbito nos movemos, con cierto margen de maniobra ya que entiendo que, si la idea tiene mucho potencial, el cliente es el primero que tiene interés en darle más envergadura, pero lo habitual es tener una horquilla y no salirte de esa horquilla”, piensa Creativo 2.

Sin embargo, Creativo 3 coincide con la opinión de *Producer 1* en que ha habido un cambio en los últimos años respecto a esta información facilitada por el cliente:

“Yo antes tenía más información que ahora. Antes me decían: el cliente va a invertir tantos millones de euros. Y tú, sabías dada la inversión, la reducción lógica que se hacía del 10% para producción. Aunque a veces podía ser el 5 o el 20%. Pero tenías una aproximación, y te ponías a pensar en una idea que se pudiera producir con ese dinero. Porque si no, evidentemente si presentas algo al cliente que es inviable, al final estás trabajando en tu contra. Y esa información hoy es casi inexistente” (Creativo 3).

En lo que sí coinciden anunciantes y creativos es en que en el fondo un creativo sabe para qué cliente trabaja. Y aunque no se pone a pensar en ideas baratas, su conocimiento del anunciante le hace descartar aquellas que sabe que no se van a poder ejecutar.

“Indirectamente tu subconsciente, como parte del *briefing* que te están contando, tiene toda esa información. Cuando te pones a

trabajar tú ya sabes si el anunciante tiene una historia de anuncios fantásticos. Si por el contrario tienes que trabajar para una marca que no suele invertir en tus referentes son distintos, y piensas en cosas más pequeñas”, reflexiona Creativo 3.

Así mismo, Nicolás Hollander en la tesis de Río Pérez (2002) diferencia entre los clientes con grandes presupuestos en publicidad y las cuentas con presupuestos más pequeños. Para el director creativo, en el caso de los clientes pequeños el dato del presupuesto es fundamental y, sin embargo, con los grandes anunciantes existe la opción de negociar si la idea merece la pena, pero no encaja en su presupuesto: “Normalmente, yo creo que en la cabeza tienes bastante claro de qué estás hablando con cada cliente, sobre todo, cuando son clientes para los que trabajas habitualmente. Con los grandes no creo que sea tan importante. Yo creo que es más importante una idea buena y pelearse por meterse en la producción que al revés” (Río Pérez, 2002, p. 97).

Pero, para poder tener una idea del presupuesto con el que puede contar un anunciante, el equipo creativo tiene que conocerle, tiene que llevar tiempo trabajando para ese cliente.

Para Creativo 1 es también un tema de experiencia profesional:

“Yo creo que eso lleva a los creativos más jóvenes a error muchas veces, porque en el propio planteamiento, si tú ya sabes que tienes que montar un puzle con unas piezas, no buscas otras. En ese sentido, sí que es verdad que, a medida que vas cogiendo experiencia y un poco de peso, se te involucra más y se te cuentan más cosas: hay este dinero para producir y no más. O puede estar

en esta horquilla entre esto y esto. En base a eso sí que puedes dirigir hacia un lado o hacia otro la creatividad”.

Para Cuentas 1 la situación ideal indudablemente es que reciban en el *briefing* ese dato económico: “Hay clientes que sí te dan una partida presupuestaria destinada al proyecto o al menos una horquilla a la hora de darte el *briefing*, y hay clientes que no te dan ni media pista. Lógicamente lo deseable es lo primero”. Y añade:

“También se da el caso de conocer el presupuesto a destiempo. Presentas una idea, te la compran y luego te dicen que tienen “x” para producirla, pero que quieren producirla a toda costa porque les encanta. Ni que decir tiene que esa “x” es una cifra muy por debajo de lo que debería ser para poder producir correctamente la idea propuesta. Esta situación es la menos deseable, pero no por ello la menos dada” (Cuentas 1).

Y ante todo esto las productoras se quejan: “Al creativo le pueden decir que para esa película tiene que pensar en algo pequeño porque no hay dinero; no le dicen tenemos cien mil, porque al creativo le da igual, a los creativos de verdad les da absolutamente igual”, considera Productora 1. En algunos casos las productoras se ven en la tesitura de tener que decir que no pueden realizar esa producción. Productora 3 reconoce que es otro de los problemas actuales de no tener *Producer* en la agencia o tener un free lance que, o bien no tiene conocimientos para saber que no se puede hacer, o no se atreve, o no tiene potestad para parar esas creatividades: “Hoy en día pasa de producción y llega hasta la productora. Y eso es lo que se

debería de rectificar, porque no puede ser, porque luego es: arrégleme usted esto, que yo ya se lo he vendido al cliente”.

Productora 4 explica que son muchas las ocasiones en las que creatividad no tiene en cuenta el presupuesto que tiene el anunciante:

“Me encuentro todo el tiempo con guiones aprobados con presupuestos que no alcanzan. Pero es verdad que al final salen. Hay un montón de productoras de diferentes perfiles y si no puede hacerlo una, lo puede hacer otra y al final el cliente tiene la creatividad que ha aprobado, con el presupuesto que tiene. De una manera u otra lo hacen; lo hacen consiguiendo un buen resultado o no; lo hacen sufriendo más porque la productora que lo está produciendo tiene menos experiencia o menos recursos, o lo hacen más tranquilos. Pero al final sale y tú lo ves y puedes pensar que es horrible o que tiene mucho mérito haberlo hecho así con ese dinero. Porque al final es verdad que la gente joven monta sus productoras, tienen talento, no están tan acostumbrados a presupuestos altos y lo hacen. Y lo hacen con otro tipo de técnicos, pero lo sacan”.

En opinión de los Consultores a menudo no es solo un problema de si conocen o no el presupuesto, sino de que presentan al anunciante una idea utilizando una maqueta con imágenes de películas de cine con un presupuesto que en ningún caso va a ser el que el cliente pueda tener.

“¿Cuál es el problema? Que la maqueta está hecha con los mejores planos de los mejores actores, los mejores premios de

cine; y cuando hay que hacerlo ves que es imposible. Pero eso también es problema de las agencias. Yo puedo explicarle al anunciante que es una maqueta, pero no tiene sentido que esas sean las referencias: planos de La Guerra de las Galaxias, con paisajes de estos que no existen. Cuando luego pones los pies en el suelo y ruedas lo que realmente has podido rodar, pues claro, hay una diferencia grande”, comenta Consultor 2.

Y *Producer 3* transmite esa misma preocupación:

“Porque el creativo quiere esa película y muchas veces es el propio creativo el que lleva las referencias. Y yo siempre pongo el ejemplo de la película de animación. Una película donde hay un monstruo que anda por ahí en medio de personajes. Presentas una referencia de una campaña que ha costado 100 millones de dólares, con un muñeco fantástico, pero con el que han estado 5 años 100 personas trabajando. Y tú lo estás vendiendo al cliente, con un presupuesto de 200 mil euros y con dos semanas de postproducción. El que hay que venderlo es la trampa más grande que hay. Pero el creativo con eso va tranquilo”.

Y para concluir con la cadena de producción se puede destacar que la situación ha mejorado sin embargo para las postproductoras. En su caso no se ven afectadas como las productoras por esos errores a la hora de plantear una creatividad que no se ajusta a los presupuestos del cliente. Las postproductoras que trabajan directamente para el cliente, como viene ocurriendo cada vez más en este sector, confirman en las entrevistas, que cobran por las horas de servicio, a la tarifa acordada previamente, y no por

un presupuesto cerrado como hacían hace años. Sí se ven perjudicadas, sin embargo, aquellas casas de postproducción, generalmente más pequeñas, que siguen trabajando para las agencias o las productoras, en cuyo caso lo normal es que les den una cantidad cerrada independientemente de las horas que le dediquen al proyecto.

3.5.3 Planificación de las producciones y *Packs* de producción

Como se ha comentado en la revisión bibliográfica, en numerosas ocasiones se han realizado encuestas a profesionales de la producción y el sueño de muchos es tener producciones con tiempo y con dinero. Y sin duda por lo menos tiene que haber una de las dos: o le dedicas tiempo o tienes presupuesto, si se quiere tener como resultado una producción de calidad. "Make it fast. Make it cheap. Make it great. Pick two" (*A quickie with an agency Producer*, 2005). Y así lo explica también Bassat (2002):

“En el cine publicitario el tiempo suele ser lo más caro. Yo siempre digo que para tener un gran spot hay que contar con dinero o con tiempo. Si el presupuesto es corto y hay que terminarlo para la semana que viene, ¡malo!” (Bassat, 2002, p. 246).

Teniendo en cuenta que ya se ha hecho referencia a la tendencia del sector a abaratar los costes de producción, a lo largo de la investigación se ha preguntado a los entrevistados por esta cuestión. Y se puede destacar que todos ellos sin excepción están de acuerdo en que el factor tiempo es muy importante para la producción audiovisual:

“Hay un tiempo en el que apretamos, pero hay un tiempo en el que yo siempre digo que no debemos apretar que es en el de preparación de la película, es decir, hasta la PPM, porque si no va en detrimento de la calidad final. Ahí sí que estamos siendo generosos. Una productora tiene que tener tiempo de verdad para poder hacer una muy buena PPM, eso es importantísimo”, comenta Anunciante 1.

Algunos apuntan que ha sido uno de los cambios que ha experimentado el sector negativamente en estos últimos años:

“El tiempo es otro de los grandes déficits de la profesión, que por supuesto ha afectado a la producción audiovisual. Antes había para producir un tiempo, ahora este tiempo se ha visto reducido a la décima parte. (...) Eso da menos margen de maniobra. Lo que yo creo que no todo el mundo ha entendido, o si lo entienden no lo quieren aceptar, es que cuanto menos tiempo tienes, menos capacidad de maniobra y de negociación. Es un proceso en el que hemos perdido todos, todos”, se lamenta Creativo 3.

En lo que no se ponen de acuerdo entre anunciantes y agencias es en quién es el culpable de que así sea. Los anunciantes dicen que la creatividad es la que causa la reducción de los tiempos para el resto del proceso. “La propuesta creativa no siempre se da. No son dos más dos. La propuesta creativa no siempre es la que te va a encajar”, afirma el Anunciante 1.

No obstante Anunciante 2 observa que no siempre se debe a que no se acierte con la idea:

“He tenido situaciones en las que he tenido seis meses desde que tenía aprobado un *animatic* por consumidor y sinceramente, cuanto más tiempo hay, más se dilatan los tiempos. (...) Y al final todo el mundo empieza a reaccionar cuando queda un mes. En mi experiencia cuando hay mucho tiempo, todo se dilata. La gente, parece increíble y esto es algo también de carácter español, funcionamos mejor con presión. No sé por qué, pero cuando ha habido tiempo, no ha funcionado así. Van pasando las semanas y cuando te quieres dar cuenta no tenemos productora y queda un mes para la fecha de emisión”.

Y si se tiene una fecha de emisión y la creatividad tarda en definirse, se acorta el tiempo de producción.

“Nuestra experiencia al cabo de muchos años y de muchas producciones es que siempre al final se dedica más tiempo, mucho más tiempo, a tener una buena creatividad, a hablar con agencia incluso a lo largo de varias semanas, para definir una buena creatividad. Eso puede hacer que una creatividad que empieza el 1 de un mes pues no se acabe de finalizar hasta un mes más tarde, incluso seis semanas más tarde. Y normalmente lo que ocurre es que al final no queda tanto tiempo para la producción, porque hay una fecha de salida de la campaña”, explica Anunciante 3.

A su vez, los creativos afirman que es el anunciante el que se toma demasiado tiempo en la toma de decisiones para la aprobación de una creatividad. “En fases como la investigación y la presentación de los resultados están siendo extremadamente generosos comparado con el tiempo que tenemos nosotros para pensar las ideas, o el tiempo que tenemos una vez tomada la decisión para producir y poner algo en el aire, a veces es una desproporción absurda”, razona Creativo 2. Y no piensan que se deba solo a los tiempos empleados en comprobar la posible efectividad de las creatividades con las investigaciones previas. Los creativos culpan directamente a los anunciantes de esa falta de agilidad a la hora de tomar una decisión una vez que ya tienen todos los datos: “La cantidad de tiempo que consume la toma de decisiones. Hay veces que todos los ingredientes están sobre la mesa, y tardan una semana para tomar la decisión, una semana en la que no ocurre nada más” se queja el Creativo 2.

Como apunta Gurrea (2008) parece que hay campañas que se pueden planificar con tiempo, que incluso se sabe la fecha de emisión y sin embargo añade:

“Los plazos de los que se disponga sean tan mínimos que haya que hacer un esfuerzo extraordinario para poder cumplirlos. Los clientes rara vez son sorprendidos por la necesidad de anunciarse y tendrían todas las posibilidades de planificar las campañas con antelación. Pero es frecuente que no lo hagan y que las agencias y las productoras tengan que trabajar a un ritmo endiablado para poder cumplir los plazos” (Gurrea, 2008, p. 23).

Algo que rebate sin embargo uno de los creativos entrevistados. Creativo 3 encuentra justificación a esta falta de tiempo en aquellos sectores en los que la competencia es feroz y los anunciantes deben responder rápido para no perder clientes:

“En un mundo tan cambiante como este las marcas reaccionan a veces muy rápido. Ya no solamente en mundos como el de las telecomunicaciones del que yo creo que sé bastante, en el que la Navidad es dos siglos más allá, porque no sabes lo que va a pasar. Es que casi cualquier marca hoy en día, con las circunstancias tan cambiantes, a lo mejor lo que piensan que es interesante decir en Navidad cuando estás en agosto, cuando llega la Navidad ya no es interesante” (Creativo 3).

Por otro lado, Creativo 1 también apunta que, si los anunciantes comienzan antes a preparar una campaña, deben pagarle a la agencia por todo ese tiempo empleado:

“Es que es un engaño. Es decir, si solo das tiempo algo falla, porque el tiempo es dinero. Porque el tiempo implica que voy a estar trabajando para ti no un mes, sino cuatro. Y si es así tienes que multiplicar por cuatro el presupuesto y de ese modo la gente te dedica cuatro meses. Si no les pagas cuatro veces más, no te van a dedicar 4 meses, es así de sencillo”.

Los que coinciden en que el tiempo abarataría los costes sin dudarlo son las productoras. Todas ellas se han mostrado unánimes en que la situación actual no ayuda a la producción: “No vamos con tiempo nunca.

La productora prefiere rodar Navidad en octubre, y no en el puente de diciembre” protesta Productora 4. Productora 2 piensa que el cliente podría organizarse, pero no lo hace: “Se dice en producción: o me quitas tiempo o dinero, ¡pero no las dos cosas! (...) Llevamos 2.000 años que Nochebuena cae en la misma fecha y yo siempre estoy la semana del 20 rodando alguna película de Navidad. (...) Yo creo que hay clientes que sí se pueden organizar, la gran mayoría. En España prima un poco la improvisación”. Y entre las dos opciones de tiempo o dinero, Productora 3 sin duda elige el tiempo: “Para mí es tiempo, porque si no tengo dinero, pero tengo tiempo, puedo negociar y puedo conseguir cosas más económicas. Se pierde mucho dinero y se paga mucho más por los tiempos”. Y así como Productora 2 cree que es un tema que debe organizar el anunciante, Productora 3 lo achaca a la agencia: “Es que ahí es donde digo que una persona de cuentas tiene la importante tarea de planificar el año. Tú sabes que haces una campaña al final de año: pasa un *timing* al cliente y a los creativos”.

Los *Cost controller* apoyan a las productoras en este tema:

“Se encarece y tienes unos riesgos enormes. Y al final no es lo mismo. No has tenido tiempo de hacer unas localizaciones, de hacer un casting en condiciones... Y sale. Sale, porque la productora hace el pino. Normalmente para esos casos vas a productoras habituales y con esa solidez que sabes que, si hacen falta tres equipos, tienen tres equipos. Y así, sale”, razona Consultor 1.

Los *Producers* piden tiempo para preparar, pero introducen una nueva variable: tiempo para preparar sí, pero que los tiempos sean justos en postproducción: “A veces es mejor tener el tiempo justo para poder entregar y que se acabe ahí, porque si no entras en un bucle infinito”, afirma *Producer 1*.

Lo cierto es que sea cual sea la razón de esta falta de planificación, sea quien sea el culpable de esta reducción del tiempo destinado a la producción, es un tema que preocupa, como se puede ver en la bibliografía consultada.

“Los publicitarios, según un informe elaborado por el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, se encuentra dentro del grupo de alto riesgo para ser dominados por el estrés. Según los estudios, tres puntos son los culpables de la tendencia al estrés: la urgencia que agobia al publicitario; olvidar el descanso al tener que llevar trabajo a casa y el no poder serenarse en otras ocupaciones más relajantes” (Ferrer, 2006, p. 159).

Gurrea (2008) lo ve como algo innato a la profesión publicitaria, afirmando incluso que los profesionales se vanaglorian de esta forma de vida:

“Forma parte del oficio publicitario trabajar de esta manera tan histórica, siempre corriendo, siempre fuera de plazo. Algunas personas de este oficio se sienten muy orgullosas de funcionar así, a ese ritmo tan de hoy en día, tan estresante. Se sienten diferentes e importantes por pasar la vida tan agitadamente, esa

inquietud que a toda hora les acompaña les hace creerse personas de mucho rango, de mucha responsabilidad” (Gurrea, 2008, p. 23).

Y para García-Clairac (2005), las prisas y el ahorro no pueden hacer olvidar el fin de la publicidad:

“Un spot depende del presupuesto y del *timing*, dos parámetros esenciales que deben recibir todo el apoyo del anunciante, de la agencia y de la productora. El ahorro de tiempo y de dinero no ayudan a conseguir mejores obras ya que los anunciantes no hacen spots para ahorrar dinero en su realización, los hacen para vender más productos, que es muy distinto” (García-Clairac, 2005, p. 161).

En el último Festival El Sol (Bilbao 2017) las productoras Lee Films y Tesauro impartieron un taller con el título: “¿Está tu agencia produciendo bien?” Y una de las cuestiones a analizar fue: “¿Los *timings* que maneja tu agencia son los apropiados (necesarios) para la producción?”. Queda confirmado así que, al menos por parte de las productoras, existe la preocupación por una mejora de los tiempos destinados a la producción y no se conforman con acostumbrarse a ello, como apunta Creativo 3: “Es verdad que las cosas han venido para quedarse para siempre, como, por ejemplo, los presupuestos ajustados, o los *timings* frenéticos. Hay que acostumbrarse a trabajar así”.

Y, si se tiene en cuenta lo complicado que resulta para algunos anunciantes esa planificación con tiempo de las campañas, ¿hasta qué punto se puede hablar de *packs* de producción para abaratar costes?

Los clientes dicen que lo hacen, que intentan juntar varias producciones. “Nosotros lo que hacemos es juntar varios spots, pero de la misma campaña. Juntar varias campañas no lo vemos factible porque no sabemos la campaña siguiente cuál va a ser. Lo que sí hacemos es rodar varios spots que van a salir en un periodo de tiempo cercano entre ellos”, explica Anunciante 3.

Sin embargo, son los propios Consultores de los anunciantes los que aseguran que no es tan fácil y que no se abarata tanto:

“No es tan sencillo. (...) Tiene que coincidir que efectivamente se te junten varias producciones en un calendario. Y también es importante que el director de la productora tenga la capacidad de solucionar las distintas comunicaciones. Y quizás también la crisis ha relativizado todos esos ahorros. Ahora están tan apretados los presupuestos que no sé si el paquete es tan milagroso, un poco sí, no voy a decirte que no”, comenta *Producer* Anunciante 2.

Consultor 2 afirma que tratan de hacer planos recurso en cada rodaje para poder realizar montajes distintos para distintos productos. Los creativos están de acuerdo, pero sin forzar, como explica Creativo 2: “No me parece mal intentarlo. Estamos en estas dos campañas e intentamos optimizar de alguna manera; pero siempre ha sido de una manera bastante natural, a lo mejor con la misma productora podías manejar dos lenguajes distintos porque había dos realizadores, había dos estilos y coincidía”.

3.5.4 Los costes de producción

Las respuestas obtenidas respecto a la reducción de los costes de producción han sido en general afirmativas. Los costes de producción han bajado sensiblemente, aunque algunas partidas se han encarecido por cumplir con la legalidad en la contratación, cosa que antes no se hacía.

Para Consultor 1 la reducción ha sido pequeña, aunque apunta las causas:

“En términos generales yo diría que un poquito menos, no mucho menos. Antes del cambio de siglo a las 7 de la mañana costaba tener todo el equipo preparado 2 millones de pesetas, que serían 12.000 euros de ahora. Ahora, a las 7 de la mañana, lanzar un rodaje estándar está en los 9, 10 u 11.000 euros. Los equipos se han reducido, pero no su tarifa. Los profesionales están estancados, tienen los mismos sueldos que en el 80. No han subido. Y eso es una cosa que debería de revisarse. Porque se gana poco en ese aspecto. Y lo que se ha abaratado y me da mucha lástima, es que se termina ya con el asunto de los estudios y se rueda menos en plató. Se construye menos y se va a localizaciones naturales”.

Producer 3 comenta además la diferencia entre producir ahora y hace unos años gracias a las nuevas tecnologías: “Sí, los gastos han bajado, y sobre todo lo que ha bajado más es el riesgo de equivocarse. Porque, tanto en producción como en posproducción, hay muchos más recursos para solventar esos errores”.

El asunto que, por el contrario, ha encarecido los gastos de producción ha sido el alta en la seguridad social de todos los trabajadores y técnicos que intervienen en los rodajes de acuerdo a la legislación. Consultor 1 confirma la subida de esta partida en los presupuestos: “Digamos que un 5 o un 10% sí ha encarecido el presupuesto”. Porcentaje que, en euros, para un rodaje normal, Productora 1 estima que suponen “entre 3.000 o 4.000 euros más por película por pagar la Seguridad Social”.

3.5.5 Los costes extraordinarios

Como ya se ha comentado en el epígrafe 2.7.4., aquellos gastos que surgen debido a imprevistos o nuevas necesidades y no contemplados en el presupuesto inicial, son comúnmente llamados “Extra costes”. Y se pueden destacar distintas posturas respecto a ellos dentro de los distintos protagonistas del proceso. Para los anunciantes los extra costes no se dan muy a menudo. Anunciante 3 afirma que “normalmente en las producciones solemos repetir con las mismas productoras, y ya nos conocemos muy bien para intentar que realmente eso no ocurra. Porque una vez que se tramita y se da la aprobación a un presupuesto, es muy difícil realizar cambios; intentamos que eso no ocurra”.

Reconocen que en presupuestos muy ajustados es más fácil que haya estos cargos extras: “Se dan cuando ajustamos demasiado el presupuesto. En el caso de presupuestos muy ajustados siempre, siempre, en el 100% de las ocasiones ha habido extra costes. Y la justificación es: es que esto no está presupuestado, esto no entraba, es que aquí no lo habíamos visto” comenta no muy conforme Anunciante 2.

Los Consultores opinan que los motivos por los que se pasan extra costes son por cambios de *briefing* por parte del cliente. “Ya más o menos tenemos el presupuesto cerrado, pero de repente piden un nuevo actor o ese tipo de cosas, pero suelen ser siempre por nuevas peticiones”, reconoce *Producer* Anunciante 1.

Y aseguran que, cuando eso ocurre, los anunciantes lo pagan: “Por supuesto que se atiende, no puede ser de otra forma. Porque si no, estarías viciando al principio, la productora tendría que cubrirse ante esa eventualidad y eso estaría distorsionando las ofertas”, apunta *Producer* Anunciante 2.

Consultor 1 incide en ese pago: “Los extra costes se producen por peticiones extraordinarias posteriores, ese es el 99% de todas ellas y se deben pagar. Es más, se debe de aplicar el porcentaje industrial de todo”.

Los *Producer* sin embargo no tienen tan clara esta afirmación de clientes y Consultores. Para todos ellos es muy difícil que se atiendan estos gastos: “Es una palabra que no se maneja bien. Hay que explicarlo mucho”. “Tienen que estar tremendamente justificados”, opinan *Producer* 1 y 2. Asimismo, destacan que eso no siempre ha sido así, y comentan que antes el anunciante era más consciente de que las nuevas peticiones no estaban contempladas en el presupuesto original y que, por tanto, debía pagarlas. *Producer* 1 asegura que en muchas ocasiones y debido a la poca experiencia de muchos profesionales de los departamentos de cuentas y de marketing, ni uno lo sabe justificar ni el otro lo sabe entender, de forma que es muy difícil cobrarlo: “Ese es para mí es el gran mal de la profesión ahora mismo, la “juniorización”. La pérdida de los *seniors*; solo existen

juniors y capos, no existen mandos de gente intermedia con criterio, tanto en agencias como en el cliente”.

Por su parte, las productoras insisten en que sí o sí los anunciantes deben pagar los extra costes porque los presupuestos en la actualidad no les dejan margen en absoluto para cubrir cualquier imprevisto o nueva petición que pueda surgir. “Es que antes tú podías manejar un poquito más de extra costes porque ibas más holgado y efectivamente ahora no. Cada cosa extra que piden se pasa un extra coste. Porque además nos hemos vuelto como tiene que ser: ¿Esto lo quieres? Te cuesta tanto”, señala Productora 3.

En el caso de las producciones en las que interviene un *Cost controller*, Productora 4 comenta que, así como la negociación por el presupuesto inicial suele ser intensa, en el caso de los extra costes, el *Cost controller* no se suele meter.

Y cuando los extra costes son en la fase de postproducción, y el cliente trabaja directo con las casas postproductoras, no suele haber discusión porque cobran por administración, por el número de horas trabajadas y de acuerdo a una tarifa acordada previamente. En cambio, cuando el cliente es la productora, Postproductora 3 explica que es muy difícil cobrarlo. *Producer* 1 lo corrobora: “Hay un tema ahí que es un poco difícil de ver. Porque si tú no estás satisfecho con el trabajo que ha hecho la Postproductora, ¿es un extra coste o es que no responde a lo que pedíamos?”

3.5.6 Partidas fuera de margen

Uno de los ajustes que se han realizado por parte del cliente, sobre todo en aquellos que cuentan con un Consultor o *Cost controller*, ha sido el de las partidas fuera del margen del beneficio industrial de las productoras. En algunos casos ha sido decisión del anunciante y en otros son las propias productoras las que deciden no cobrar comisión sobre determinadas partidas.

Para *Producer* Anunciante 1 en las producciones que se realizan para su empresa, la productora debe poner fuera del margen “la post producción, la agencia de modelos, todos los viajes de la agencia y los hoteles. Pero, por ejemplo, el viaje del director si se tiene que venir de otra ciudad porque es un director de fotografía que se considera necesario o bueno para la producción por poner un ejemplo, eso sí que está dentro”.

Cost controller 1 coincide completamente con *Producer* Anunciante 1: “Salen fuera de margen la post producción, las comisiones de las agencias y todos los viajes”.

Y como comenta Productora 4, parte del trabajo de los *Cost controllers* es sacar partidas fuera de margen, pero añade que en su caso se hace como señal de deferencia hacia el anunciante: “Por norma, fuera de margen pongo los viajes si son de nuestro realizador, que vive fuera de España y tiene que venir aquí a rodar y los gastos de la Seguridad Social, que tampoco sé por qué”, se pregunta al afirmarlo.

3.5.7 El beneficio industrial de la producción

A pesar de que, en el modelo de presupuesto utilizado por las productoras de publicidad, la casilla del 20% de beneficio industrial al ser modificada a la baja dice: “Si estás por debajo del 20 eres insolidario” (Anexo III), en ocasiones es el anunciante el que solicita esta rebaja, o lo hace así la productora para conseguir llegar a las cifras que marca el cliente para determinadas producciones.

Producer Anunciante 1 reconoce que el beneficio industrial marcado por su anunciante tanto para las producciones como para las postproducciones es del 14%.

Así lo confirma Consultor 1:

“Muchas veces se les obliga a que bajen sus porcentajes industriales. Eso debería ser inamovible, pero es una cosa que abunda. (...) Pero voluntariamente lo suelen hacer para llegar a acceder a ciertos proyectos, que eso no debería de ocurrir, pero lo hacen. E involuntariamente porque muchas políticas corporativas les exigen el 15% en vez del 20% a cambio de abonarle el 50% antes de la preproducción y el siguiente 50% en la aprobación del offline, no del online. De este modo, la productora antes de ver el anuncio en emisión ya va a tener el 100% del pago realizado, y ese 5% les compensa muchísimo”.

Sin embargo, las productoras no tienen tan claro que la forma de pago compense esa rebaja del beneficio en producciones pequeñas:

“Cuando tienes un gran anunciante que dice que para trabajar con ellos tienes que bajar el beneficio al 15% y todas las productoras aceptan... Nosotros decimos que sí, pero elegimos las películas. No entramos en las de 60.000 euros, pero cuando son de un millón de euros, vamos con el 15 y con el 7 si hace falta. Ya me buscaré yo la vida para sacarle la rentabilidad” reconoce Productora 1.

3.5.8 El negocio de la productora publicitaria

Teniendo en cuenta lo comentado en los puntos anteriores sobre la bajada de presupuestos, volumen de producción por parte de los anunciantes, y que los costes de producción han disminuido pero el cliente sigue teniendo un nivel alto de exigencia, se plantea la duda de si para las productoras sigue siendo un buen negocio. Las respuestas obtenidas confirman que son rentables, aunque las productoras aseguran que deben trabajar en muchos más proyectos para conseguir los mismos beneficios anuales.

Para Consultor 1 las productoras siguen siendo rentables, aunque a base de pagar menos a sus técnicos: “Ganan un poquito menos sí. Porque ellos también negocian, obviamente. Los que ganan menos realmente son los profesionales. Otra cosa es que oficialmente figuren en los presupuestos unas cantidades, pero las productoras yo creo que siguen ganando dinero”.

De la misma opinión es *Cost controller* 1: “Radicalmente sí, ganan menos. Ganan mucho todavía, porque ten en cuenta que una productora en una producción tiene todos los gastos cubiertos, con un margen de

beneficio y luego ellos con sus acuerdos a su vez con otros proveedores ganan, pero menos que antes, muchísimo menos que antes”.

Para *Productor 3* ya no son empresas que tengan una alta rentabilidad: “Tiene que haber un margen seguro, pero no es ni de lejos una empresa que gane mucho dinero”.

Las Productoras en cambio, aseguran que facturan menos: “Donde tenías seis millones de euros antes, ahora facturas cuatro. Esa es más o menos la proporción”, afirma Productora 3. Y Productora 1 observa que necesita rodar mucho más para poder ganar lo mismo: “Con la crisis rodamos más, ganamos menos dinero y hacemos más spots de presupuestos pequeños, pero casi estamos trabajando más gracias a la crisis”.

3.5.9 Forma de pago de las producciones

La forma de pago de las producciones ha sido uno de los temas en los que no coinciden Anunciantes y Productoras.

Los Clientes afirman que pagan bien, alguno incluso insiste en que cumple con lo estipulado por la Asociación de Productoras Publicitarias de España: el 50% al aprobar el presupuesto y el 50% con las copias de emisión.

“Nosotros lo tenemos muy claro. No puedes exigir si no pagas, entonces por lo menos en esta compañía está muy claro, el dinero está reservado desde primero de año y en el momento que se hace la producción normalmente se puede pagar en dos partes. Se paga rigurosamente en tiempos. El 50% por adelantado, el

siguiente con la entrega de copias de emisión”, afirma Anunciante 2.

Anunciante 3 explica su forma de pago:

“No se pagan por adelantado, sino que se paga 60 días después de que se haya aprobado el proyecto por la mesa de compras de nuestra empresa. Es decir, la productora puede estar cobrando normalmente no mucho más allá de 60 días, pero sí que es verdad que cobran parte, por eso necesitamos productoras que sí que puedan asumir el proyecto. En general todas las productoras cuando se meten en un proyecto ya asumen que esto es así y suelen dar el ok. Es muy raro que una productora se caiga porque diga que no está de acuerdo con esas condiciones”.

Producer Anunciante 2 apuesta por la transparencia:

“Para que una fórmula de pago sea buena, debe ser clara y que se plantee a priori. Porque se acepta o no se acepta. Eso es fundamental. Nosotros creo que tenemos una buena forma de pago. Salvo excepciones que impliquen rodajes internacionales en los que hay que adelantar los pagos, nosotros pagamos el 100% a 30 días desde la entrega del master”.

Consultor 2 declara que pagan el 50% por anticipado, excluyendo la postproducción, y el resto a 60 días. Aunque reconoce que en algunas ocasiones no pueden cumplir con esa forma de pago, pero que siempre se avisa con antelación, si es el caso.

En contraposición a estas respuestas, los *Cost controller*, *Producer* y productoras, concluyen con unanimidad que la forma de pago es un abuso. Muchos de ellos dan cifras de pago de hasta 180 días. Y aclaran que ni el Estado paga bien. “Un desastre, el primer 50% ya no es algo que sea mandatorio y sea aceptado, no. Cada vez hay más clientes que pagan el total al terminar. Y a 120 días, que ya son 180. En cuanto la factura es el 6, si yo recibo el 5... La financiación es un problema muy gordo” se lamenta *Producer 1*. Y continúa:

“Hay clientes que saben que trabajan así, hay agencias que, aunque los clientes paguen mejor, pagan muy mal. Porque tienen esas formas de pago. Multinacionales, que no se entiende muy bien. Y hay productoras que lo aceptan, porque lo saben antes. Y luego están las dilaciones sin motivo, los clientes que deciden meterlo en presupuesto del año que viene en último momento. Ese tipo de cosas” (*Producer 1*).

Y como dice Productora 1, esa forma de pago no es legal: “Al final la ley dice que tienes 60 días para pagar, y el que peor paga de todos es el Estado; de hecho, no te pagan ni el primer 50% por adelantado. Te pagan gastos y cosas de estas, pero lo tienes que financiar tú”.

Y como consecuencia de esta forma de pago, muchas productoras no han podido sobrevivir: “Les echas, las hundes. Las hundes miserablemente”, confirma Consultor 2.

Son las productoras más pequeñas las que lo pagan: “El mercado se está abriendo a productoras muy pequeñas y esas productoras tan

pequeñas no pueden aguantar 150 días sin cobrar. No pueden”, reconoce *Cost controller 1*.

Y conocedor de la importancia del tema, *Producer Anunciante 1* comenta: “Intentamos pagar a tiempo, intentamos que se cumpla el pago: dar el 50% antes del rodaje y demás; pero hay veces que no. Entonces hay muchas productoras que no pueden asumir eso si no tienen músculo financiero detrás”. “¿De verdad que el pequeñito tiene que financiar al grande?” reflexiona *Producer 2*.

Varias de las productoras entrevistadas confirman que, si no fuera por su capital, no podrían hacer frente a los gastos de una producción con la forma de pago habitual de los anunciantes.

Aunque las productoras hablan de pagarés, talones conformados y otras fórmulas que al menos les alivian un poco:

“La verdad que desde que salió lo del *confirming* está muy bien porque eso te asegura el pago. No es como el pagaré de antes, que te podía llegar y no cobrabas, y encima tenías unos gastos. Ahora el *confirming* te asegura el pago sí o sí. Normalmente está en torno a 60 días y en ese caso funciona. Siempre que tú lo aceptes. A mí lo que me molesta es que te lo digan cuando ya has empezado el trabajo”, reconoce *Productora 3*.

De hecho, llama la atención que en el Festival del Sol (Bilbao 2017), en el taller que se ha comentado y que realizaron dos de las grandes productoras de este país, otra de las preguntas a las agencias para comprobar si están produciendo bien era la siguiente: “¿Mantiene tu agencia los acuerdos de aprobación y pagos de las producciones?”.

Y es que, para muchos, parece que la crisis ha dado carta blanca a este abuso: “La historia de la crisis al final te lleva a: si quieres trabajar, es lo que hay. Para todo, para los contratos laborales, para los presupuestos, para las formas de pago. Nunca llegará a ser como antes, pero debemos empezar a dignificar un poquito todas estas cuestiones. Porque la crisis ha hecho perder la dignidad”, apunta *Productor 2*.

Para los creativos es una pena no poder acceder a determinadas productoras para realizar sus campañas: “Por eso hay muchas productoras pequeñas que no pueden asumir proyectos grandes porque financieramente no pueden estar. Y eso me parece una lástima y una pérdida para la productora y para la propia agencia. Pero no pueden aceptar esas condiciones, que yo tampoco aceptaría”, reconoce *Creativo 3*.

Para las productoras grandes tampoco es fácil: “Nosotros no tenemos problema de liquidez, tenemos dinero en el banco, nos descuentan todo lo que queramos, pero claro, si se trata de un proyecto de un millón y medio de euros y te dicen que te pagan a 180 días...”, comenta con preocupación *Productora 1*.

Y con la misma intranquilidad *Productora 2* añade: “Lo peor es que los hay que no respetan ni sus propios compromisos”.

Llama la atención que algunos comentan que esos mismos anunciantes en otros países pagan mejor porque no se lo consienten. “Por ejemplo en el caso de este anunciante en España paga a 150 días, y en el resto del mundo a 60”, explica sin comprenderlo *Cost controller 1*. Para *Productora 1* la solución es clara: “En Inglaterra hay una empresa que no te paga el primer 50% por adelantado y al día siguiente la asociación de

productores manda una nota diciendo: no cuentas para nada con ninguno de nuestros asociados para el próximo proyecto”.

Por otro lado, como se ha comentado en el marco teórico, hasta hace unos años la forma de pago, salvo contadas excepciones, se realizaba a través de la agencia de publicidad, pero, en la actualidad, son varios los anunciantes que pagan directamente a las productoras como se ha podido confirmar en el epígrafe 3.5. Por eso, se ha querido investigar si influye de alguna manera esta forma de pago. Y el resultado no ha sido claro: las productoras en general afirman que, si el pago va directo a la productora, se cobra antes, porque, si la agencia intermedia, también tienen sus días de pago y no pagan a la productora hasta que ellos no han cobrado.

“Por ejemplo, este anunciante nos paga a 120 días, y como paga a la agencia raro es el proyecto que no cobramos a 180. Eso es generalizado casi. Cuando acabas el proyecto te emiten la orden de compra, que puede estar dando vueltas hasta que se cierra un mes más; con lo cual tienes mínimo 150 días para que pague a la agencia. Y la agencia, qué casualidad, que no coincide nunca su fecha de pago con cuando te toca cobrar a ti. Y te mete otros 20 o 30 días mínimo, con lo cual este anunciante, que es nuestro peor pagador, eso sí, está pagando a 180 días. En su beneficio he de decir que nos paga gastos financieros de 120 días” concluye con resignación Productora 1.

“Es que ralentiza. Porque el administrador de una agencia de publicidad tiene una realidad distinta, a lo mejor tiene que hacer frente a

una serie de pagos de otras campañas de otros anunciantes, y maneja la caja y el cash como le da la gana”, piensa Consultor 1.

Aunque las agencias también se defienden y dicen:

“El Estado necesita agencias grandes para poder hacer concursos, porque no paga nada. Y no puede hacerlo si no es con una agencia grande bien financiada. Es como los grandes clientes, ya no es solo el Estado. Hay grandes clientes para los que algunos hemos trabajado que te dicen: ya sabes cómo somos nosotros y nos cuesta mucho mover las facturas y tal. Id tirando y pagad a la productora el primer 50% vosotros, que nosotros tardaremos 3 meses en poder hacerlo”, argumenta *Productor 3*.

Para Cuentas 1 la forma de pago es tan precaria que no hay diferencia entre el pago directo a la productora o los realizados a través de la agencia:

“La realidad es que muy pocas veces me he encontrado el primer día en el set de rodaje con el primer 50% del presupuesto en la cuenta de la productora. Esto se debe generalmente a que la agencia intermedia en ese pago, por lo que hasta que el cliente no lo hace efectivo, la agencia no lo tramita con la productora. En cualquier caso, desde mi experiencia, en los casos en los que el cliente paga directamente a la productora, los plazos de pago lejos de mejorar, empeoran” (Cuentas 1).

Y para concluir el tema de la forma de pago, destacar que las tres postproductoras entrevistadas han confirmado que a ellos se les paga igual

de mal que a las productoras, pero que al menos les avisan. “En algunos casos los plazos se van ya a unas cifras, a unas cantidades exageradas. Hay clientes que nos están pagando a 150 días” confirma Postproductora 1 y se queja: “Pero es que llega un momento en el que nosotros tampoco podemos absorber mucho más, porque los retrasos son cada vez mayores. Las formas de pago son cada vez peores”.

Y también en este caso Postproductora 2 hace diferencia si el pago es directo del anunciante o la agencia hace de intermediaria: “Cuando depende de la agencia, y de las órdenes de compra es cuando tenemos más problema. Si facturamos directamente a los clientes no solemos tener problema”. Y en la misma línea contesta Postproductora 3: “Por lo general, las agencias y los anunciantes pagan a 90 días. Algo engañoso, porque son 90 días después de pasar factura. Y como para hacer factura hay que esperar a que te den un código asignado al trabajo, esto demora la entrega de la factura y por consiguiente el pago”.

3.6 LA EVOLUCIÓN DE LAS PRODUCTORAS

Ya se ha hablado en el punto 3.1.4. de los criterios para seleccionar la productora y el realizador que mejor pueden resolver la creatividad aprobada por el anunciante. No obstante, en el transcurso de las entrevistas han sido muchos los profesionales que destacan una evolución de las productoras en estos últimos años. En el marco teórico se recoge asimismo la investigación de Rivero en la que se analizan los distintos tipos de productoras, pero teniendo en cuenta que es un estudio de 1992, parece conveniente explicar en este epígrafe la opinión de los entrevistados sobre la influencia de la crisis económica en el sector de las productoras, los tipos

de productoras que se encuentran operando en la actualidad y su estructura.

Productora 1, con más de 25 años trabajando para los principales anunciantes y agencias, reconoce que no ha habido una evolución en su caso respecto a la estructura de la productora. Pero sí observa que hace años, “había algunas productoras que tenían prácticamente todo en plantilla, empresas que hacían ciento y pico anuncios al año y tenía desde ayudante de cámara hasta el estilista o la decoradora”. También recuerda que otras productoras pequeñas donde sus producciones principales eran bodegones, disponían asimismo de todo el material y personal técnico necesario para realizar las películas. “En esa época que se ganaba mucho dinero y se rodaba muchísimo, era incluso más beneficioso que contratar gente fuera, porque tú pagabas al ayudante de cámara una fortuna, pero en tres rodajes lo habías amortizado”. Sin embargo, con la llegada de la crisis, las productoras no pueden mantener esas estructuras y los despidos de todo ese personal que tenían en nómina les ha supuesto, a algunas productoras, grandes pérdidas económicas. Porque como observa Productora 1 en la época actual no hay estabilidad como para tener grandes estructuras, “es un riesgo que es muy difícil de asumir, porque hay picos, de repente hay un mes que hacemos quince películas y de repente hay otros dos que no haces nada”.

Sin duda, esa época de grandes estructuras tenía sentido hace unos años, aunque como expresaba Río (1999) convenía ser precavido por si la situación cambiaba: “Es evidente que este es un buen momento, pero yo no creo que el sector deba crecer conforme a esta situación. Hay que ser

en cierto grado conservador, pues cuando subes muy rápido la caída es más estrepitosa”.

Productora 2 reconoce la dificultad de mantener esas estructuras en la época actual. “Antes las productoras tenían mucho en propiedad (trabajadores, cámaras, platós, estudios de postproducción) para ser competitivos. Y se podía hacer porque se rodaba mucho más que ahora, al menos el doble, si no más. Esto significaba que eran estructuras muy caras de mantener, era muy caro ‘encender la luz’ cada mes”. Y describe las estructuras actuales “basadas en la subcontratación de talento y equipo. El beneficio comparativamente es menor, pero cuando no hay trabajo, los costes son más soportables”.

Gurrea (2008) lo describe de la misma forma:

“Una gran productora era la que tenía de todo. Y cuanto más tuviera, mejor productora era. (...) Hoy día es inimaginable una productora así. Es más probable que se dé como modelo precisamente todo lo contrario, la pequeña productora que sin tener de nada es capaz de hacer de todo. Podemos imaginar una pequeña empresa de no más de media docena de personas que subcontrata sin ningún problema cuanto necesita. (...) Una empresa, sea grande o pequeña, eso hoy día es lo de menos, puede considerarse una gran productora si el equipo de gente que la forma cuenta con oficio y buen gusto suficientes para acometer la producción de grandes spots” (Gurrea, 2008, p. 33).

Productora 1 describe su estructura, partiendo de los directores:

“Los realizadores los puedes tener de diferente manera, a todo el mundo le interesa tenerlos en exclusiva. Antes se pagaba un sueldo a un realizador por tener esa exclusividad; desde hace años eso ya ha desaparecido, a lo mejor compartes beneficios con ellos para de alguna manera compensar que no les des un sueldo todos los meses. A cada uno de esos realizadores lo mueve un *Producer*. Además, contamos con un gestor de la producción, varios jefes de producción y sus ayudantes, dos personas de postproducción y el departamento más grande es el de administración”.

Y explica que el resto de los técnicos y especialistas son dados de alta en cada producción y solo por esos días de trabajo. Asimismo, los materiales y las localizaciones de rodaje se subcontratan para los días que se necesitan.

Producer 1 comenta también estos cambios en las estructuras de las productoras:

“Desaparece el realizador en plantilla, ya no se tiene en exclusiva a casi ningún realizador. Todo el mundo es free lance y hoy está con esta productora y mañana está con otra. Y son mucho más pequeñas las productoras ahora. Sigue habiendo grandes, con una plantilla de más de 15 personas, pero lo normal, es que sean el productor ejecutivo, uno o dos *Producers*, contabilidad y alguien de postproducción”.

Para Gurrea (2008), las que llaman productoras grandes son necesarias:

“El mercado exige que haya ese tipo de empresas que puedan tener clientes fijos que demandan enorme carga de trabajo (pensemos en las grandes firmas de alimentación, o de limpieza) y al mismo tiempo capacidad para atender a otro tipo de clientes” (Gurrea, 2008, p. 34).

Aunque insiste en que muchas de las productoras actuales tienen estructuras muy pequeñas y “no hacen nada más que mandar hacer. Saber hacer eso y saber si a uno se lo hacen bien o no, aunque no lo parezca, es lo realmente importante” (Gurrea, 2008).

Todas las productoras aseguran que hoy en día ya no hay productoras que tengan a todo el personal que se necesita para una producción en nómina.

“Lo bueno de tener una productora que sea un tipo con un teléfono móvil, es que, haciendo al año 4 o 5 proyectos te vale. Una productora más grande que tiene dentro productores, realizadores, postproductores, jefe de producción, administración, está obligada a tener un proyecto o más cada mes, porque tienes gastos fijos”, argumenta Productora 4.

Lo cierto es que, como afirma Carvajal (2016), una estructura grande no garantiza que la producción vaya a ser de más calidad:

“Las propuestas de cada productora van sustentadas en la formación de un grupo de profesionales reunidos temporalmente para realizar un proyecto, independientemente

de que se encuentren o no dentro de la estructura fija de la empresa” (Carvajal, 2016, p. 41).

Y sin embargo con la crisis parece que las peor paradas son las productoras medianas y pequeñas, entre otras cosas por la forma de pago que les impide acceder a determinados trabajos, como se comentaba en el epígrafe 3.5.

Anunciante 3 argumenta que “los anunciantes grandes buscamos talentos de productoras grandes, en general, por lo que no creo que ahora que estamos saliendo de la crisis, las pequeñas estén sacando la cabeza”.

En el informe de *SCOPEN* (2015) sobre el impacto de la producción publicitaria clasifican las productoras como grandes - aquellas que tienen una facturación media de más de seis millones de euros anuales-, medianas -en torno a los dos millones- y las pequeñas -menos de un millón-.

En 2017 *SCOPEN* realiza un nuevo estudio sobre la situación de las productoras y se comparan los datos obtenidos en 2015 y 2017. Las productoras grandes pasan a facturar ocho millones de euros, y crece, aunque en menor medida la facturación de las productoras medianas y pequeñas.

Bien es cierto que la muestra de 2015 es de 90 productoras y en 2017 aumenta hasta 128 productoras.

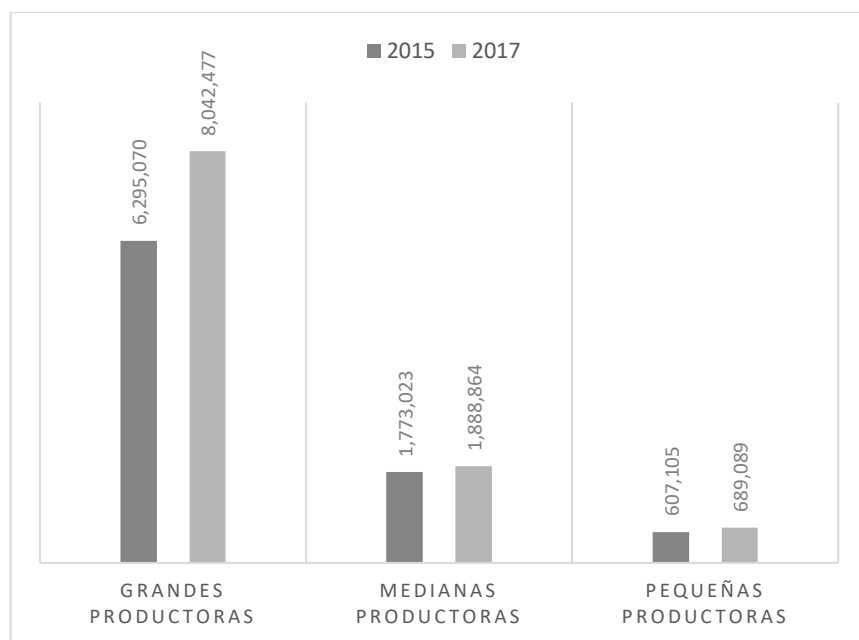


Ilustración 18. Facturación Bruta (Reparto por tamaño de productora: grandes-medianas-pequeñas). Fuente: elaboración propia con datos de SCOPEN (2017). *Estudio sobre el impacto económico de la producción publicitaria en España*.

Cost controller 1 considera asimismo que en este momento se puede hablar de tres niveles: Productoras grandes “con músculo para hacer producciones de 300.000 euros hasta de tres millones de euros”. Las medianas “que hacen cosas que como mucho son de 100.000 o 150.000 euros máximo”, y las pequeñas:

“Productoras que hacen pequeñas píldoras para redes sociales y digital, que se está abriendo hace un par de años. De las productoras que hacen producciones de 100.000 euros para abajo, es que las siguientes igual lo hacen de 25.000 euros, es que hay mucha diferencia ahí. Pero sí que es un mercado que está abriendo y que está ganando mucho terreno” (*Cost controller 1*).

El Anunciante percibe con qué Productora está tratando. Consultor 2 reconoce que “hay productoras que son más caras, porque lo son y hay que respetarlo, porque te dan un nivel de calidad que no tiene nada que ver con el que te dan otro tipo de productoras”.

Productora 1 describe el valor añadido de una productora: “Más allá de que sepan producir y que tengan suficientes recursos económicos para poder acometer proyectos grandes, lo más importante para las agencias sigue siendo, aunque con la crisis un poco menos, el realizador”.

En el informe de *SCOPEN* (2015) sobre el impacto de la producción publicitaria, auguraban un futuro del sector en el que las productoras grandes seguirán manteniéndose y habrá mucha variedad de pequeñas productoras.

Sin embargo, en el informe de 2017 de *SCOPEN*, y como se puede observar en el siguiente gráfico del estudio, las productoras que más han crecido son las medianas, seguidas en menor medida de las pequeñas. Y las grandes productoras disminuyen en la misma proporción prácticamente que lo que aumentan las medianas.

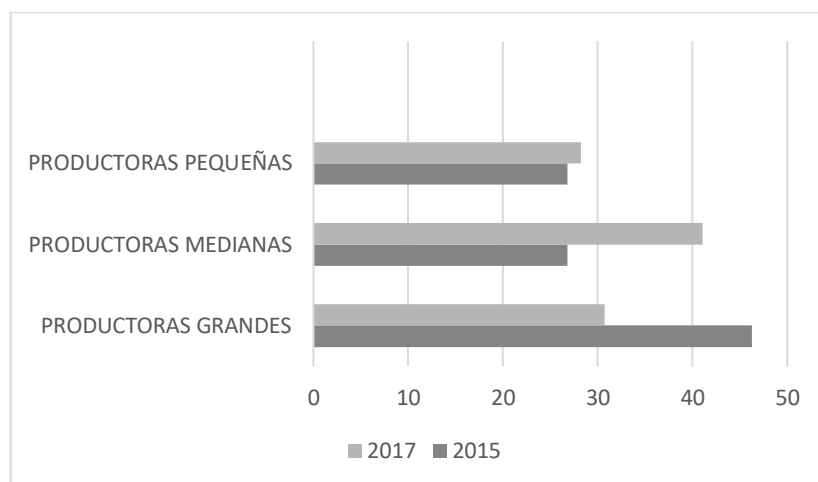


Ilustración 19. Facturación Bruta (Reparto por volumen). Fuente: elaboración propia con datos de SCOPEN (2017). *Estudio sobre el impacto económico de la producción publicitaria en España.*

Y aunque los resultados de este informe de 2017 apuntan un claro aumento del volumen de facturación (un 37% en dos años) y que la media de facturación por productora se sitúa en casi cuatro millones y medio de euros, lo cierto es que las productoras sienten, como afirma Productora 4, que cada vez “es más difícil que te llegue a ti la producción, mucho más”.

Puede ser que uno de los motivos, como afirma Beale (2015), sea que las agencias están optando por crear sus propias estructuras de producción dentro de su estructura para de esta forma dar servicio a la gran demanda de contenido de sus anunciantes.

Por todo ello, para las productoras el primer desafío está en conseguir que les llamen para optar a una producción. Productora 4 reconoce que “el reto dentro de la productora es que lleguen los guiones. Luego que se apruebe o no ya es una cosa de acertar con el presupuesto, y con el tratamiento. Pero lo complicado es que lleguen muchos guiones porque hay muchas productoras y hay mucho menos trabajo”.

Creativo 3 explica que “son pocos los presupuestos apetecibles y una productora quiere tener un buen trabajo como segunda opción, lo primero es tener un trabajo y lo segundo tener buen trabajo”.

Sin duda, las productoras necesitan altas dosis de creatividad y tener control de las nuevas tecnologías y los nuevos procesos para poder mantenerse en este nuevo escenario de la producción audiovisual publicitaria (Bergmann, 2012).

Así lo asegura *Producer 1*: “Lo bueno es que se han encontrado fórmulas de producir diferentes. Y más ajustadas. Hay una serie de elementos superfluos a las producciones que sí se han ido recortando: dietas, comidas, taxis pagados, etc.”.

Producer 4 cree que nunca ha sido fácil “pero la diferencia es que antes tenían dinero para improvisar y ahora no. Ahora tienen que hacer mucha más creatividad en producción de la que hacían antes. Con dinero, se consigue todo, y sin dinero entras en un escenario del ingenio”.

Para Consultor 2, con los presupuestos actuales los anunciantes deberían aprovecharse de que “han nacido productoras pequeñas con muchísimo talento y que se dejan la piel por hacer cosas”.

Pero no todos lo creen así. Consultor 1 acusa al sector de no haber impedido el “intrusismo” en la producción: “La mayor parte de ellos a lo mejor están haciendo contenido para documentales o están haciendo cosas para teatro y de repente dicen: voy a poner un pie en publicidad. Y le has quitado a los que están trabajando en publicidad ese trabajo”.

Otros ven una disminución de la calidad.

“Los grandes productores ejecutivos están desapareciendo; los grandes realizadores están desapareciendo, y yo creo que los *Producers* o los directores de producción de peso, están desapareciendo también. Hacia un mercado más práctico, menos riguroso, menos comprometido. En este momento es menos importante el hacerlo bien”, opina *Producer 3*.

Y Creativo 2 se muestra insatisfecho:

“Echo en falta sello personal. No sé cuál es la causa, no sé si es el tipo de realizadores que van apareciendo, si son decisiones conscientes de las productoras, pero echo muy en falta esa visión personal, caprichosa, única e intransferible de realizadores que cojan una historia y la lleven a su terreno. Estamos unos cuantos que buscamos desesperadamente que alguien de repente te cambie el paso, te sorprenda y te haga un planteamiento con un plus de entretenimiento, diversión, de mundo personal, de crear un universo”.

E insiste: “Hay mucha gente competente pero noto menos un deseo impulsivo de trabajar con alguien. Antes me pasaba que tenía guiones y decías: me encantaría que lo hiciera tal o cual persona. Y eso ahora me cuesta más”.

Parece que Productor 2 le da la razón cuando afirma que en la actualidad “las productoras son más productoras de producción que de realizadores, como eran antes. Ahora no hay tanto reconocimiento a un realizador en concreto. Antes veías un spot en televisión y era fácil saber

quién era el realizador. Ahora hay mucho más y las diferencias no son tantas”.

Quizás el problema está en que a las productoras se les pide cada vez más flexibilidad, y ante la dificultad de conseguir proyectos, tratan de adaptarse a lo que pide el cliente y no se permiten ir más allá.

Anunciante 2 comenta una situación en la que le piden a dos realizadores que trabajen de forma conjunta, por ejemplo:

“A veces es un ejercicio suyo de quitar el ego y ponerlo a un lado: yo soy muy bueno y trabajo en esto, pero trabajo en conjunto con esta otra productora que es muy buena en aquello y nos vamos a repartir este presupuesto y vamos a hacer una muy buena película los dos. Pero obviamente ya no es la película de fulanito, es de fulanito y menganito. Esto que para el cliente es muy bueno, porque el producto final es el mejor que puede ser, no sé si para las productoras es tan bueno”.

Productora 1 afirma sin embargo que son pocas las veces que llegan guiones aprobados con historias que permitan un desarrollo creativo en los tratamientos del realizador. Y que, cuando lo hacen, los proyectos se pierden por resultar demasiado arriesgados.

Creativo 3 piensa que existe una resignación general, aunque “hay mucha gente que tiene muchísima ilusión y que ama el trabajo como lo amo, al final dice: es lo que hay, te tienes que adaptar a las nuevas formas de trabajar”.

Creativo 1 apunta que los presupuestos en ocasiones llevan a las producciones a otro nivel que antes no se veía en la publicidad de determinados anunciantes:

“Es evidente que ha ido a menos, a menos hasta un límite en el que ya no sé decir si algo no se puede producir. Creo que tiene que ver con que, a medida que la tecnología se hace más accesible y más barata, no se necesita tanta experiencia y hay mucha gente capaz de coger una cámara y de hacer un planito. Ese tipo de producción, más ágil pero totalmente amateur, se hace la norma. Se consiguen producir determinadas cosas, como se producen hoy en día los documentales, o los cortos de la gente que empieza a trabajar”.

Es lo que Cuentas 1 llama productora “*Low Cost*”: “Ha entrado en juego una tipología de productora desconocida antes de la crisis: las *low cost*. Entraron en el mercado con la crisis y, en muchos casos, a rebufo del auge del vídeo online. Entraron de manera coyuntural, pero la realidad es que han venido para quedarse”.

Productora 3 habla también sobre ellas “las que han nacido un poquito más de cara a Internet”. Para Productora 3 el problema está en que en su opinión no deben cumplir con los requisitos legales ya comentados en el epígrafe 3.1.4. y así lo razona:

“A mí me hace gracia porque dicen que es para internet, pero necesitas lo mismo. Lo único que pasa es que estarán más en la ilegalidad que otra cosa. Porque al final nosotros, que tenemos una cierta continuidad rodando con los equipos, podemos

negociar mejor que las que ruedan menos, pero al final te cuesta lo que te cuesta. Estoy segura de que los salarios serán un poquito más bajos, teniendo en cuenta que es gente que empieza, pero porque también estarán haciéndolo en la absoluta ilegalidad” (Productora 3).

Opinión que no comparten por supuesto productoras más pequeñas, formadas en productoras grandes en muchos casos, que, con equipos reducidos, mucho trabajo y con mucho mérito, como apunta Creativo 3, están dando un servicio que los anunciantes necesitan.

3.7 EL GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR Y SUS CONSECUENCIAS

La pérdida de confianza de los anunciantes hacia sus agencias se ha tratado en varias ocasiones ya en esta investigación. No obstante, parece el punto de partida de todos los cambios resultantes tras la llegada de la crisis económica.

Un anunciante azotado por la crisis, tiene que ajustar su presupuesto de publicidad, pero necesita que su agencia le siga brindando un buen servicio para conseguir su objetivo: vender.

Esa falta de confianza puede verse manifiesta en frases como la del Anunciante 2: “El fin es vender más, crecer y tener rentabilidad. No somos una ONG, ni somos productoras de cine. Mi objetivo no es hacer una película bonita. He vivido casos donde hemos hecho producciones que han ganado millones de premios, pero las ventas han caído doble dígito. Eso no se puede permitir”. Un tema del que ya se ha hablado y que las agencias han negado, pero que transmite la insistencia de los anunciantes

por conseguir su único objetivo, que no es otro que vender, y que puede parecer reñido con hacer películas exitosas.

Sin embargo, al reducir su presupuesto, la propia estructura del departamento de marketing y publicidad también cambia, se reduce o se introducen nuevos perfiles con un salario más ajustado, y por tanto su experiencia y conocimiento se ven mermadas también.

Y ahí puede estar el problema, en el origen, en la transmisión del objetivo a sus agencias, en quién dice lo que necesitan y a quién se lo dice.

En opinión de Creativo 3, entre los clientes también hay mucho *junior*:

“No hay nada mejor que un *briefing* que te lo da alguien que realmente tiene la necesidad de contar algo y te lo cuenta directamente. Pero normalmente te lo cuenta un papel, alguien que tiene que interpretar lo que ha dicho otro, con una cualificación profesional un poquito menor porque tiene menos experiencia. Y si a esa menor experiencia se une el miedo a no sé si voy a acertar o no voy a acertar, se genera una serie de incertidumbres que se trasladan a la agencia, a los creativos, y eso lleva a que lo que llega a los clientes muchas veces no responde a lo que realmente deberíamos hacer”.

Productora 4, considera que los anunciantes no saben transmitir sus necesidades porque las desconocen: “Porque son *juniors*, porque están improvisando y porque no se atreven a tomar decisiones”.

Y los anunciantes sin duda quieren que haya buena comunicación:

“Para mí lo importante es que haya una relación de confianza entre todas las personas de la agencia que trabajan con el cliente y que yo pueda transmitir de manera clara cuáles son las ideas o los objetivos de la marca que tenemos y el equipo que está en frente me entienda, sepa transmitirlas, y que los creativos entreguen un trabajo que ayude a conseguir esos objetivos”, explica Anunciante 2.

Algo que parece lógico, pero que no siempre sucede si el interlocutor en el anunciante no es el que toma las decisiones: “El viejo sistema de empezar por el *junior* para en pasos sucesivos llegar al director de marketing no funciona, el trabajo se va deteriorando en cada fase y los costos siguen incrementándose a cada presentación” (Ocaña, 2009).

Y una vez más se siente que ninguno se responsabiliza: los anunciantes creen que la culpa es de las agencias, que no entienden sus objetivos; y las agencias que los anunciantes no saben transmitir lo que quieren.

Agencias, productoras y postproductoras acusan al anunciante de conformarse. En palabras de Postproductora 1:

“Les valen muchas cosas que no están trabajadas, no está ni con un mínimo de cariño, pero les vale, les vale al final para comunicar vale. Hay tanta pieza con la llegada de tantos operadores a escena, de tantos actores, que al final es un galimatías lo que hay. Uno grita un poco más, el otro un poco menos, unos un poco mejor, otros un poco peor, esa es la realidad”.

Para Productora 1 el problema está en que no se atreven a ser distintos, y, sin embargo, cuando lo hacen, triunfan: “Los clientes ya no se atreven, quieren hacer lo que quieren hacer: vender. Por eso cuando hay alguien que lo hace distinto destaca tanto, porque muy pocos lo han hecho, que es el caso de Campofrío”.

Están atemorizados por esa disminución de las ventas y como dice Villar (2008): “Al estar vendiendo menos, las marcas disponen de menos recursos, y por lo tanto también piensan muchísimo más lo que hacen”.

Para Creativo 3 el anunciante no está tomando buenas decisiones: “No exigen novedad, ni autenticidad, ni sorpresa. Se sienten muy cómodos en terrenos conocidos porque parece que es lo que funciona y eso les garantiza su puesto de trabajo. Y por eso la creatividad evidentemente se ha visto muy afectada”.

Pero en ningún caso se puede considerar que el anunciante tenga toda la responsabilidad. Es el comienzo de la cadena, sin él no habría publicidad, pero las agencias también son responsables de la calidad de las producciones actuales. Para San Román (2013) se trata de una discusión “que siempre acaba atrapada en la paradoja de quién fue primero si el huevo o la gallina; es decir, la “juniorización” del equipo de la agencia o la del equipo de marketing. Lo cierto es que sea huevo o sea gallina, aquí está sin duda una de las causas de la baja calidad de la publicidad española en los últimos años”.

Sin duda alguna la crisis y la correspondiente reducción de la inversión publicitaria, ha pasado factura a los distintos departamentos de las agencias. En un artículo de la revista *IPMARK* se explica con un

ejemplo la situación que se vivió con la llegada de la crisis en muchas agencias:

“La noticia del corte del *fee* sentó como un tiro al presidente de la agencia. Estaban bajando demasiado los ingresos y si bajaban más puestos en el ranking de agencias se quedarían fuera de muchos concursos. Para colmo, en un par de días vendría el responsable financiero de la red multinacional y habría que ajustar de nuevo los números. Tendrían que despedir a parte del equipo para bajar costes, pero como seguían muy activos en *new business*, tendrían que coger a más becarios para ayudar a preparar el trabajo. Eran gente con más ganas que talento, mientras que los que habían salido de la agencia competían ahora con ellos como free lance o a través de webs de *crowdsourcing*, vendiendo ideas por poco dinero” (¿Quién se está llevando el dinero de la publicidad?, 2012).

Cuentas 1 reconoce esa situación, ese recorte de gastos fijos y su traducción directa en el recorte de las plantillas. “La ecuación es sencilla: necesito dar los mismos beneficios al tiempo que los clientes me recortan los *fees* y obtengo menos ingresos. Solución: bajar todo lo posible los costes fijos”. Y a la hora de ajustar las plantillas “se fue prescindiendo de perfiles más seniors y cualificados, que las direcciones financieras lo traducen en perfiles más caros, dando lugar a un proceso de ‘juniorización’ de las plantillas de las agencias”. El problema llega cuando esos perfiles con menor experiencia tienen que hacerse cargo de la misma cantidad de trabajo que antes, porque los anunciantes son los mismos, al igual que sus necesidades y las plantillas llegan a reducirse hasta en un 60%. “Digo que

bajan los *fees*, no el número de clientes ni el volumen de trabajo que demandan. Otra ecuación sencilla: mismo volumen de trabajo y menos de la mitad de empleados para hacerlo. La respuesta es clara, ¿no?”, analiza Cuentas 1.

Para Consultor 1 los principales perjudicados han sido los departamentos creativos. Su falta de experiencia les lleva a preparar por ejemplo creatividades que no entran en el tiempo contratado para emisión. Si en un spot de 30 segundos el cliente fija 12 segundos de *pack-shot* “te quedan 18 segundos para contar el chiste. Y vienen a presentar con 3 folios y te montan una de la risa. Pero cuando eso lo trasladas a 18 segundos, el chiste te queda que no hace ninguna gracia”. Y eso lo ven los Consultores, y las productoras, pero muchas veces ya ha sido aprobado por los clientes, y se ven con un serio problema en rodaje. Así lo asegura Productora 1: “No hay quien lo produzca ni quien lo monte, lees el guion y son 2 minutos y esto es un 30 segundos, y te dicen: Lo rodamos y luego ya elegimos. Y como el cliente quiere decir 50.000 cosas... Pero luego es un 20 segundos o un 30 segundos y es imposible, no cabe todo lo que han rodado”.

Consultor 2 insiste en esa falta oficio, en que no tienen suficiente experiencia: “Ahora mismo hay poquísimas campañas conceptuales, muy pocas. Hay ideas, graciosas, bonitas, impactantes. Pero no hay publicidad conceptual. No, no hay concepto de producto”. Para Productora 3 en muchas ocasiones les llegan ideas sin desarrollar: “Se han criado en un mundo donde todo es muy ágil, muy rápido, antes no era así. Se basan en referencias y eso está muy bien, pero es que hay que pensar. Y un creativo para que hacer cosas buenas tiene que pensar y mucho, y trabajar mucho.

Y ahora también se da mucho eso de: toma, tengo esta idea, desarrolladla en el tratamiento”.

Pero no siempre la experiencia es valorada en el sector:

“La publicidad es probablemente la única profesión (que no implique esfuerzo físico) en la que la que a partir de una determinada edad la experiencia casi es percibida como algo negativo. Ante un problema jurídico, ¿quién no preferiría ser defendido por un abogado experimentado antes que por un recién licenciado? Lo mismo aplica a los médicos, arquitectos, auditores, asesores fiscales o maestros. Pero cuando se trata de un profesional de la publicidad (por extensión del marketing), la experiencia es un grado, pero un grado negativo” (Vasallo, 2011).

En su opinión, se espera que el creativo sea joven “conocedor de las tendencias, con inquietudes sobre los movimientos de vanguardia y que maneje bien los códigos y el lenguaje actual” (Vasallo, 2011), y solo de esta forma podrá ofrecer ideas nuevas los anunciantes. Y debido a esto, la mayoría de los empleados de las agencias no llega a los 35 años, y solo un 4% supera los 51 años (Martín, 2008).

Y sobre este tema habla *Producer* Anunciante 2: “Yo creo que el oficio y la experiencia han dejado de ser prioritarios. Y en algunos casos incluso tenemos la sensación de que penaliza porque es más conveniente no poner problemas e ir apagando incendios”. Y con esto explica cómo en numerosas ocasiones anunciantes y agencias no quieren que nadie les diga que, conforme a su experiencia, algo no se puede hacer, aunque luego

sea así y el anunciante acabe pagando por algo que nada tiene que ver con lo que se aprobó en un comienzo.

Y *Producer 1* introduce el siguiente problema, el de la pérdida de la “clase media” en la profesión: “Para mí es el gran mal de la profesión ahora mismo, la ‘juniorización’. La pérdida de los seniors; solo existen *juniors* y capos, no existen mandos de gente intermedia con criterio”. Y ese parece el principal problema: que no tienen quien les enseñe.

Consultor 1 lo describe de este modo:

“Ahora se empiezan a dar cuenta de que es fundamental tener una figura con experiencia dentro. Cuando llegó la crisis, empiezan a decapitar el *star system*, obviamente había unos sueldos altísimos en los directores creativos, que no se los podían permitir. Y creyeron que se iban a optimizar los precios de la agencia de publicidad, pero te has dejado sin tutor a los nuevos remeros que entran. Yo les llamo ya remeros porque los pobres les están contratando a 2,50 la hora. Y no tienen la referencia de la figura con experiencia, se les ha quitado”.

E insiste en el problema actual, afirmando que ha pasado en los distintos departamentos de las agencias, no solo en el creativo: “Director de producción, creativo, cuentas, todos aquellos que tienen cierta experiencia en el mundo publicitario y que tienen criterio para saber si algo va a funcionar. Eso se eliminó de cuajo” (Consultor 1).

Producer 3 es de la misma opinión:

“Las estructuras eran piramidales en su momento, con una gran base de gente muy buena abajo, donde había dinero para

pagarles; hemos invertido este triángulo. En este momento es una base económica muy pequeña abajo para poder mantener grandes sueldos arriba. No hay cargos intermedios de nivel que puedan enseñar; han desaparecido. Todo para poder mantener esa estructura de arriba. Y no tiene ningún sentido”.

Los propios creativos lo creen así. Creativo 3 explica que hace años:

“Había dos directores creativos ejecutivos, pero el grupo de directores creativos por debajo era potentísimo. Esa clase media de gente que trabajaba en el día a día por sus clientes es lo que se ha perdido. Hay mano de obra barata, que lo que hace es sacar trabajo, pero claro el trabajo de calidad lo sacan si tienen unas personas pensantes y con capacidad, con criterio y con experiencia que les enseñen y les eduquen y les vayan guiando en el camino. Cosa que no se produce. Cada director creativo tiene una batería de becarios y *juniors* que es imposible que esté al día con ellos”.

Si el volumen es el mismo y la plantilla la mitad, como explicaba Cuentas 1, parece imposible que puedan dedicarse a formar a los jóvenes que entran en las agencias. Y Creativo 3 reconoce que así fue como aprendió: “Me reunía todos los días con él, me enseñaba él, había un trabajo de *coaching* como se dice ahora maravilloso. Cosa que yo no puedo hacer con la gente que tengo debajo porque somos hombre orquesta: estás presentando, estás creando, estás dirigiendo...”.

Y no es un tema de formación, porque según el estudio de Martín (2008), “a pesar de que cada vez la gente está mejor formada, existe una

polarización en el sistema que hace que, en general, solo quienes se incorporaron antes de los años setenta (esencialmente hombres) accedan a las posiciones superiores y obtengan los mejores sueldos”. De hecho, en el mismo estudio se llega a la conclusión de que los jóvenes tienen un porcentaje muy superior al de los mayores en cuanto al tipo de educación recibida.

Bien es cierto, que los estudios en Publicidad no son del todo valorados por los profesionales del sector, que ven en los recién licenciados carencias en cuestiones importantes del negocio (Corredor y Farfán, 2011).

Por esta razón, si los sueldos son bajos y no se les enseña, se desmotivan: “Cuando una persona trabaja y trabaja bien pero no se le reconoce a nivel salarial, entonces es fácil que se vaya”, argumenta Creativo 3.

Pacheco (2009) hace referencia a este problema que ha supuesto la crisis: “La deserción de talento de este negocio”. Su preocupación radica en que “es un momento complicadísimo para arrancar tu carrera profesional si quieres dedicarte a este maravilloso mundo de la creatividad propagandística. El salto de ‘estoy haciendo un *training*’ a ‘soy *copy junior*’ es más doble mortal con tirabuzón que nunca”. Y lo explica con humor, pero con inquietud, porque a su entender si el trabajo deja de ser atractivo para ellos, el sector se va a perder mucho talento. Granatta (2013) afirma que “si las agencias se están ‘juniorizando’ es porque hace tiempo que dejaron de resultar un lugar de interés. Y tendrán que cambiar (y volverse lugares donde poder hacer cosas interesantes) si quieren volver a disponer del mejor talento”.

Para Productora 1 la crisis ha acabado con la creatividad:

“La crisis los ha machacado. Ya no existen profesionales como existían antes. Quitando los 3 o 4 geniecillos que hay, el resto de los creativos de oficio, por decirlo de alguna manera, que antes había muchos, no existen. Son chavalillos de 600€ que encima están haciendo cosas de poca calidad, y al final cuando les den la oportunidad de hacer cosas buenas no lo van a saber hacer”.

Productora 2 explica que, sin ánimo de molestar a nadie, las cosas han cambiado para mal:

“Hace 10 años en cada reunión a la que iba, la mayoría eran más listos que yo. Aprendía cosas, tenían experiencia en mil situaciones. Ahora muchas veces siento que soy de los más listos de la reunión, y tengo claro que no lo soy, puedo haber ganado en experiencia con los años. Lo que pasa es que han empeorado los que tengo enfrente en las reuniones. Espero que nadie se ofenda, pero es un hecho”.

No obstante, esa falta de experiencia también está ocurriendo con cuentas y su desconocimiento pone en riesgo todo el proceso, en opinión de *Productor 2*: “¿Cuántos ejecutivos de cuentas están haciendo el papel de la dirección de cuentas y no tienen el bagaje suficiente? No saben ni siquiera lo que es un derecho. No tienen la capacidad de ser previsores. Y te llaman y les dices: Para hacer esto necesito 20 días y me estás diciendo que es para pasado mañana”.

Y si se tiene en cuenta todo esto, es normal que Creativo 1 se muestre preocupado por los procesos de producción ahora que los presupuestos son ajustados y parece que la experiencia es menor:

“Estamos haciendo que el proceso de producción se convierta en: bueno, a ver qué pasa. Vamos ahí, ya lo resolveremos. Porque la gente quiere a toda costa producir una historia y darse a conocer y entonces llama a amiguetes, se hace un plano aquí sin permiso, y entonces eso yo creo que es peligroso que llegue a nuestra profesión. Porque no somos cineastas amateurs que quieren sacar un corto, tenemos grandes empresas detrás, empresas que tienen visibilidad, que invierten en bolsa que no es igual que si un chaval se lo hace... es arriesgado” (Creativo 1).

Porque, aunque los anunciantes hayan disminuido sus presupuestos, para ellos una producción pequeña es una gran inversión en medios.

“Esto es una producción que posiblemente esté en el aire tres años y la inversión que hay en medios que es altísima. Y muchas veces me da pena que me he encontrado situaciones de banalizar algo que para una marca es importante. No, no es una producción pequeña, es mi producción y para mi es la producción del año. Con lo cual creo que desde mi punto de vista habría que, no solo profesionalizarlo más, pero darle el valor real que tiene esto”, argumenta Anunciante 2.

Parpis (1999) describe esta situación explicando que las personas que trabajan en una producción son responsables de millones de dólares. Por tanto, tiene todo el sentido el tratar de compartir toda la información,

y optar por tener una buena relación entre ellos, para conseguir entre todos el mejor anuncio.

Quizás por esa razón desde 2014 las productoras asociadas a la APCP quieren poner de manifiesto que entienden esa responsabilidad que les encomiendan agencias y anunciantes y aseguran su profesionalidad con el reconocimiento de la garantía de calidad AENOR, de la que ya se ha hablado en el epígrafe 3.1.4.

Y lo cierto es que en los tiempos en que el consumidor tiene tanta cantidad de contenido audiovisual, la calidad de las producciones tiene todavía más importancia. Creativo 3 lo razona así: “Un anuncio hoy compite con *La La Land*, con el último videoclip de Beyoncé, con los anuncios de *Nike*. Cuando me dicen que esto es otra categoría, les respondo que la gente no tiene categorías en su cabeza”.

Grande (2003) opina que el consumidor se lo merece: “Estás interrumpiéndole su programa favorito pidiéndole su atención y su dinero. Se merece un poco de respeto”.

3.8 LA RELACIÓN DE LAS POSTPRODUCTORAS CON ANUNCIANTES, AGENCIAS Y PRODUCTORAS

Esta investigación no pretende analizar los cambios que se han producido en la postproducción con la llegada de los formatos digitales, los nuevos programas y herramientas o el fin del uso del formato cinematográfico en la mayoría de los rodajes publicitarios. Sin embargo, todos esos avances unidos a la crisis económica han afectado a la relación entre los anunciantes, agencias y productoras con las postproductoras. Asimismo, resulta imprescindible analizar no solo estas relaciones, sino

cómo ha afectado la crisis a las distintas empresas postproductoras, las formas de contratación de estos servicios, y los presupuestos de las partidas referidas a esta fase de la producción.

A comienzos del siglo XXI los servicios de postproducción en España estaban concentrados en grandes estudios. En ellos se realizaban desde los montajes hasta las copias para emisión. Los programas que se utilizaban para la postproducción de los spots suponían una inversión grande de las empresas postproductoras, y se necesitaban técnicos especializados en cada una de estas máquinas. Ya no es así. Los precios de los softwares están al alcance de cualquier técnico. Como explica *Producer* 4 “antes, hacer una posproducción en un estudio de posproducción se llevaba un tercio del presupuesto. Ahora un chaval en su casa con una máquina potente puede hacer de todo; está claro que no de la misma forma. Pero la realidad es que un tercio de presupuesto es mucho dinero”.

Y en tiempos de crisis, sin duda esa es la clave para analizar los cambios que han sucedido a raíz de esos avances digitales. El hecho de que en un solo ordenador y con un solo técnico puedan realizar tareas que antes requerían el paso por varias salas, agiliza y ahorra costes indudablemente. “Antes cuando ibas a hacer una cartela en estudio grande pasabas por tres salas. Ahora lo puede hacer un mismo operador en una sola máquina”, explica *Producer* 1.

Por esta razón comenzaron a surgir pequeñas empresas que con poca inversión eran capaces de dar servicio a los anunciantes. Incluso muchas productoras introdujeron en sus estructuras salas de montaje y color, de forma que en pocas producciones amortizaban el gasto, sin necesidad de subcontratar estos servicios con empresas de

postproducción. De la misma forma las agencias empezaron a contar con una pequeña estructura capaz de realizar pequeñas postproducciones para sus clientes. “Ahora las productoras tienen sus máquinas de postproducción, las agencias tienen sus estudios de postproducción internos y encima cualquiera en casa tiene una máquina, porque el software y el hardware han bajado muchísimo de precio”, reflexiona Postproductora 2. Y aunque cree que no dan la misma calidad, entiende que no se puede competir en precio:

“Lo que es verdad es que el resultado nunca va a ser igual. Porque una empresa de dos personas en su casa no tiene ni la experiencia ni la capacidad técnica, ni la capacidad de reacción que tiene una empresa grande; es imposible. Pero esto nos ha obligado a bajar los precios. No podemos competir, estamos hablando de presupuestos que son una tercera parte de lo que hemos pasado nosotros” (Postproductora 2).

Sin duda esto provocó el comienzo del fin de muchas casas grandes de postproducción que, aunque trataban de distinguirse explicando las ventajas de sus estructuras, no pudieron competir en precio con estas nuevas empresas mucho más pequeñas y sin apenas costes fijos.

Así lo entiende *Producer 1*:

“Los estudios grandes excepto Telson y Serena, se han quedado por el camino. Es que es un modelo de negocio muy difícil de sostener, que requería mucha gente. Y entiendo que dan un servicio 24 horas, pero también lo cobran, y ahora mismo un portátil y un operador es capaz de hacer un montón de cosas”.

Productora 2 lo ve de la misma forma: “Hay que borrarle de la cabeza la imagen de postproductoras en varias plantas. Hoy en día cualquier DIT en rodaje lleva un AVID, un corrector de color y un SMOKE. Lo que eran tres plantas de los estudios de posproducción”.

Postproductora 1 por supuesto es consciente del coste de sus estructuras, pero también cree que es un servicio diferente el que se le da al cliente:

“Son estructuras fijas para poder dar un servicio 24 horas, un montón de salas para que no haya nunca problema, en cualquier momento me puedes llamar y en 1 hora, 2 horas máximo tienes una sala con un técnico para poder hacer los cambios. Ese es el servicio que ha venido dando el estudio siempre. Y yo te doy aquí de comer, no te pongo un café. Y si tú quieres a las 2 de la mañana dejarme un paquete o me quieres llamar porque tienes una urgencia, yo te estoy garantizando que ese servicio te lo voy a dar. Y eso cuesta un dinero ¿Te va a poder dar eso una estructura más pequeña? Estoy seguro que no, ahora si tú no lo necesitas, efectivamente, para qué pagar por ello”.

Aunque también es consciente de que la calidad actual de las producciones en muchos casos no necesita a los mejores técnicos: “Para el 90% de las cosas que vemos hoy en día en televisión, hablo del mercado español, es más que suficiente”.

Consultor 1 opina que el anunciante tiene que entender que no es lo mismo un servicio que otro y que es parte de su función explicarle qué ventajas e inconvenientes tienen unos estudios u otros: “Eso es una de las

funciones que hacemos ante el anunciante, explicarle qué posibilidades tiene y por qué le cuesta una cosa a un precio u otro”.

De cualquier forma, debido a que comienza a haber mucha más competencia y que los anunciantes muestran su desconfianza sobre la transparencia en los procesos, los estudios empiezan a considerar establecer una relación directa con los anunciantes.

“Tuvimos que provocar de alguna manera que los anunciantes nos vieran y que además le dieran valor, un mayor valor del que les llegaba a través de productoras y agencias, y esa vuelta al modelo de negocio significó los grandes acuerdos que hay entre anunciantes y estudios de postproducción” analiza Postproductora 1.

Y reconoce que un primer momento las productoras y las agencias no lo entendieron:

“En su momento hicieron mucho daño y no fueron bien vistos lógicamente, y no era la mejor manera de trabajar ni muchísimo menos. Pero claro, el problema es que nosotros éramos los últimos de la cadena, se nos exigía personal perfectamente cualificado, instalaciones de primera línea, máquinas totalmente actualizadas, número de recursos suficientes tanto técnicos y humanos como para satisfacer esas necesidades que había. Y sin embargo nunca, nunca se nos retribuía por ello, no se pagaba todo lo que se daba. Y ese modelo es el que nos ha permitido seguir” (Postproductora 1).

Y una vez que un anunciante daba el paso era más fácil acceder a otros: “Entre los directores de marketing se corre la voz y hay clientes a los cuales les encaja este modelo y otros clientes en los que no les encaja”, considera Postproductora 1.

Por esta razón, las dos grandes postproductoras entrevistadas afirman que, así como hace años su principal cliente eran las productoras, seguidas de agencias y en muy pocos casos anunciantes directos, en la actualidad es justo al revés.

“Ahora ya son los grandes anunciantes principalmente. Directamente van a las casas de post producción, hacen acuerdos con los grandes anunciantes y algunos trabajos más pequeños pueden entrar por productora o por agencia, pero lo normal es que haya acuerdo con el anunciante directamente”, explica Postproductora 2.

Y en el caso de Postproductora 1 es igual:

“La pirámide la tenemos invertida, antes era una pirámide donde la parte de arriba eran anunciantes, la parte central eran agencias y la de abajo eran productoras, ese era el modelo tradicional; ahora trabajamos con mucho anunciante, más o menos la misma asiduidad de agencia y con menos productora”.



Ilustración 20. Clientes de los grandes estudios de postproducción. Fuente: elaboración propia.

Para Postproductora 3, que es una empresa que cuenta con cuatro salas de imagen, su principal cliente sigue siendo la productora, algunas agencias y muy pocos anunciantes. Estos últimos recurren a ellos principalmente cuando el spot no requiere de rodaje y es solo de postproducción. “El acuerdo con la productora es lo natural. De esta forma la productora controla todo el proceso”. Aunque afirma necesitar de la agencia: “Los técnicos de postproducción no suelen ser especialmente creativos, con lo que les viene bien alguien de agencia que desarrolle la idea, que gestione la estética y la composición de las cartelas”.



Ilustración 21. Clientes de los pequeños estudios de postproducción. Fuente: elaboración propia.

En su caso lo normal es presupuestar por proyecto y dejar cerrada una cantidad antes de empezar a trabajar.

En este punto conviene aclarar que, de los tres anunciantes entrevistados, Anunciante 1 y 2 no tienen un acuerdo con una empresa de postproducción y siguen trabajando con aquellas postproductoras que proponen las agencias o las productoras. Llama la atención el caso de Anunciante 2, que cuenta con los servicios de un *Cost controller*, que revisa los presupuestos de las productoras, pero no les ha aconsejado un acuerdo para realizar todas las postproducciones en el mismo lugar. Anunciante 3, *Producer* Anunciante 1 y 2, y Consultor 1 y 2 sí confirman que en su caso tienen acuerdos de postproducción.

Los acuerdos a los que han llegado no son los mismos en todos los casos. Algunos anunciantes confirman que llegan a unas tarifas por hora

de sala, que dependiendo del volumen que tengan serán más ajustadas. Normalmente la productora se pone en contacto con la Postproductora, le explica el planteamiento del realizador y ésta le pasa un presupuesto total por el trabajo a realizar conforme a ese *briefing*. “Le llega un desglose de horas y de lo que se va a hacer, pero con un total. El presupuesto desglosado solo le llega al anunciante”, explica Consultor 2, argumentando que no les interesa que las productoras conozcan las tarifas acordadas. En este caso, la productora introduce esa cantidad en el presupuesto y sobre ella reciben el beneficio industrial. Por eso, serán responsables de controlar la fase de postproducción, aunque no la hayan negociado directamente.

Producer Anunciante 2 reconoce que en su caso les parece conveniente que las productoras se hagan cargo de la postproducción. “Lo incluye en presupuesto y es su responsabilidad, y además aceptamos que marquen un *briefing* de partida porque tienen una responsabilidad. Lo único es que tenemos un acuerdo directamente con ese estudio, con unas condiciones que nos son favorables”.

El Anunciante cuenta asimismo con la seguridad de que, si el trabajo no se realiza en las horas presupuestadas, sino que se consigue terminar en menos tiempo, la Postproductora le pasará un cierre menor y la productora recibirá el beneficio industrial por esa cantidad real y no por la presupuestada. De la misma forma tienen la seguridad de que la Postproductora les avisará si sucede todo lo contrario y están dedicando más horas que las presupuestadas: “Están advertidos de que si esa previsión se está disparando por algún motivo tenemos que estar informados” explica *Producer* Anunciante 1.

Y en el caso en el que ya solo se trata de peticiones de cliente, como pueden ser un cambio de cartelas, o una modificación en el texto legal o cuestiones similares, las productoras ya no participan de esos cambios y por tanto no recibirán el porcentaje de esos gastos extras. “Si tienen que cambiar un precio, un súper o cosas de estas lo gestionan directamente ellos”, comenta Consultor 1.

Anunciante 3 sin embargo tiene un acuerdo con una Postproductora, pero son ellos los que le envían el tratamiento y el guion. La productora incluye simplemente un sueldo de Dirección de Postproducción que permanecerá encargado del montaje offline del spot. La productora no participará en el resto de la postproducción y por tanto no cobrará por ello. “Normalmente la productora pone el montador, porque quieren un montador de confianza con el que ya ha trabajado, pero lo que es ya post producción, *Telecine*, normalmente el realizador no suele tener tanto problema en utilizar los recursos de esa empresa de post producción”.

Productora 1 explica estas dos opciones bajo su punto de vista como responsables del proceso:

“Hay dos maneras de hacerlo, una a la americana que es como lleva toda la vida haciéndose en EEUU en la que el realizador rueda, monta y desaparecen, la productora y el realizador. Y otra, que es la que en Europa se ha hecho toda la vida y aquí es ahora la que más abunda, en la que la agencia y la productora se responsabilizan de la postproducción, pero con unos acuerdos económicos entre los anunciantes y las postproductoras”.

Para *Producer* Anunciante 2 a veces los anunciantes introducen una tercera fórmula, en la que la productora no incluye ninguna partida en postproducción y sin embargo sí es responsable de esta última fase: “Me parece que es un abuso el pretender que la productora tenga la responsabilidad y haga el seguimiento, pero no tenga ningún beneficio sobre ese proceso de trabajo”. Acusa al *Cost controller* de imponer estas fórmulas a los estudios, y ni tan siquiera aceptar que la productora cobre por un coordinador de postproducción. Y añade: “Porque además ahora en el proceso de producción publicitaria, la post producción es parte de la realización. Hay como una post realización que está pasando en el estudio. A mí no me cabe en la cabeza que no se pague por esa responsabilidad, por parte del productor ejecutivo y del director que tú has seleccionado”.

Productora 2 afirma que en su caso “si quieren que el realizador y la productora supervisen, han de pagar el beneficio industrial sobre el coste de la postproducción. Si no lo hacen, el compromiso del realizador es hasta off line. Esto ha empezado recientemente y algunos clientes no lo están tomando bien”.

Cost controller 1 entiende que es el sistema que deben tener sus anunciantes. Cree que el realizador debe montar y salir del proyecto una vez que está aprobado el offline.

“Porque llega un momento que cuando el offline está aprobado, las discusiones en post producción son sobre la posición de la cartela, el tamaño de la tipografía..., cosas que se discuten entre anunciante y creativos. ¿Para qué quiero aquí a la productora cobrándome un 20%? Entonces impliqué a los creativos que para eso cobran. Y a partir del offline aprobado y ese *Telecine*

aprobado, saco a la productora de ahí y me quedo solo con la agencia, trabajando en post producción. Y ahí hemos ahorrado mucho dinero, porque es una partida muy importante” (*Cost controller* 1).

Sin duda estos acuerdos han supuesto una pérdida de ingresos para las productoras. También en el primer caso porque, aunque les paguen el beneficio industrial de la postproducción, según afirman las postproductoras antes ponían una cantidad en el presupuesto del cliente, pero a ellos les pedían que les hicieran el trabajo por una cantidad inferior, de forma que contaban con un margen añadido a ese beneficio industrial. Y de nuevo sale a relucir el tema de la falta de transparencia y los abusos que se daban hace unos años en el sector: “Yo sé perfectamente lo que estaba pagando un anunciante por una hora de *Flame* y lo que nosotros le estábamos cobrando a esa agencia. Y es del orden entre 3 y 4 veces lo que nosotros cobrábamos. Para que te hagas una idea, si nosotros cobrábamos 100, el cliente estaba pagando 400”, afirma Postproductora 1.

Las postproductoras afirman que, aunque las tarifas son ajustadas, debido a la competencia y a esa búsqueda de buenos acuerdos por parte de los anunciantes, al menos en la actualidad los clientes pagan por las horas que trabajan.

Y si se analizan las ventajas que tienen para los anunciantes este tipo de acuerdos y fórmulas de contratación de la postproducción, el primero que nombran los clientes es el control sobre el proceso y el consiguiente ahorro de costes. “En el 2008 cuando todo el mundo estaba buscando la manera de ahorrarse dinero, una de las formas lógicamente era esta” explica Postproductora 1.

Producer Anunciante 1 pone el ejemplo de que al existir una relación directa con la Postproductora pueden saber cuándo se están pasando de horas porque el propio anunciante está dando demasiados cambios. Consultor 2 se refiere a los abusos que se cometían en esta fase por parte de la agencia y que ahora al haber más control, pueden evitar: “Que se hagan 20 montajes alternativos porque no sé quién lo quiere de una manera y no sé quién lo quiere de otra. Que no quiere decir que, si la agencia nos pide un montaje para ellos, se hace. Pero no con el abuso que se hacía anteriormente”.

Para Anunciante 2 son dos las ventajas fundamentales. La primera, que sus presupuestos han mejorado significativamente y, la segunda, que tienen mucha flexibilidad, y lo explica así:

“Antes teníamos una empresa de postproducción que trabajaba con muchos clientes. Eso está bien porque tiene mucha experiencia y tiene muchos recursos. Pero teníamos menos flexibilidad para entrar a una sonorización, o en un proyecto de montaje, o para hacer *Telecine*. Ahora trabajamos con una empresa de postproducción que a lo mejor no es tan grande y no trabaja con tantos clientes, pero sí que nos da una flexibilidad absoluta de poder entrar cuando queremos, ya puede ser a las 2 de la mañana entre semana o los fines de semana o lo que haga falta. Y tener esa semi exclusividad o esa dedicación absoluta pues nos ayuda” (Anunciante 2).

Sin embargo, Consultora 2 cree que, en el caso de su anunciante, que requiere la misma calidad en sus producciones que hace años, el

presupuesto no es muy diferente ahora, y explica el motivo de su afirmación: “Antes una truca de 35, era una truca de 35 y no podías esperar mucho más. Ahora las herramientas que hay te permiten hacer magia. Pero esa magia hay que pagarla. Las postproducciones ahora son más caras que antes porque son más ricas y tienes más posibilidades”.

Para *Producer* Anunciante 2 la ventaja de estos acuerdos es que facilita los procesos:

“Nos hace más fácil la rutina de producción, nos simplifica porque tenemos todo el material asociado. Y deja fuera de discusión temas que durante la postproducción serían críticos; es decir, no se discute el precio de la sala, todo se puede hacer casi por administración y de una forma muy transparente y eso quita tensión de una fase en la que todos estamos muy nerviosos”.

Y lo confirma Postproductora 1: “Hay personas que se conocen perfectamente las campañas y están pendientes de qué versiones, de qué rótulos hay que cambiar, cuáles son los idiomas, a qué países van, etc. Y eso es un valor añadido, que el cliente valora mucho”.

Consultor 1 aconseja estos acuerdos a anunciantes con mucho volumen de producción, entre otras cosas porque garantiza que todo su material está controlado aunque pasen los años: “La custodia de los materiales y dónde van a residir mis materiales me preocupa mucho más. Y sobre todo cuando ya empiezan las indexaciones digitales. Porque la productora aparece y desaparece en el tiempo con facilidad y muchas veces se perdían muchos materiales”.

Para Postproductora 2 los anunciantes han ganado en información:

“Le llegan las cosas directamente. Lo que tú le explicas a una productora o una agencia no sabes cómo llegaba al cliente. Y el cliente tiene ahora mucha más información de post producción, sabe más, porque antes venían a sala a ver el on line o el off line y ya está. Y ahora es mucho más fácil para nosotros decirle que conlleva un cambio en horas y en dinero. Te ven trabajar en el día a día y es todo mucho más transparente”.

Sin embargo, no todo son ventajas, o al menos no todos lo ven del mismo modo. Los creativos una vez más ven coartada su libertad para elegir aquellos técnicos que mejor pueden desarrollar su idea en esta fase. Creativo 1 afirma que esto “se produce tanto por parte de cliente como por parte de la productora. A mí me gusta poder decir en un proceso que quiero hacerlo con uno que es buenísimo en una técnica especial, o con estos otros que son los mejores del mundo en algo. Entonces claro, te estás limitando, y en algunos casos de éxito he pensado que si hubiera tenido ya eso prefijado y pre definido nunca habría salido ese resultado”. Y Creativo 2 apunta, como en el caso de la elección de la productora, a que no les queda otra que resignarse: “A lo mejor hay una idea que tiene un plus de dificultad y toman una decisión unilateral de que el resultado final tenga un techo y que lo marque la experiencia o las capacidades de este profesional que has elegido. Entonces cuando eso es así, te resignas al principio, y una vez que pasa el momento de frustración, intentas poner todos los medios y si se puede hacer un poquito mejor pues echas la mano que puedas en el proceso. Pero sí, hay algo un poco antinatural en eso”.

Cabe explicar en este punto que Anunciante 2 entiende que en algunos casos la Postproductora con la que tienen el acuerdo puede no

estar cualificada para determinados procesos y en ese caso, con el consejo de los creativos, le solicitan que lo subcontrate: “A veces nos ha ocurrido por ejemplo con una producción en 3D más complicado y que ellos a lo mejor no tienen recursos para hacerlo y lo encargan a otra empresa”.

Para Creativo 3 son varios los problemas que surgen cuando las postproductoras trabajan directamente con el anunciante. Uno de ellos es que les dejan de dar el mejor servicio: “Cuando una persona de postproducción sabe que tiene un cliente cautivo le da un servicio que muchas veces es un servicio servicial, pero no un buen servicio. Es decir, yo estoy a tu disposición, pero, ¿tengo a los mejores a tu disposición? ¿O a lo mejor están en otros proyectos para ganarme a otros clientes? Porque este cliente ya lo tengo ganado”. Por otro lado, siente que no puede ser responsable de algo que no ha elegido: “Imagínate un equipo de fútbol en el que los diez que te rodean no los has elegido tú. Es que no sé si este es buen defensa, o el portero es bueno. Voy a jugar un partido de fútbol en el que no conozco a mis compañeros. Y eso genera una serie de dinámicas de desconfianza que enturbian el proceso, el ambiente y el resultado”. Y, por último, siente que hay una falta de respeto hacia su trabajo cuando los clientes “toman la actitud de creativos, y se meten directamente a hacer *Telecines*, a colocar un súper, o a hacer un montaje”. Sin embargo, cree que las agencias también tienen cierta responsabilidad por esa intromisión del anunciante en temas de postproducción:

“En ocasiones el cliente ha tenido que corregir cosas que ha hecho agencia, porque estaban mal hechas. El *Telecine* lo ha hecho un Director de Arte *junior* que no sabe, la cuña la ha hecho un *Copy* y está mal escrita. Los Clientes desconfían y han metido

mano porque nosotros hemos dejado de hacer bien nuestro trabajo. He visto post producciones donde un *junior* no sabía colocar un súper. Y no es culpa del *junior*, es culpa de que la Agencia no ha puesto ahí a las personas necesarias para que eso no ocurra” (Creativo 3).

Postproductura 2 reconoce esa desmotivación de las agencias por trabajar con la empresa elegida por el anunciante:

“Tampoco necesitan tener en exceso una buena relación con nosotros porque saben que lo tenemos que hacer sí o sí. Las relaciones son más tensas evidentemente, la gente que llevamos muchos años en la profesión nos seguimos llevando bien, pero es verdad que lo llevan peor las agencias que las productoras”.

Y las productoras también han opinado sobre este tema. En el caso de Productora 4 acusa a los anunciantes de intentar reducir los presupuestos de producción achacando que llevan más postproducción que la que realmente necesitan:

“Lo que suelen hacer es que los anunciantes dicen por ejemplo que para un proyecto tienen 100.000 euros. Y llamas a la Postproductora y te pasa un presupuesto de 30.000 euros argumentando que son muy exigentes y que les hacen muchos cambios. Y a ti te quedan para producir 70.000€. Y cuando cerramos suele pasar que la postproducción al final se queda en 18.000 euros y el Anunciante se ha gastado 88.000 euros en el proyecto en vez de los 100.000 euros iniciales” (Productora 4).

Y las Postproductoras por su parte, acusan a las Productoras de que en ocasiones dejan para postproducción cosas que se podrían haber solucionado en el rodaje. Sin embargo, también explican que, gracias a esa relación directa con el Anunciante, se lo hacen ver:

“Eso era más al principio, ahora les ha rebotado eso, porque el cliente tampoco es tonto, y cuando llega aquí y nosotros le explicamos que algo se nos dijo que se iba a rodar así y se ha rodado de otra forma e implica tantas horas y tanto dinero, esto rebota a la productora. Y ha habido casos en que las productoras han tenido que pagar extra costes por no hacer el trabajo como estaba previsto” (Postproductora 2).

Y si se tienen en cuenta esas presiones que tanto las productoras como las agencias pueden realizar a los anunciantes ante estos acuerdos con las postproductoras, parece lógico el consejo de Postproductora 1 a sus clientes: “Si tú no tienes gente con conocimiento dentro de tu departamento de comunicación o marketing, o no te puedes amparar en un *Cost controller* de tu confianza, no lo hagas. No lo hagas, porque te van a surgir mil dudas, ¿lo estaré haciendo bien?, ¿es lo adecuado?”.

3.9 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Al inicio de este estudio se plantearon cinco hipótesis que, tras el análisis de los resultados de la investigación, han sido verificadas como se explica a continuación.

H.1. La crisis económica de 2008 habría afectado a la relación de los anunciantes con las agencias, a la organización del trabajo y a la profesionalización de los procesos en estos últimos años en España.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la opinión tanto de anunciantes como de agencias se puede verificar que la crisis económica y la necesidad de ajustar los presupuestos destinados a la publicidad ha afectado a la relación de los agencias y anunciantes. Se ha puesto de manifiesto la falta de confianza de los anunciantes hacia las agencias en cuanto a los procesos y presupuestos de las producciones audiovisuales. Asimismo, se ha confirmado que los anunciantes tienen mayor preparación en estos últimos años y se muestran más interesados en llevar un mayor control en las distintas fases de los procesos. Muchos de ellos han introducido nuevas figuras responsables de supervisar las producciones. Las agencias, por el contrario, creen que la formación del anunciante no es suficiente y que de ningún modo justifica la intervención en decisiones creativas que influyen en la producción audiovisual.

H.2. Las estructuras de las agencias se habrían modificado, siendo los departamentos de producción los más afectados por la disminución de la inversión de los anunciantes en publicidad.

La hipótesis 2 ha sido verificada también en la investigación. Los departamentos de producción se mantienen en unas pocas agencias en España actualmente. La reducción de los presupuestos en publicidad originó que las agencias realizaran una reducción de su estructura, siendo el departamento de producción el más afectado por esos recortes. La mayoría de las agencias pasaron a contar con los servicios de *Producers* externos para sus producciones, y de este modo, los gastos fijos de personal en las agencias se redujeron. El coste de los profesionales externos pasó en muchos casos a ser asumido por la producción audiovisual.

H.3. Los anunciantes se habrían planteado recurrir cada vez con mayor asiduidad a *Cost controllers* y Consultores para ajustar los presupuestos de producción audiovisual.

En el caso de la hipótesis 3 cabe destacar que, aunque ya existía la figura del *Cost controller* antes de la crisis económica, en la actualidad son más los anunciantes que recurren a sus servicios. Asimismo, algunos anunciantes empiezan a contar con Consultores y *Producers* en sus estructuras. Se verifica también que el fin de todos ellos es conseguir un ajuste de los presupuestos, aunque la evolución de *Cost controller* a Consultor viene respaldada por un intento de que esos ajustes no afecten a la calidad de las producciones.

H.4. La crisis económica podría tener como consecuencia una reducción de los presupuestos de producción que podrían suponer cambios en las estructuras de las productoras y la utilización de nuevas fórmulas de producción de menor coste.

Sin duda, los presupuestos de producción se han visto afectados por la reducción de la inversión publicitaria. Las productoras han tenido que adaptarse a esos ajustes; muchas no han sobrevivido a la crisis, las grandes productoras han tenido que adaptarse y realizar producciones de menor presupuesto, y han surgido pequeñas productoras capaces de producir contenidos audiovisuales de presupuestos ínfimos. Por otro lado, se ha verificado también que la forma de pago de las producciones es un tema que está dañando a muchas productoras y que no tiene una justificación en la crisis económica.

H.5. La selección de las productoras habría pasado a ser una decisión del anunciante, con la consiguiente pérdida de responsabilidad por parte del equipo creativo.

No puede decirse que la elección de la productora la realice el anunciante, aunque sí se confirma que el anunciante está más presente en todo el proceso e incluso en ocasiones limite a las agencias a producir los anuncios con unas pocas productoras, con las que ha llegado a acuerdos previos. En ningún caso es bien recibido por los departamentos creativos. Desde el punto de vista de las productoras, no todas entienden que esos acuerdos les beneficien. Asimismo, cabe destacar que los acuerdos de los anunciantes con postproductoras, aunque favorables para ambas, tampoco resultan interesantes desde el punto de vista de los equipos creativos. Estos sienten que tales decisiones coartan su libertad de trabajar con aquellos proveedores que pueden desarrollar mejor su idea.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

4 CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

4.1 CONCLUSIONES

1. La crisis económica ha llevado a las empresas, tanto anunciantes, como agencias y productoras, a una búsqueda de ahorro de costes, y con ello se han modificado unos hábitos de producción con los que todavía ni unos ni otros se sienten cómodos. Sin lugar a dudas, se debe recuperar esa confianza, ese respeto por el trabajo de los demás, para poder entre todos lograr creatividades que vuelvan a poner a España en los primeros puestos del ranking publicitario.
2. Los anunciantes comienzan a tener un mayor control sobre los procesos de producción. El motivo principal es conseguir optimizar las producciones, y obtener mayor transparencia sobre el empleo del presupuesto destinado a la producción publicitaria. Las agencias entienden esta intervención como una falta de confianza hacia ellas, en algunos casos justificada. Por ello, con la presente investigación ha quedado manifiesto que la relación del anunciante con las agencias y las productoras es un

tema que preocupa al sector. La conclusión general al tratar estos temas es que nadie se fía de nadie. Cuando había dinero en publicidad nadie oía ni veía nada. Sin embargo, con la llegada de la crisis, las faltas de transparencia deben llegar a su fin. Los anunciantes acusan a las agencias de no invertir todo el presupuesto en las producciones. Los *Cost controller* opinan que los anunciantes no solo no se fían de sus agencias, sino que también desconfían de sus propios empleados. A la vez las agencias recriminan a los anunciantes un nivel de exigencia alto, con remuneraciones que no alcanzan para cubrir las estructuras que son necesarias para atender las peticiones de los clientes. Las productoras se quejan de que las agencias e incluso los propios *Cost controller* les piden comisiones para garantizarles las producciones. Y los *Cost controller* afirman que las productoras les ofrecen determinados beneficios para que les recomienden ante el cliente. Y entre todas estas dudas, para las productoras y *Producer* los primeros interesados en que siga existiendo este clima de desconfianza son los *Cost controller* y Consultores, que solo de este modo creen tener su puesto asegurado. Nadie parece estar contento. Y ante tal desconfianza, ¿quién pierde? Sin duda alguna la calidad de las producciones.

3. La formación del anunciante sobre los procesos de producción sigue siendo insuficiente, aunque si cada vez se involucra más en los procesos, en unos años tendrá una mayor experiencia, un mayor conocimiento, y podrá tomar mejores decisiones para obtener la mejor producción. En cualquier caso, se considera

interesante la figura de un buen *Producer* en la estructura del anunciante para mejorar la relación con agencias y productoras, y de este modo acabar con cualquier motivo de desconfianza. Con un *Producer* formado y con experiencia en los procesos se podrán optimizar los presupuestos destinados a la producción y garantizar la búsqueda de la mejor calidad en cada una de las producciones.

4. No solo el anunciante debe buscar una mayor formación o contar con una persona que tenga la experiencia y el criterio suficiente como para llevar a cabo una producción. La preocupación que queda tras analizar las opiniones de los profesionales sobre el tema, es que las agencias también deben poner los medios para que el nuevo talento tenga profesionales con experiencia que les formen en sus primeros años de trabajo en creatividad o cuentas, porque solo de este modo se podrá asegurar un futuro brillante para la publicidad. Ya que, si baja la calidad de las creatividades y las producciones, la consecuencia directa será la disminución de las ventas. Y si un anunciante vende menos, tendrá menos presupuesto para invertir en publicidad. Por ello, parece indiscutible que todos deben hacer un esfuerzo por volver a esa calidad. Comenzando por un anunciante que entienda que debe explicar bien los objetivos de cada campaña, y que tome las decisiones con criterio, que pague a sus agencias un *fee* justo y que estas lo utilicen para captar el verdadero talento que puede aportar las mejores ideas y que forme a los que lleguen para que eso siga sucediendo. Una

agencia que no se conforme con lo que el cliente necesita, pero que sepa transmitir lo que una buena idea puede hacer por un anunciante. Asimismo, tanto los *Producers* como las productoras deben saber traducir, con creatividad y buen hacer, esas ideas en películas que consigan un impacto en el consumidor, y, por tanto, una mayor venta de los productos o servicios del anunciante. Solo entre todos se puede volver a hacer publicidad que venda.

5. Con la investigación realizada se confirma asimismo que los departamentos de producción de las agencias han ido desapareciendo. El motivo fundamental ha sido la crisis económica, que ha llevado a una reducción de las producciones y los presupuestos. Las agencias toman la decisión de externalizar estas funciones para ahorrar unos costes fijos. Por otra parte, también se ha justificado como motivo de este cambio, que los *Producers* han pagado la falta de transparencia y esa búsqueda de comisiones. Sin embargo, para todos los entrevistados, las funciones que ejercían los buenos *Producers* audiovisuales eran de enorme importancia en el proceso. Por ese motivo, la mayoría piensan que debe ser un departamento que vuelva al seno de las agencias y con el mismo rango que los directores creativos. Las agencias deben contar por lo menos con un director de producción que se haga cargo de todas las producciones audiovisuales, aunque pudiera contar con profesionales free lance en aquellos momentos en que fueran muchas las producciones al mismo tiempo, con el fin de no

encarecer de nuevo las estructuras de las agencias si el volumen no es igual todos los meses del año.

6. Cada vez son más las empresas que recurren a los servicios de Consultoría y son distintos los perfiles de los profesionales que realizan esta labor. Analizadas las funciones del *Cost controller*, el Consultor y el *Producer* del anunciante, se considera que contar con un profesional de la producción en la propia estructura del anunciante que vele por la mejor calidad al mejor precio, es beneficioso para la producción. Asimismo, la figura del *Producer* del anunciante no debe estar reñida con la del *Producer* de agencia, sino todo lo contrario. Teniendo en cuenta la enorme inversión en medios que realiza un anunciante, resulta conveniente contar con las dos figuras durante el proceso: un *Producer* de anunciante facilitaría la producción al contar con un interlocutor en el cliente que entendiera todo aquello que le plantee de forma transparente un *Producer* de agencia. Y este al mismo tiempo, podría trabajar de la mano del creativo aportando todos sus conocimientos para conseguir una mayor calidad con el presupuesto adjudicado a cada producción. Entre todos, se podría conseguir así un resultado final mucho mejor que el obtenido en las producciones actuales en las que todos desconfían de los motivos de los demás. Otra cuestión es procurar la correcta formación de estos profesionales, considerando que en muchos casos han sido relegados de sus funciones y ya no pueden enseñar a los jóvenes la realidad de

una profesión que por unos motivos u otros en los últimos años ha sido vapuleada y menospreciada.

7. Los presupuestos se han reducido mucho, y en algunos casos es imposible producir determinadas campañas. Las productoras pueden rechazar los proyectos con esos presupuestos imposibles, pero debido a la crisis, a la competencia de nuevas productoras con estructuras reducidas y talento joven, tampoco están en posición de decir que no en muchas ocasiones. Además, los anunciantes se resisten a ajustar sus peticiones y la calidad de la producción, utilizando medidas como partidas presupuestarias fuera de margen, o reducción del beneficio industrial, lo que hace que las productoras a duras penas saquen beneficio de algunas de las producciones que realizan. Para los creativos todas ellas son medidas insuficientes. No comprenden cómo los anunciantes no pueden entender cuándo una idea necesita de más presupuesto para que llegue al público y sobre todo que, bajo su punto de vista, en época de crisis, lo mejor que puede hacer una marca es destacar con su publicidad entre sus competidores. Y no se puede asegurar que todos estos inconvenientes para la producción como son los presupuestos ajustados o la falta de tiempo para producirlos, hayan venido para quedarse o no. Lo cierto es que la calidad de las producciones audiovisuales, según todos los profesionales que intervienen en su proceso, ha disminuido, y deberían poner medidas para que España vuelva a destacar como uno de los países con mejor publicidad, tal y como figuraba antes del

cambio de siglo. Sin embargo, también se llega a la conclusión de que en el caso de que los creativos no tengan esa información, o no respeten esa cantidad y presenten una campaña que no se puede producir con la calidad que espera el cliente, alguien debe decirlo: el *Producer* de la agencia o el del cliente. En algunos casos esto llevará a que el cliente decida si quiere invertir más en ese proyecto. De nuevo, y como se está viendo en esta investigación, la figura de un *Producer* en agencia o anunciante resulta de vital importancia ya desde el primer momento de la puesta en marcha de la campaña. Por otro lado, con la inversión tan grande que hace el anunciante en medios, aunque esté ajustando los presupuestos de producción, el *timing* de producción parece una cuestión clara a revisar y analizar, para mejorar los procesos y la calidad y coste de las producciones.

8. El talento joven y el emprendimiento de nuevas productoras se ve muy afectado en este sector por la forma de pago de los anunciantes. Solo las grandes productoras pueden hacer frente a los gastos si el anunciante no realiza el pago del primer 50% de la producción antes del rodaje. Por ese motivo, son los propios anunciantes los que buscan productoras consolidadas y solventes para muchas de sus producciones. Y la pregunta que se plantea en este caso sería: ¿Qué se puede hacer para que el cliente mantenga las mismas condiciones de pago que las utilizadas en otros países? Se considera difícil decirle a un anunciante que se necesita ese pago antes de comenzar la producción. El miedo que se percibe al tratar estas cuestiones es

el temor a perder un cliente. Por tanto, no parece una tarea fácil, pero sin duda será clave para la aparición de nuevo talento en el sector.

9. La crisis ha afectado a las estructuras de las productoras. Aquellas grandes empresas que contaban en su infraestructura con todo el personal y los medios técnicos necesarios para realizar las producciones, no han podido afrontar los gastos fijos y se han visto obligadas a reducir su plantilla, debido a la disminución de las producciones y de los presupuestos destinados a ellas. Los anunciantes afirman seguir contando con ellas para las grandes marcas, con la confianza de que el resultado tendrá mayor calidad que si lo realizan productoras de menor nivel. No obstante, las productoras grandes explican la necesidad de participar en producciones medias, con un nivel presupuestario al que años antes accedían productoras de menor nivel para poder amortizar los costes fijos que todavía tienen. Por otro lado, han surgido muchas productoras pequeñas, además de aquellas agencias que han montado pequeñas estructuras de producción internas para hacer frente a contenidos digitales para los anunciantes. Estas productoras pequeñas han encontrado su nicho en producciones baratas que resuelven de forma creativa las necesidades de los clientes. Por todo ello, se llega a la conclusión de que quizás las productoras más castigadas son las medianas. Ni tienen la confianza de los anunciantes para las grandes producciones, ni pueden competir con aquellas pequeñas que producen con presupuestos

mínimos. Y si el acceso a las producciones es tan complicado, se puede entender que las productoras se adapten a las peticiones de los clientes y por esa razón, los creativos perciban una disminución de la calidad de los tratamientos de los realizadores. Figura, por otro lado, cada vez menos considerada en algunas productoras. Aunque para los realizadores son las ideas las que han perdido calidad, y en pocas ocasiones se encuentran ideas que les permitan ser creativos en su ejecución. Sin duda, como resultado de todos estos cambios producidos a raíz de la crisis económica se obtiene en muchos casos una disminución de la calidad de las producciones, algo que no parece importar a los anunciantes, y que el resto de los profesionales parece asumir con cierta resignación.

10. En el caso de la selección de la productora con la que se va a realizar el proyecto se considera relevante que el departamento creativo tenga libertad para proponer varias opciones que encajen en presupuesto al anunciante, ayudados por el *Producer* de la agencia y del anunciante, pero no parece favorable la limitación que se produce cuando los anunciantes optan por un acuerdo con unas pocas productoras que no concuerden con las necesidades creativas.
11. Respecto a la postproducción, parece lógico que los anunciantes que tienen un volumen alto de producción quieran llegar a acuerdos económicos con las postproductoras. No obstante, deberían dejarse aconsejar por sus departamentos creativos en aquellas producciones que necesiten un tratamiento especial, y

en ese caso, solicitar presupuesto y planteamiento para valorar si merece la pena no realizar esa postproducción con la empresa habitual en aras de conseguir una mejor calidad para su spot. En el caso de anunciantes con menor volumen de producción, los servicios completos de una productora que tenga en su estructura salas de postproducción o acuerdos con pequeñas postproductoras pueden resultar suficientes.

12. Como conclusión final se puede destacar que, una vez analizadas las distintas fases de la producción, la relación que se establece entre los profesionales, la importancia de decisiones sobre los presupuestos, los calendarios o el tipo de realización, parece fundamental la formación y la experiencia en los procesos audiovisuales. Tan solo conociendo la importancia de cada decisión se puede valorar el trabajo de cada uno de los responsables de cada fase. Entendiendo las dificultades de cada labor, y comprendiendo las ventajas de que cada uno realice las funciones para las que está más preparado, se puede conseguir un clima de confianza que tenga como consecuencia una mayor calidad de las producciones.

4.2 RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta todos los resultados de esta investigación, puede resultar interesante analizar el impacto de estas nuevas formas de producir en la calidad de las creaciones audiovisuales, basado en la eficacia de las mismas. En concreto, se podrían analizar los spots de aquellos anunciantes que cuentan con un Consultor dentro de su estructura y aquellas producciones realizadas con un *Producer* externo, incluso las realizadas sin la participación de un *Producer* en el equipo de la agencia, estableciendo un estudio comparativo entre ellas.

Otra de las cuestiones que se han comentado en esta investigación se refiere a la importancia de los premios en festivales publicitarios desde el punto de vista creativo y no siempre visto del mismo modo por parte de los anunciantes. Podría resultar relevante analizar campañas premiadas conforme al presupuesto destinado a la producción, la intervención del *Producer* o Consultor del anunciante, y la efectividad de las mismas. Las conclusiones obtenidas de tal investigación podrían ayudar a mejorar la relación entre los anunciantes y sus agencias. El estudio de los presupuestos de esas campañas podría aclarar también si con determinados presupuestos las ideas creativas se pueden ver engrandecidas o, por el contrario, otro tipo de presupuestos puede hacer que las ideas pierdan fuerza.

Asimismo, puede ser de interés la realización de un estudio detallado de los costes de un departamento de producción en las agencias, para comprobar si supone un ahorro externalizarlo o, por el contrario, un equipo de producción dentro de las agencias puede ayudar a que las

producciones se realicen de forma efectiva, en cuyo caso se podría instar a los anunciantes a que remuneraran a la agencia por ese trabajo.

Debido a la acotación temática de esta investigación, no se ha incidido en la estructura actual de las productoras. Por esa razón, se ha decidido ampliar este trabajo con un estudio cuantitativo de las productoras que trabajan en España. En ese estudio, se tendrán en cuenta tanto las productoras que trabajan para agencias y anunciantes nacionales como aquellas que lo hacen para productoras extranjeras. Parece interesante analizar qué productoras están operando en España, con qué recursos humanos y técnicos cuentan, qué presupuestos de producción se están manejando y de qué forma se relacionan con los distintos actores del proceso de producción de la agencia y del anunciante.

Por último, otra posible línea de investigación se refiere al estudio de las nuevas productoras especializadas en producciones de bajo presupuesto y enfocadas a producir contenidos y nuevos formatos audiovisuales para internet y redes sociales. El auge de este tipo de nuevas producciones, como los recientemente llamados “*bumpers*” – contenidos audiovisuales de tan solo 6 segundos de duración utilizados en redes sociales-, justificaría un análisis de estos nuevos procesos de producción de bajo presupuesto. Algo que preocupa también en el sector de las productoras publicitarias, ya que consideran que, aunque los contenidos sean de corta duración, la calidad de los mismos no debe ser inferior. De esta forma se podría intentar confirmar si aquellos contenidos dirigidos a medios digitales pueden contemplar presupuestos más económicos que los spots de televisión tradicionales.

GLOSARIO

GLOSARIO

Animatic: Voz inglesa que designa el resultado de animar en vídeo un *storyboard* (véase más adelante). Se utiliza para conocer la estructura completa de un anuncio y así corregir, añadir o eliminar secuencias antes de la creación real del mismo. Sirve como herramienta para realizar investigaciones previas a la producción del spot. Fuente: Diccionario Marketing y Publicidad. Marketing Directo.

Briefing: Anglicismo que hace referencia al proceso de recopilación de toda la información y las necesidades de un anunciante, por parte de la agencia creativa y la agencia de medios, para la posterior elaboración de una propuesta publicitaria concreta que las satisfaga. Fuente: Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo

Coaching: Enseñar a una persona con el fin de que desarrolle unas habilidades o conocimientos de una profesión o disciplina. En el texto se refiere a un buen mentor o tutor durante la realización de unas prácticas en la agencia de publicidad.

Confirming: Servicio que aportan las entidades bancarias por el que se gestionan los pagos de una empresa a sus proveedores y que se les permite cobrar antes de la fecha de vencimiento.

Contrabriefing: Anglicismo que hace referencia a la propuesta elaborada por la agencia creativa una vez ha recibido y estudiado el briefing. En el *contrabriefing* la agencia propone alternativas de enfoque o bien rectifica el briefing si considera que es erróneo. Fuente: Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo

Copy: Anglicismo que hace referencia al conjunto de textos de una pieza creativa. Toda creatividad se compone de dos partes: *copy* y arte. El *copy* se compone de la idea conceptual, los mensajes que venden el producto y la redacción de todos los textos. La persona que realiza esta actividad también se denomina *copy* o *copywriter*. Fuente: Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo.

Cost Controller: Profesional que trabaja para el anunciante supervisando los presupuestos de producción publicitaria.

Fee: Honorarios. Sistema de remuneración que consiste en el pago de una cantidad fija, de forma general o por proyecto, por los servicios prestados versus al sistema de comisión establecido tradicionalmente. Los honorarios pueden ser desembolsados por el cliente mediante una cantidad fija mensual o computando las horas de trabajo dedicadas por la agencia a su cuenta. Fuente: Diccionario Marketing y Publicidad. Marketing Directo.

In House: Interno. Que forma parte de su estructura.

Junior: Con poca experiencia profesional. En el sector publicitario se suele hablar de *trainee* (véase más adelante), *junior* y *senior* (profesional con amplia experiencia).

Know-how: Activo financiero que se deriva del valor comercial de la imagen de marca y el posicionamiento conseguidos. Fuente: Diccionario Marketing y Publicidad. Marketing Directo.

Low Cost: Servicio que consiste en ofrecer el mejor servicio o producto al mejor precio posible y también con la mejor rentabilidad posible para la empresa, intentando mantener el equilibrio con la calidad. En muchas ocasiones los servicios *low cost* los componen aquellos que acompañan al servicio o producto principal y que agregan valor a la oferta. Fuente: Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo.

New talent: Nuevo talento.

Packs de producción: Paquetes de producción.

Pack-shot: Bodegón con el producto del anunciante que suele ir al final de los anuncios.

Partner: Socio

Personal Cost: Coste del personal.

Planner: Persona dedicada a la actividad de planificación estratégica. Suele estar especializado en habilidades que combinan el pensamiento creativo, el conocimiento profundo del consumidor y sus hábitos de consumo, y las tendencias de mercado. Fuente: Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo

Pool de productoras: Conjunto de productoras con las que un anunciante llega a un acuerdo previo para la realización de sus producciones audiovisuales.

Preproduction Meeting: Reunión de Preproducción, también llamada PPM.

Price List: Listado de precios o tarifas.

Producer: Voz inglesa que significa productor y que se emplea para denominar al profesional que se encarga del proceso técnico, de los costes y de la logística, una vez que una idea es aprobada, para conseguir el producto final. Existen producers empleados en agencias de publicidad y en las productoras, trabajando ambos de forma complementaria. Fuente: Diccionario Marketing y Publicidad. Marketing Directo.

Scouting: Búsqueda de localizaciones.

Script: Guion creativo que describe con detalle las imágenes, sonidos, locuciones y músicas de un anuncio.

Star System: Actores protagonistas de la época dorada de Hollywood. En el texto se refiere a los profesionales con más prestigio en el sector publicitario.

Storyboard: Guion con ilustraciones abocetadas representando las sucesivas escenas (video) de que ha de constar un spot de cine o de televisión, a cuyos pies se escriben los textos y las indicaciones musicales (audio). Fuente: Diccionario Marketing y Publicidad. Marketing Directo.

Target: Público objetivo.

Telecine: Proceso de postproducción en el que se trata color, el brillo y el contraste de las imágenes rodadas.

Timing: Cronograma o calendario de fechas previsto para desarrollar una acción programada dentro de la planificación. Fuente: Diccionario Marketing y Publicidad. Marketing Directo.

Trainee: Voz inglesa que significa aprendiz y que se emplea para denominar a la persona que realiza prácticas en la empresa o agencia de publicidad durante un período de tiempo determinado. Fuente: Diccionario Marketing y Publicidad. Marketing Directo.

Training: Periodo de prácticas y aprendizaje en una profesión.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- A quickie with an agency Producer. (2005). *Boards Editorial*, 12. Disponible en: <https://goo.gl/m1c7fa> [Consulta junio 2017]
- A quickie with an agency Producer. At the end of the day, BBDO, Toronto Broadcast Producer Sam Benson wants you to know she's not "a great guy". (2006). *Boards Editorial*, 11.
- A quickie with an agency Producer John Doris, Senior Producer at Saatchi & Saatchi, New York on the benefits of jealousy and an epic feat of client/agency diplomacy. (2007). *Boards*, 10.
- Alonso, J. M. (2008). La hora de la verdad. Cuatro ingredientes para una receta de marketing y comunicación comercial adecuada a tiempos de dificultades. *Anuncios*, (1251), 20-21.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Mexicana.
- Baldwin, H. (1989). *How to create effective TV commercials* (2ª ed.). Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books.
- Ballesteros, E. (2009). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. *Política y Sociedad*, 46(3), 203-205.

- Baños, M. (2001). *Creatividad y publicidad*. Madrid: Laberinto.
- Barry, P. (2012). *The advertising concept book: Think now, design later: A complete guide to creative ideas, strategies and campaigns* (2ª ed.). London: Thames & Hudson.
- Bassat, L. (2002). *El libro rojo de la publicidad: Ideas que mueven montañas* (3ª ed.). Barcelona: Debolsillo.
 - (2008). *Confesiones personales de un publicitario* (1ª ed.). Barcelona: Crítica.
- Beale, C. (2015). Production companies sit at the sharp end of change. *Campaign*, 2. Disponible en: <https://goo.gl/3g89tM> [Consulta junio 2017]
- Benavides, J., Villagra, N., Alameda, D., Fernández Blanco, E. (2010). *Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa*. Revista Latina de Comunicación Social, 65. Universidad de La Laguna, 159-175. DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-890-159-175. Disponible en: <https://goo.gl/p3bvpp> [Consulta junio 2017]
- Bergmann, D. (2012). The year ahead for production. *Campaign*, 22. Disponible en: <https://goo.gl/2oB1od> [Consulta junio 2017]
- Book, A. C., Cary, N. D., y Tannenbaum, S. I. (1984). *The radio and television commercial* (2ª ed.). Chicago: Crain Books.
- Bonilla-Castro, E., y Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Colombia, Editorial Norma.

- Borque, J. (2009). El cine publicitario en España. *Revista Vivat Academia*, 104. Disponible en: <https://goo.gl/Bh77cz> [Consulta junio 2017]
- Brierley, S. (2005). *The advertising handbook*. London: Routledge.
- Burtenshaw, K., Mahon, N., y Barfoot, C. (2007). *Principios de publicidad: El proceso creativo: Agencias, campañas, medios, ideas y dirección de arte*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Calculating the bid: A behind the scenes look at preparing a TV commercial bid. (1996). *Marketing Magazine*, 101 (4), 16.
- Cappo, J. (2004). *El futuro de la publicidad*. México, D.F: McGraw Hill.
- Caro, A. (2009). Publicidad y crisis capitalista. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 3(1), 9-14.
- Carvajal, A. (2009). *Evolución de los elementos formales de la composición y la estética filmica publicitaria a finales del siglo XX en España (1986-2003)*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
 - (2012). Planificación en la producción audiovisual. En U. Cuesta, *Planificación estratégica y creatividad*, (207). Madrid: ESIC.
 - (2016). *El proceso de producción audiovisual*. Sevilla: Punto Rojo Libros.
- Castelló, A., Ramos, I., y Pino, C. (2013). El discurso publicitario en la crisis económica: nuevos valores y redes sociales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 657-672.

- Chicharro, M. (2003). *La perspectiva cualitativa en la investigación social: La entrevista en profundidad*. Revista Del CES Felipe II. Disponible en: <https://goo.gl/t2sw3p> [Consulta junio 2017]
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Corredor, P., y Farfán, J. (2011). Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la publicidad en España. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 4 (1), 97-116.
- Cury, I. (2013). *TV commercials: How to make them* (1ª ed.). Burlington: Focal Press.
- Davies, S. (2014). *Cannes perspectives: No shortcut to quality*. Teddington: Haymarket Media Group. Disponible en: <https://goo.gl/sNpACN> [Consulta junio 2017]
- Dirksen, C. J. (1973). *Advertising principles and problems* (4ª ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Douglas, T. (1993). *Guía completa de la publicidad* (2ª. ed.). Barcelona: Hermann Blume.
- El valor de un buen Producer. (2011). *Anuncios*. Disponible en: <https://goo.gl/dH5ozU> [Consulta junio 2017]
- Fandiño, J. (2003). *Introducción á producción publicitaria en medios audiovisuais*. Vigo: Universidade de Vigo.
- Fera, R. A. (2006). Agency Producer roundtable: The freelancer edition leading freelance agency Producers weigh in on life outside the agency fold. *Boards*, 19.

- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*, 6, 1-13.
- Fernández Blanco, E., Alameda, D., y Martín, I. (2011). Las estrategias publicitarias de las marcas en el contexto de crisis. *AdComunica: Revista Científica De Estrategias, Tendencias e Innovación En Comunicación*, (1), 119-138.
- Ferrer, C. (2006). *Los nuevos valores de la publicidad*. Madrid: Instituto Europeo de Marketing, Comunicación y Publicidad.
- Figueroa, R. (1999). *Cómo hacer publicidad: Un enfoque teórico-práctico*. México: Pearson Educación.
- Fletcher, W. (1999). *Tantrums and talent: How to get the best from creative people*. Admap Publications.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (3ª. ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Freixenet repite su anuncio navideño por la crisis. (2009). *Europa Press*. Disponible en: <https://goo.gl/6cEBeB> [Consulta junio 2017]
- Galán, M. B. S. (2010). La publicidad y la imagen en movimiento: Primeros pasos del cine publicitario en España. *Pensar La Publicidad*, 4 (1), 79-95.
- García Cuerda, M. L., y Menéndez, T. (2007). *Fundamentos de la realización publicitaria*. Madrid: Fragua.
- García Uceda, M. (2011). *Las claves de la publicidad* (7ª ed.). Madrid: ESIC.
- García-Clairac, S. (2005). *Realización de spots publicitarios*. Córdoba: Almuzara.

- García-Lavernia, J. (1998). *Publicidad que funciona: Las claves que nunca explican los publicitarios*. Barcelona: CIMS.
- Granatta, D. (2013). *La “juniorización” de las agencias*. Disponible en: <https://goo.gl/2TcTqV> [Consulta junio 2017]
- Grande, C. (2003). What is the future of TV advertising? *FT.Com*, 1. Disponible en: <https://goo.gl/nGGXa8> [Consulta junio 2017]
- Gurrea, A. (1999). *Los anuncios por dentro*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
 - (2008). *Cómo se hace un spot publicitario*. Bilbao: Servicio editorial de la Universidad del País Vasco.
- Hirschman, E. C. (1989). Role-based models of advertising creation and production. *Journal of Advertising*, 18 (4), 42-53.
- InfoAdex. (2009). *Resumen. Estudio de la inversión publicitaria en España*.
 - (2017). *Resumen. Estudio de la inversión publicitaria en España*.
- Joannis, H. (1992). *El proceso de creación publicitaria: Planteamiento, concepción y realización de los mensajes*. Bilbao: Deusto.
- Justicia, J. M. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS-TI 5*. Barcelona: Universidate Autònoma De Barcelona.
- King, K. W., Pehrson, J. D., y Reid, L. N. (1993). Pretesting TV commercials: Methods, measures, and changing agency roles. *Journal of Advertising*, 22 (3), 85.
- Koslow, S., Sasser, S. L., y Riordan, E. A. (2006). Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve?

Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising*, 35(3), 81-101.

- La desconfianza preside la relación anunciante-agencia-productora. (2011). *IPMARK*. Disponible en: <https://goo.gl/HM4nij> [Consulta junio 2017]
- La incertidumbre como única certeza. (2012). *IPMARK*. Disponible en: <https://goo.gl/mcnurE> [Consulta Junio 2017]
- Leduc, R., y Puente, F. (1983). *Principios y práctica de la publicidad*. Bilbao: Deusto.
- López Estrada, R. E., y Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen: Revista De Trabajo Social Y Ciencias Sociales*, (61). Disponible en: <https://goo.gl/f1o4wu> [Consulta junio 2017]
- McCann garantiza transparencia a sus clientes. (2006). *Marketing Directo*. Disponible en: <https://goo.gl/DeHC4v> [Consulta junio 2017]
- Marshall, S. W., y Roberts, M. S. (2008). *Television advertising that works: An analysis of commercials from effective campaigns*. Cambria Press.
- Martín, M. (2008). La fuerza laboral de la comunicación comercial: Radiografía del sector publicitario con enfoque de género. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, (75), 141-151.
- Martín-Crespo, M. y Salamanca, A. (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. NURE Investigación. ISSN 1697-218X. Disponible en: <https://goo.gl/44Zz6x> [Consulta junio 2017]
- Martínez Sáez, J. M. (2010). *Pertinencia de la noción de "autor" en el cine publicitario*. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação.

- Mejía, J. (2000). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Investigaciones sociales, 4(5), 165-180.
- Mieles, M. D., Tonon, G., y Alvarado, S. V. (2012). Investigación cualitativa: El análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Revista Universitas Humanística*, (74), 195-226.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2ª ed.). Thousand Oaks (California): Sage.
- Millerson, G. (2001). *Realización y producción en televisión* (4ª ed.). Madrid: Instituto Oficial de Radio y Televisión.
- Miranda, M. (2010). Impacto de la inversión en publicidad en época de crisis económica. *Revista Observatorio Calasanz*, 1(3), 147-155.
- Muñoz, F. (2010). *Cartas a un estudiante de publicidad 8: La remuneración*. Marketing Directo. Disponible en: <https://goo.gl/4Pf1RL> [Consulta junio 2017]
- Ocaña, F. (2003). *20 claves para hacer equipo: Cómo trabajar con éxito en publicidad*. Barcelona: Ediciones B.
 - (2009). Más con menos. *Anuncios*. Disponible en: <https://goo.gl/GfqQRG> [Consulta junio 2017]
- Oejo, E. (1998). *Dirección de arte: La cara oculta de la imagen publicitaria*. Madrid: Eresma & Celeste.
- Ogilvy, D. (1984). *Confesiones de un publicitario*. Barcelona: Orbis.
- Olaz, Á. (2012). *La entrevista en profundidad: Justificación metodológica y guía de actuación práctica*. Septem Ediciones.

- Omnicom Media Group (2009) *Estudio sobre la Evolución del Consumidor ante la recesión económica*. Disponible en: <https://goo.gl/jt7Ghb> [Consulta junio 2017]
- Ortega, E. (2004). *La comunicación publicitaria* (2ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Pacheco, A. (2008). Reflexiones creativas: Los creativos Nadal. *Anuncios*. Disponible en: <https://goo.gl/3965gW> [Consulta junio 2017]
- (2009). Reflexiones creativas: Lost. *Anuncios*. Disponible en: <https://goo.gl/o2L7g2> [Consulta junio 2017]
- Pardo, A. (2014). *Fundamentos de producción y gestión de proyectos audiovisuales* (1ª ed.). Pamplona: Eunsa.
- Parpis, E. (1999). Focus: Agency Producer. *Adweek*, 40 (11), 32.
- Parra, E., (1982). *Guía para la realización de un "spot" publicitario: Visto desde el lado de la agencia*. Madrid: J. Walter Thompson.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ª ed.). SAGE.
- Pérez Ruiz, M. Á. (2003). *La transición de la publicidad española: Anunciantes, agencias, centrales y medios. 1950-1980*. Madrid: Fragua.
- ¿Quién se está llevando el dinero de la publicidad? (2012). *IPMARK*. Disponible en: <https://goo.gl/VT1TmM> [Consulta junio 2017]
- Ràfols, R., y Colomer, A. (2003). *El diseño audiovisual*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

- Río Pérez, J. (2002). *El entorno de trabajo en la agencia publicitaria y su influencia en la producción de la creatividad*. Tesis doctoral. Universidad de Navarra.
- Río Pérez, J., y Etayo, C. (2008). Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad. *Zer: Revista De Estudios De Comunicación*, (25), 197-219.
- Río, P. d. (1999). La producción publicitaria en España. Con el viento a favor. *Cinevideo* 20, (162), 42-54.
- Rivero, J. A. (1992). *La productora de cine publicitario: Estructura técnica, organizativa y empresarial en la industria de la producción española*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Roca, D. (2007). El briefing creativo en las agencias de publicidad: Una aproximación cualitativa al caso español. *Zer: Revista De Estudios De Comunicación*, (23).
- Rubin, H. J., y Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of bearing data*. Sage.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- San Román, J. (2015). Analfabetos Publicitarios. *Control Publicidad*. Disponible en: <https://goo.gl/qsZr9n> [Consulta Junio 2017].
- SCOPEN. (2015). *Estudio sobre el impacto económico de la producción publicitaria en España*.
 - (2016). *Media scope: Una investigación que analiza la imagen, calidad y eficacia comercial de los medios de comunicación en España*.
 - (2017). *Informe Agencias España 2016*.

- (2017). *Estudio sobre el impacto económico de la producción publicitaria en España*.
- Solanas, I., y Sabaté, J. (2011). *Dirección de cuentas: Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Steel, J. (1998). *Verdades, mentiras y publicidad: El arte de la planificación de cuentas*. Madrid: Eresma y Celeste.
- Tejedor, G., y Odasso, M. (2000). The key to advertising production for dummies. Para los que piensan que producir un anuncio está chupado. *Cinevideo* 20, (173), 22-32.
- The future of TV advertising. (2015). *Campaign*, 32. Disponible en: <https://goo.gl/D97AUR> [Consulta junio 2017]
- TNS (2010). *Gestión de marcas en tiempos difíciles*. Madrid: TNS. Disponible en: <https://goo.gl/RYypXm> [Consulta junio 2017]
- Under Control Producers, el Producer del anunciante. (2015). *IPMARK*. Disponible en: <https://goo.gl/jWSB4a> [Consulta junio 2017]
- Vacchiano, C., y López, O. (2011). *El estudio de imagen de las productoras de cine publicitario en España*. Grupo Consultores.
- Valles, M. S. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
 - (2009). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional* (4ª reimp. ed.). Madrid: Síntesis.
- Vasallo, C. (2011). 'Juniorización' en tiempos de crisis. Disponible en: <https://goo.gl/S13eqg> [Consulta junio 2017]

- Vega, J. A. (2006). La publicidad comercial y los consumidores. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, (18), 65-120. ISSN 0212-7237.
- Vicente, F. (2006). McCann no ha sido transparente hasta este año. *CincoDías*. Disponible en: <https://goo.gl/7eWXfe> [Consulta junio 2017].
- Victoria, J. S. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel.
- Villar, O. (2008). Reflexiones creativas: Hola crisis. *Anuncios*. Disponible en: <https://goo.gl/SY9o8K> [Consulta junio 2017]
- White, E. (2010). *Agency Producer Q&A. Boards*, 12.
- White, H. (1981). *How to produce an effective TV commercial*. Chicago: Crain Books.
- Williams, E., y Fernández, I. R. (2010). *La nueva publicidad: Las mejores campañas*. Gustavo Gili.
- Young, J. W. (1982). *Una técnica para producir ideas*. Madrid: Eresma.
- 70% menos de presupuesto para televisión. (2008). *Marketing Directo*. Disponible en: <https://goo.gl/HG3fFq> [Consulta junio 2017]

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución de la inversión publicitaria (2004-2016).....	21
Ilustración 2. Casillero tipológico: Selección de la muestra.....	33
Ilustración 3. Perfil de los anunciantes entrevistados.....	34
Ilustración 4. Perfil de las agencias entrevistadas.....	36
Ilustración 5. Perfil de las productoras y postproductoras entrevistadas.....	38
Ilustración 6. Aspectos que debe reunir la productora ideal.....	63
Ilustración 7. Resultados Facturación por tamaño de productora.....	114
Ilustración 8. Organigrama de producción.....	126
Ilustración 9. Relación anunciante-agencia.....	140
Ilustración 10. ¿Quiénes intervienen en la decisión de elección de la productora.....	159
Ilustración 11. Factores que influyen en la selección de la productora.....	162
Ilustración 12. Diferencia entre el Cost controller y el consultor del anunciante.....	220
Ilustración 13. Departamentos que influyen en las decisiones del <i>Producer</i> de agencia.....	251
Ilustración 14. Relación <i>Producers</i> anunciante, agencia y productora.....	265
Ilustración 15. Relación entre los distintos protagonistas del proceso de producción.....	266
Ilustración 16. Reparto de la inversión.....	270
Ilustración 17. % Inversión Real Estimada en Medios Convencionales InfoAdex 2008-2016.....	271
Ilustración 18. Facturación Bruta.....	319

Ilustración 19. Facturación Bruta (Reparto por volumen).	321
Ilustración 20. Clientes de los grandes estudios de postproducción..	344
Ilustración 21. Clientes de los pequeños estudios de postproducción.....	345

ANEXOS

ANEXO I

CONTRATO DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL PUBLICITARIA



CONDICIONES GENERALES

Las presentes condiciones generales forman un todo inseparable de las condiciones particulares que figuran en el presupuesto del anverso del presente documento y su interpretación habrá de hacerse de manera conjunta. La firma del presupuesto vincula a los firmantes del mismo con las presentes condiciones generales.

PRIMERA: OBJETO:

El objeto del presente contrato es la realización por parte de la Productora asociada a APCP, que figura al anverso del presente documento, de una película publicitaria de acuerdo con las condiciones particulares que figuran en el anverso del presente documento y conforme a estándares profesionales de alto nivel, para la firma Anunciante, quien a todos los efectos será la promotora que encarga y financia la película, y cesionaria de los Derechos de Explotación del producto final, así como de cualquier material que se pudiera generar durante el proceso de producción. Es también la parte cesionaria de los Derechos de Imagen y Propiedad Intelectual, en los términos y condiciones que se negocien con los propietarios cedentes y, actúa representado por la agencia de publicidad, en virtud de los acuerdos que ambos tengan establecidos en su contrato original y en los Acuerdos de Procedimiento Consensuados entre Agencia y Anunciante.

Por película publicitaria deberá entenderse tanto el master final de emisión como todos los soportes de imagen y/o sonido originales que se deriven de la producción de la misma.

La Productora realizará la película objeto del presente contrato de acuerdo con las condiciones, requisitos, y guiones suministrados por la Agencia, así como conforme a los acuerdos entre Productora y Agencia que se alcancen en las reuniones establecidas y reflejadas por escrito al efecto. Se tendrán también como parte inseparable de este contrato, los anexos que se adjuntan al mismo y que son: el “briefing”, presupuesto y guiones de producción, conforme a los cuales se deberá realizar el Anuncio.

SEGUNDA: CONDICIONES ECONÓMICAS:

La Productora realizará el trabajo objeto del presente contrato por el importe que figura en el presupuesto adjunto a estas condiciones generales, presupuesto que tiene carácter de cerrado, estando la Productora obligada a realizar la película por el precio pactado en el mismo, si bien habrá que tener en cuenta lo siguiente:

- a) Si durante las distintas fases de preproducción, rodaje y postproducción la Agencia solicitase algún extra no contemplado en el presupuesto inicialmente aprobado, se realizará un presupuesto extraordinario que deberá ser aceptado por

- escrito por la Agencia antes de su ejecución y que se someterá a las mismas condiciones que el presupuesto inicial.
- b) El presupuesto se revisará en todo caso si, como consecuencia de negociaciones que excedan del ámbito de los contratantes de esta producción, se produjera cualquier variación de los costes debidamente justificados. (Por ejemplo: negociación colectiva que afecte a salarios; incremento del precio de los carburantes, incremento del precio de los transportes...). Dicha revisión surtirá efectos una vez aceptada por escrito por las partes.
 - c) En el caso de colaboraciones realizadas con empresas, personal técnico o artístico de países que no hayan adoptado el euro como moneda nacional, se podrán ajustar los costes que se produzcan como consecuencia de las diferencias de cambio de moneda, siempre y cuando dichas diferencias de cambio excedan de un 1% de los mismos.
 - d) En los gastos de todas las gestiones no contempladas en el presupuesto inicial y que sean tramitadas por la Productora y aceptadas por la Agencia se aplicará el mismo % en concepto de Beneficio industrial, que figura en el presupuesto original aprobado, excepto en los costes derivados de lo establecido en el apartado B para los que se acordará por ambas partes y en función de cada concepto la inclusión o no de un % en dicho concepto.

TERCERA: RESPONSABILIDADES:

Los responsables de la producción figuran en el anverso de este documento

1.- Será responsabilidad de la PRODUCTORA:

- a) La salvaguarda de cualquier soporte de imagen y/o sonido originales derivado de la producción del anuncio hasta el cobro efectivo del último pago, en cuyo momento la propiedad de estos materiales pasará a ser de la agencia. En ese momento, la productora deberá entregarlos a la agencia. La Productora conservará los materiales de forma gratuita por un periodo de un año. Vencido el plazo, la Productora, en su domicilio social, deberá entregarlos a quien designe la Agencia.

No obstante la Productora podrá encargarse, por cuenta y riesgo de la Agencia, de la conservación de los materiales a que hace referencia el párrafo anterior, una vez vencido el primer año, previo presupuesto en concepto exclusivamente de custodia y ocupación de espacio por periodos anuales renovables por acuerdo entre las partes, con un máximo de tres años.

La Productora no concertará ninguna cobertura de seguros acerca del material de las películas (soportes de imagen y/o sonido) que la Agencia le confíen para su custodia, si bien, facilitará a la Agencia los mecanismos pertinentes para la

Página 2 de 12

contratación de dicho seguro. La contratación y pago del seguro corresponde única y exclusivamente a la Agencia.

- b) La Productora gestionará pero no será responsable de la obtención de todos los permisos, licencias y derechos necesarios para la realización de la película tanto en España como en el extranjero, que están reflejados en el “*briefing*” de producción, así como de cualquier aspecto del rodaje incluyendo los visados que sean necesarios, o permisos de trabajo con relación al personal contratado por la Productora. No obstante la Productora una vez presentada en plazo y forma la solicitud pertinente no se hará responsable en el caso de que la Administración competente retrase la resolución necesaria para la obtención de los visados, autorizaciones o permisos de trabajo, en especial en el caso de los extranjeros y de los menores que participen en la producción, y que vayan a ser contratados por la Productora.

De igual forma, la Productora gestionará pero no será responsable de la obtención de visados o permisos de trabajo en relación con los artistas y profesionales contratados por la Agencia.

La Productora se compromete a actuar con la debida diligencia comprometiéndose a avisar por escrito del riesgo existente para cualquier tipo de contratación.

- c) La Productora será responsable de sus acciones frente a los derechos de terceros derivados de la utilización de elementos de vestuario o decoración aportados por la productora y utilizados para la producción de la película publicitaria, dentro del ámbito territorial, temporalidad y medios para los que inicialmente se haya contratado y/o posteriores renovaciones gestionadas por la productora.
- d) La productora declina cualquier responsabilidad ante terceros por la difusión pública de imágenes y/o sonidos que se extraigan del spot publicitario acabado y entregado, cuyos derechos no hayan sido solicitados por la agencia en el briefing de producción y gestionados expresamente por la productora.

A estos efectos, se entiende por imágenes y/o sonidos, con carácter enunciativo y no limitativo, cualesquiera grabaciones que sean susceptibles de difusión y no tengan el carácter de “spot publicitario” tales como fotogramas, grabaciones sonoras y/o musicales, making off, etc.

2.- Será responsabilidad de la AGENCIA:

- a) La Agencia será la única responsable de garantizar que el Anuncio cumple con todos los requisitos legales y/o reguladores de la publicidad, en relación con el contenido y postproducción del anuncio publicitario, exonerando de responsabilidad a la productora por este concepto.
- b) La Agencia deberá recepcionar el material en los términos establecidos en el apartado 1.a) de esta cláusula tercera.

c) La Agencia será responsable de sus acciones frente a los derechos de terceros.

CUARTA: DESCRIPCIONES DEL ANUNCIO:

La denominación y características del anuncio figuran en el anverso de este documento y/o en el “Briefing de Producción”, y en cuantos acuerdos escritos se deriven de las reuniones celebradas por ambas partes.

QUINTA: FECHAS DE ENTREGA:

Las diferentes fechas de entrega son las que vienen reflejadas en el apartado “timing” del “briefing” de producción, que se acompaña a este documento y que forma parte inseparable del mismo.

Las fechas de entrega sólo podrán retrasarse como consecuencia de nuevos requerimientos o cambios exigidos por parte de la Agencia o propuestos por la Productora y con la aprobación de la Agencia, y que no estuvieran contemplados en el “*briefing*” de producción. A estos efectos, es necesario tener en cuenta que la fecha de entrega de la película es una condición esencial del presente contrato por las implicaciones que tiene respecto de la difusión de la misma.

Dichos cambios, aprobados por las partes, deberán quedar documentados por escrito, siendo válida, a estos efectos, la notificación por parte de la Agencia o de la Productora a la otra parte, mediante fax o correo electrónico.

La productora responderá exclusivamente ante la Agencia por el retraso en la fecha de entrega reflejada en el apartado “timing” del “briefing”, cuando dicho retraso se deba a actuaciones negligentes de la productora, que se determinarán mediante dictamen arbitral. No obstante, el límite de responsabilidad de la productora no podrá ser superior al doble del Beneficio Industrial reflejado en el Presupuesto.”

SEXTA: CONDICIONES DE PAGO:

Por la realización de los trabajos de producción, descritos en el presupuesto, la productora percibirá de la Agencia la cantidad total que figura en el anverso del presente documento, incrementada con los impuestos que por ley correspondan.

No obstante si existiese algún presupuesto extraordinario de acuerdo con lo establecido en el apartado a) de la cláusula segunda de este contrato, la Agencia hará efectivas las cantidades fijadas en el citado presupuesto de acuerdo con las condiciones establecidas en el mismo.

Para producciones nacionales:

Se entienden como tales las que se lleven a cabo en su totalidad en territorio nacional español.

La forma de pago será la siguiente:

El 50% al contado antes de 48 horas antes del primer día de rodaje.

El 50% restante, a los 90 días naturales a contar desde la fecha de aprobación del “*off line*”, si bien el pago no se producirá en ningún caso antes de la entrega del “master” aunque se haya producido el vencimiento de dicha factura.

No habrá ningún gasto fuera del beneficio industrial.

Para producciones internacionales:

Se entienden como tales las que se lleven a cabo parcial o totalmente fuera del territorio nacional español.

La forma de pago será la siguiente:

El primer 50% al contado a la aprobación del proyecto.

Un 25% antes del último día de rodaje.

El 25% restante, a los 90 días naturales a contar desde la fecha de aprobación del “*off line*”, si bien el pago no se producirá en ningún caso antes de la entrega del “master” aunque se haya producido el vencimiento de dicha factura.

Aquellos gastos que queden fuera del beneficio industrial deberán abonarse en su totalidad conjuntamente con el primer 50%.

A estos efectos es necesario tener en cuenta que las condiciones de pago establecidas, son condiciones esenciales del presente contrato por las implicaciones que tienen respecto a la producción de la película. La agencia una vez transcurridos los plazos de pago establecidos, asumirá los costes financieros que por dicho retraso en el pago se deriven, siempre y cuando el mismo no haya sido pactado entre las partes.

SÉPTIMA: APROBACIÓN DE LA AGENCIA:

La Agencia aprobará tanto el presupuesto que figura en el anverso de las presentes condiciones generales, así como este documento, mediante la firma que figura al pie del presupuesto.

No obstante, por razones de urgencia la agencia podrá dar autorización verbalmente para que la productora inicie la producción tan pronto como sea posible. Dicha

autorización verbal deberá confirmarse a la productora inmediatamente por correo electrónico o por fax.

La Agencia mediante persona con capacidad de representación suficiente deberá firmar y remitir el presupuesto y las presentes condiciones generales para la producción de anuncios en un plazo máximo de 48 horas desde la aprobación verbal.

OCTAVA: ASISTENCIA AL RODAJE DEL REPRESENTANTE DE LA AGENCIA:

La Agencia delegará en sus representantes para que asistan a las diferentes fases de la producción (preparación, rodaje y postproducción) con facultad suficiente para consultas y toma de decisiones. Dichos representantes deberán nombrar un portavoz o portavoces que serán quienes transmitan las consultas y decisiones a la Productora. En el caso de que se nombren varios portavoces en ningún caso podrán actuar de forma simultánea.

En el caso en que durante las diferentes fases de producción sean varios los que han sido nombrados portavoces, éstos no podrán alterar las decisiones adoptadas con anterioridad por otro portavoz, salvo que sea de mutuo acuerdo con la productora. Las decisiones tomadas por los portavoces serán a todos los efectos vinculantes para la Agencia y Productora.

En caso de falta de asistencia a las actividades anteriores de los representantes de la Agencia, se establece expresamente la presunción de que la Agencia aprueba el criterio profesional que manifieste la Productora respecto de los trabajos realizados.

La Productora deberá proporcionar, a los representantes de la Agencia que asistan al rodaje, un monitor u otro medio acordado para ver la imagen en directo, siempre y cuando las condiciones del rodaje lo permitan.

NOVENA: DERECHOS:

- a) En el momento en que la Productora reciba el importe total del pago así como cualquier coste extra en virtud de acuerdo, la Productora cede a la Agencia, la totalidad de los derechos que por ley le pudieran corresponder.
- b) Si la Productora encarga un material a un tercero para su uso con respecto a la producción del Anuncio o utiliza un material existente, la Productora se compromete a obtener la cesión a la Agencia de los derechos que correspondan a nombre de la agencia, como consecuencia, la Productora exonera a la Agencia de cualquier tipo de responsabilidad frente a terceros derivada de la utilización/difusión de dicho Anuncio durante el periodo, territorio y medios de difusión contratados en el presupuesto inicial o en las sucesivas renovaciones que ésta (la Productora) haya gestionado por solicitud escrita de la Agencia.

Página 6 de 12

- c) La Productora se compromete a obtener, transmitir y documentar a la Agencia la cesión de los derechos de propiedad intelectual del director y de todas aquellas personas implicadas en la creación de la producción del Anuncio, de acuerdo y con los límites establecidos en la normativa española.
- d) La Agencia se responsabiliza de la obtención de todos los permisos adecuados en relación con cualquier copyright o material de marca registrada aportados por la Agencia para su inclusión en el anuncio. En consecuencia la Agencia exonera a la productora de cualquier tipo de responsabilidad ante terceros derivado de la difusión del material que puedan facilitar a la misma para su inclusión en el anuncio.
- e) La Productora se compromete a negociar en nombre propio y por cuenta de la Agencia, la totalidad de derechos de difusión de todos los intervinientes en el anuncio por el período, territorio y medios de difusión que determine la Agencia en el “*briefing*” de producción y de acuerdo con la normativa nacional vigente, a partir de la primera fecha de emisión. No obstante, a instancias de la Agencia, la Productora tramitará la renovación de los referidos derechos de difusión pero no se responsabilizará en ningún caso, de la negativa de los sujetos que detenten los citados derechos a aceptar las sucesivas prórrogas anuales de los mismos. En la gestión y posterior contratación de la renovación de Derechos, tendrá prioridad la productora, salvo que exista una mejor propuesta.
- f) La Agencia será responsable del pago de todos los derechos a terceros que hubiera contratado directamente. La Productora se compromete a negociar en nombre propio y por cuenta de la Agencia, si no se indica otra cosa en las condiciones particulares, los derechos necesarios respecto a imagen, música y cualquier otro material de archivo para su utilización en la película contratada, aportando la documentación pertinente, y de acuerdo con las condiciones económicas fijadas en el apartado D de la cláusula segunda.
- g) Desde la primera emisión pública del anuncio, la Productora bajo su responsabilidad, tendrá derecho a la difusión del anuncio objeto de este contrato con el fin de dar a conocer sus trabajos. Expresamente se permite a la productora la difusión del anuncio en su página web y en su bobina de presentación profesional. Para la presentación en Festivales profesionales, se requerirá la autorización previa de la Agencia. En el caso en que la Productora vaya a difundir el citado anuncio en versiones no emitidas, será requisito necesario la autorización del Anunciante.

DÉCIMA: APLAZAMIENTO A PETICIÓN DE LA AGENCIA:

Si la Agencia solicita un cambio en el calendario de la producción, las partes acordarán una nueva fecha y la Agencia se hará cargo de todos los gastos incurridos inevitables, que surjan como resultado directo del aplazamiento y las obligaciones devengadas con

Página 7 de 12

los colaboradores no fijos y con los proveedores relacionados con la producción del spot que dicho aplazamiento pudiera originar, previa justificación documental de dichos gastos.

Si debido al aplazamiento, la Productora o el realizador no pudieran llevar a cabo la producción por motivo justificado o compromisos adquiridos anteriormente, la Agencia abonará a la Productora los gastos y las obligaciones debidamente justificados, devengadas con los colaboradores no fijos y con los proveedores relacionados con la producción del spot en que la Productora haya incurrido hasta el momento del aplazamiento con su beneficio industrial correspondiente.

Adicionalmente, en el caso del realizador y del director de producción, la Agencia deberá abonar a ambos el 50% de los honorarios de los mismos, con su beneficio industrial correspondiente.

UNDÉCIMA: APLAZAMIENTO POR CAUSAS ATMOSFÉRICAS O DE FUERZA MAYOR:

En el caso de aplazamiento de cualquier proceso de la producción por causas atmosféricas, que no estén cubiertas por el correspondiente seguro reflejado en la condición decimosexta, fuerza mayor o retraso del suministro de algún elemento a proporcionar por la Agencia, ésta abonará la cantidad por día que conste en el apartado correspondiente del presupuesto adjunto a estas condiciones generales. Si el retraso por estas causas influye en el calendario pactado, se acordará una nueva fecha para la entrega de la película.

DUODÉCIMA: CANCELACIÓN POR PARTE DE LA AGENCIA:

En caso de cancelación del rodaje por razones no imputables a la Productora, y que no respondan a razones de fuerza mayor, la Agencia desembolsará todos los gastos incurridos y las obligaciones devengadas debidamente justificadas con los colaboradores no fijos y con los proveedores relacionados con la producción del spot hasta la fecha de cancelación. La Productora adoptará cuantas medidas sean necesarias y actuará con la mejor diligencia para tratar de reducir al máximo los gastos en que se pudieran incurrir.

Adicionalmente y como compensación a la productora, la Agencia deberá satisfacer el total del beneficio industrial y la totalidad de los honorarios del realizador y del director de producción, reflejados en el presupuesto aprobado.

DECIMOTERCERA: INDEMNIZACIONES

Los daños y perjuicios que se deriven del incumplimiento de este contrato serán los que se determinen en base a la normativa vigente.

DECIMOCUARTA: RESPONSABILIDAD Y SEGURO DE LA AGENCIA

La Agencia acuerda asumir cualquier responsabilidad derivada de la producción de la película frente a la Productora y asegurarse a sí misma de manera efectiva, por cualesquiera acciones, reclamaciones, pérdidas y demandas que puedan surgir como resultado de o en relación con:

- a) Cualquier incumplimiento por parte de la Agencia de sus obligaciones en virtud de este contrato.
- b) La no comparecencia o incapacidad de finalizar el trabajo de cualquier artista o personal clave no contratado directamente por la Productora.
- c) La inutilidad, pérdida o daño de cualesquiera materiales o instalaciones de producción proporcionadas por la Agencia a la Productora.
- d) La muerte o lesiones corporales a artistas y a otras personas causadas por o como resultado de la negligencia de la Agencia o sus representantes.
- e) Riesgos a los negativos/cinta de video/soporte original u otro material derivado mientras que se trabaja con ellos o mientras que son transportados por otras empresas o individuos en el momento en que dicho material se encuentra al cuidado, custodia y control de la Agencia.
- f) Salvaguarda de los negativos/cintas de video/soporte original u otros materiales derivados tras la finalización del contrato.
- g) Cualquier responsabilidad establecida por la ley que la Agencia pueda tener en relación con los trabajadores aportados por los mismos.
- h) La pérdida total sufrida debido a la interrupción, aplazamiento, cancelación o abandono de la producción que surja como resultado de cualquier asunto del cual la Agencia es responsable en virtud de este contrato.

DECIMOQUINTA: RESPONSABILIDAD Y SEGURO DE LA PRODUCTORA

La Productora acuerda asumir cualquier responsabilidad derivada de la producción de la película frente a la Agencia y asegurarse a sí misma de manera efectiva, por cualesquiera acciones, reclamaciones, pérdidas y demandas que puedan surgir como resultado de o en relación con:

- a) Cualquier incumplimiento por parte de la Productora de sus obligaciones contenidas en este contrato.

- b) La no comparecencia o incapacidad para completar el trabajo programado por el director, productor y/o personal clave de la Productora, excluido el personal artístico y los casos de fuerza mayor.
- c) La inutilidad, el daño o la pérdida de materiales o instalaciones clave de la producción que hayan sido responsabilidad de la Productora.
- d) La muerte o lesión corporal de los artistas u otras personas causadas como resultado de la negligencia de la Productora.
- e) Riesgos a los negativos/cintas de video/soporte original u otro material derivado mientras que se está trabajando con ellos o mientras que son transportados por otras empresas o individuos mientras que dicho material se encuentre al cuidado, custodia y control de la Productora.
Excepcionalmente serán a cargo exclusivo del Anunciante los costes derivados de asegurar el presente riesgo en el supuesto de que la producción se efectúe en el extranjero. Por tanto, la Productora contratará la correspondiente cobertura con cargo al Anunciante.
En el supuesto de que el Anunciante no asuma dicha cobertura, la Productora quedará totalmente exonerada de cualquier incidencia que pudieran sufrir los materiales descritos en la presente cláusula durante los distintos itinerarios de transporte hasta su llegada a España.
- f) La salvaguarda de los negativos/cintas de video/soportes originales u otro material derivado hasta el término del presente contrato.
- g) La pérdida total sufrida debido a la interrupción, aplazamiento, cancelación, abandono de la producción que surja por cualquier motivo del cual la Productora es responsable, según lo definido en este contrato, incluyendo gastos importantes razonables de la Agencia, como tarifas de artistas, gastos asociados y gastos de transporte y alojamiento. Se excluyen expresamente de responsabilidad a la Productora por los gastos derivados de la investigación de mercados, de la creatividad, de la planificación de los medios, de su difusión y de otros gastos no relacionados directamente con la producción del guión y el presupuesto aprobado.

DECIMOSEXTA: SEGURO CONTRA LAS INCLEMENCIAS METEOROLÓGICAS (WEATHER DAY)

La productora deberá contratar, si la Agencia lo requiere, y si las compañías de seguros lo admiten en el plazo de tiempo exigido, un seguro contra las inclemencias meteorológicas que cubra los días de rodaje reflejados en el “*briefing*” de producción.

La póliza de dicho seguro será abonada por la Agencia de acuerdo con las condiciones que figuran en el presupuesto. Sobre esa póliza no existirá beneficio industrial.

En el supuesto en que la Agencia no requiera la contratación del seguro a que se refiere el párrafo anterior, todos los gastos originados como consecuencia de la suspensión o retraso parcial del rodaje, por causas meteorológicas adversas, serán asumidos por la Agencia, siempre que estén debidamente justificados por la Productora y aceptados por la Agencia, y con su beneficio Industrial correspondiente.

DECIMOSÉPTIMA: FUERZA MAYOR

En aplicación del artículo 1.105 del Código Civil ninguna parte será responsable del incumplimiento de las obligaciones del presente Contrato si se da por causas fuera de su control razonable debido a una causa de Fuerza Mayor. Si la falta debida a un caso de Fuerza Mayor continúa durante menos de catorce días, todas las fechas especificadas en este contrato se pospondrán consecuentemente hasta que se finalice el rodaje de uno o varios Anuncios. Si se da un caso de Fuerza Mayor que evite que la producción continúe o finalice durante un mínimo de catorce días, cualquiera de las partes podría rescindir el contrato. En dicho caso la Agencia pagará a la Productora los gastos en los que haya incurrido durante la realización del Anuncio anteriormente mencionado, y la parte del margen total que sea atribuible al trabajo que hayan realizado hasta la fecha de rescisión, siempre que estén debidamente justificados por la Productora.

El beneficio industrial queda excluido de dichos gastos.

DECIMOCTAVA: RESCISIÓN

- a) Cualquiera de las partes podrá rescindir este Contrato inmediatamente a través de una comunicación por escrito a la otra parte, si ésta última aprueba la liquidación de la sociedad, se encuentre inmersa en un procedimiento concursal como deudor, o si un Tribunal dictara una resolución para su disolución, o en el caso de persona física, que la misma falleciera, o en ambos casos, se declarasen insolventes o proponga realizar un convenio o concurso de acreedores.
- b) En cualquier caso la parte que resulte afectada por la rescisión del presente contrato estará autorizada a cobrar, sin perjuicio de cualquier otro derecho que pudiera corresponderle, cualquier coste adicional en los que se haya incurrido durante la realización de la producción.

DECIMONOVENA: MEDIACIÓN

Para resolver cualquier discrepancia que pudiera surgir en la aplicación o interpretación del presente contrato, las partes, con renuncia expresa a su propio fuero, acuerdan someterse a arbitraje.

El arbitraje se realizará conforme al procedimiento establecido en el Ley 60/2003, de 26 de diciembre de 2.003, de Arbitraje.

Las partes acuerdan que el número de árbitros será igual a tres, que serán nombrados de la siguiente forma: Un árbitro será elegido por APCP, otro árbitro será elegido por AEACP, entre personas de reconocida solvencia profesional en el sector, y el tercer árbitro será nombrado por los dos árbitros designados al efecto, quien actuará como Presidente del Colegio arbitral.

El laudo arbitral deberá dictarse dentro del plazo que establece la Ley de aplicación, obligándose ambas partes a aceptar y cumplir el laudo arbitral.

VIGÉSIMA: INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Las partes conocen su obligación de no revelar sin consentimiento previo por escrito, ninguna información confidencial durante la vigencia y la finalización del presente contrato, sobre las actividades comerciales de la otra parte, o del Anunciante, sus planes comerciales, el nombre del Anunciante o empresas asociadas o cualquier otra información relevante sobre el anuncio y el producto publicado como resultado del presente Contrato.

Especialmente durante y después de la realización del Anuncio la Productora conoce su responsabilidad de tratar de manera completamente confidencial toda la información sobre marketing y estadísticas relacionadas con la actividad del Anunciante.

Toda la información sobre la producción de los anuncios anteriormente citados es confidencial y sólo podrá tratarse fuera de los procesos de producción/estándar con el consentimiento previo por escrito del representante de la Agencia.

Adicionalmente ambas partes se someten expresamente a lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos.

ANEXO II

Briefing de Producción

A E A G P

Asociación Española de Agencias
de Comunicación Publicitaria

APCP

ASOCIACIÓN PRODUCTORAS
CINE PUBLICITARIO

FECHA ENTREGA:

Nº BRIEF:

PRODUCTORA

BRIEFING DE PRODUCCIÓN INICIAL

DATOS DEL ANUNCIANTE

ANUNCIANTE
PRODUCTO
CONSULTOR EXTERNO

DATOS AGENCIA

AGENCIA
RESPONSABLE DE LA PRODUCCIÓN
PRODUCER AGENCIA
DIRECTOR CREATIVO EJECUTIVO

Tel
mail

REALIZADOR SOLICITADO

- 1.
- 2.
- 3.

TIMING

ENTREGA PRESUPUESTO
APROBACIÓN PRESUPUESTO

PPM
RODAJE
PRESENTACIÓN OFF LINE
ENTREGA SPOT

TÍTULO Y VERSIONES

TÍTULO / S
DURACIÓN / ES
IDIOMA / S
REDUCCIÓN / ES

CREATIVIDAD APROBADA POR EL ANUNCIANTE
CREATIVIDAD EN TEST
CREATIVIDAD EN CONCURSO

SI	NO
☐	☐
☐	☐
☐	☐

MATERIAL APORTADO POR LA AGENCIA

STORYBOARD
ANIMATIC / MAQUETA
SCRIPT
OTROS (DEFINIR)

SI	NO
☐	☐
☐	☐
☐	☐

MATERIAL SOLICITADO A LA PRODUCTORA

PRESUPUESTO
DISEÑO DE PRODUCCIÓN
TIMING
PLANTEAMIENTO REALIZACIÓN
BOBINA REALIZADOR
BOBINA PRODUCTORA
BOBINA OTROS

SI	NO
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

PRODUCTORAS CONVOCADAS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

DERECHOS DE DIFUSIÓN PÚBLICA

FECHA DE INICIO DE EMISIÓN

TEMPORALIDAD

TERRITORIALIDAD

MEDIOS

AUDIOVISUALES

TV

CINE

PAG. WEB

INTERNET con Descarga

RADIO

CALL CENTER

MENSAJE MULTIMEDIA

GRÁFICA:

PRENSA

REVISTAS

MARQUESINAS

FOLLETOS

PLV

OTROS

RENOVACIONES POSTERIORES

2do AÑO. POSIBILIDAD

2do AÑO. NEGOCIACIÓN CERRADA

3er AÑO. POSIBILIDAD

3er AÑO. NEGOCIACIÓN CERRADA

CASTING

PROTAGONISTAS
SECUNDARIOS
MENORES
FIG. ESPECIALES
EXTRAS
MODELOS MANOS
ESPECIALISTAS

TOTAL
TOTAL
TOTAL
TOTAL
TOTAL
TOTAL
TOTAL

CASTING EXTRANJERO

SI	NO

PROTAGONISTAS
PERSONAJE

DESCRIPCIÓN

EXCLUSIVIDAD

OBSERVACIONES

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

SI	NO

MENORES

PERSONAJE

DESCRIPCIÓN

EXCLUSIVIDAD

OBSERVACIONES

1.
2.
3.
4.
5.

SI	NO

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

FORMATO

35MM

☐

16 MM

☐

PROPONER POR REALIZADOR

☐

OTROS

MANIPULADOR PRODUCTO
HOME ECONOMIST
MAQUETISTA FICTICIOS
SONIDO DIRECTO
MAKING OFF (SIN DIFUSIÓN PÚBLICA)
SESIÓN FOTOGRÁFICA DURANTE RODAJE
TRANSPORTE PRODUCTO
ANIMALES

SI NO

OBSERVACIONES

LOCALIZACIONES / DECORADOS

PROPONER POR REALIZADOR

SI NO

Nº TOTAL

DESCRIPCIÓN

EXT INT

OBSERVACIONES

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

VIAJES / HOTELES

PERSONAS AGENCIA EN RODAJE
PERSONAS AGENCIA EN PPM
PERSONAS ANUNCIANTE EN RODAJE
PERSONAS ANUNCIANTE EN PPM

Nº

Nº

DESPLAZAMIENTO

TURISTA

BUSINESS

PERSONAS QUE VIAJAN

TIPO DE ALOJAMIENTO

1ª SUPERIOR

LUJO

OTROS

POSTPRODUCCIÓN Y SONORIZACIÓN

POR PRODUCTORA
A CARGO AGENCIA
POR CLIENTE

PAL

HD

GRAFISMO

VERSIONES LIMPIAS
IMÁGENES DE ARCHIVO
FOTOS DE ARCHIVO
COPIAS DE EMISIÓN

SI	NO	Nº

LOCUTORES

TOTAL LOCUTORES VERSIÓN ORIGINAL
TOTAL LOCUTORES VERSIONES ADICIONALES

DURACION
DURACION
DURACION

	Nº	
	Nº	
	Nº	

CASTELLANO
CATALÁN
GALLEGO
VASCO
VALENCIANO
OTROS

SI	NO

BANDA DE EFECTOS

MÚSICA
LIBRERÍA
JINGLE
FONOGRÁFICOS
AUTORALES

SI	NO

COPIA MASTER DIGITAL EN:

BTC DIGITAL
BTC SP
QUICKTIME
COPIADO AL MASTER AGENCIA

Nº

SEGURO DE RODAJE

SEGURO DE NEGATIVO
SEGURO RESPONSABILIDAD CIVIL

SI	NO

SEGURO VIENTO
SEGURO AUSENCIA PRECIPITACIONES
SEGURO CONDICIONES FOTOGRÁFICAS RAZONABLES
SOL

SI	NO	Nº DIAS

COBERTURAS ADICIONALES

FUERA DE MARGEN

APORTACIONES ANUNCIANTE / AGENCIA

OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES

OBSERVACIONES
NO SE REALIZARÁ NINGÚN PRESUPUESTO SIN HABER RELLENADO EL BRIEFING DE PRODUCCIÓN EN SU TOTALIDAD. CUALQUIER CONCEPTO NO INCLUIDO DENTRO DE ESTE BRIEFING DE PRODUCCIÓN Y PEDIDO A POSTERIORI, SERÁ PRESUPUESTADO APARTE, SIEMPRE QUE SEA PEDIDO POR LA AGENCIA O DE MUTUO ACUERDO.
EL SEGURO METEOROLÓGICO HAY QUE CONTRATARLO CON UN MÍNIMO DE 10 DÍAS HÁBILES ANTES DEL RODAJE.
EN CASO DE REQUERIR PARTIDAS FUERA DE MARGEN ESPECIFICAR CUALES:

FIRMA Y SELLO AGENCIA
NOMBRE COMPLETO FIRMANTE

ANEXO III

CONTRATO-PRESUPUESTO DE PRODUCCION / PRODUCTION CONTRACT-ESTIMATE			
APCP ASOCIACIÓN PRODUCTORAS CINE PUBLICITARIO		Nº Presup. _____ Fecha: _____ Fecha rod./ Shoot dates _____	
TÍTULO / TITLE:	DIRECTOR:		
PRODUCTO / PRODUCT:	PRODUCER:		
ANUNCIANTE / ADVERTISER:	DIR. FOTOGRAFÍA / D.O.P:		
AGENCIA / AGENCY:	PRODUCER AG.:		
DÍAS EN ESTUDIO / STUDIO DAYS			
DÍAS EN LOC / DAYS ON LOC.			
DÍAS EN EXT / EXT. DAYS	POSTPRODUCCION:		TOTALES
DÍAS FESTIVOS / WEEKEND DAYS	Versiones / Versions:		
	Sonido / Sound:		
DÍAS TOTALES DE RODAJE / TOTAL DAYS	0	Nº Locutores / Voice-Over #:	

BASES DEL PRESUPUESTO/BASIS OF ESTIMATE			
	INC.		INC.
1 Localización / Location recce	NO	21 Viajes Ag.-cliente / Agency-Client travel #	0
2 Casting extranjero / International casting	NO	22 Viajes Ag.-cliente en post. / Ag-client Postprod travel	0
3 Casting local / Local casting	NO	23 Montador / Editor	SI
4 Sala de casting / Casting suite	NO	24 Musica / Jingle	NO
5 Callbacks	NO	25 Música de Librería / Library music	NO
6 Modelos / Talents fees	NO	26 Planos de archivo / Library images	NO
7 Figuración / Extras	NO	27 3D- Animación / 3D Animation	NO
8 Especialistas / Specialists (Stunts)	NO	28 Copias emisión nº	0
9 Tutores / Chaperone fees	NO	29 Seguro de rodaje / Shooting insurance	NO
10 Modelo de manos / Hand models	NO	30 Seguro Weather day / Weather day insurance	NO
11 Animales, cuidadores / Animals & handlers	NO	31 Sonido en rodaje / Direct sound	NO
12 Viajes modelos / Artists travel	NO	32	
13 Manipulador producto / Home economist	NO	33	
14 SFX	NO	34	
15 Ficticios-Artes finales / Mock ups - Artwork Packs	NO	35	
16 Vehículo de escena / Scene vehicle	NO	36	
17 Vestuario / Wardrobe	NO	37	
18 Atrezzo / Props	NO	38	
19 Jornadas festivas / Weekend shoot	NO	39	
20 Shooting board	NO	40	

Condiciones generales de contratación / *General hiring conditions*

SE ADJUNTA DISEÑO DE PRODUCCIÓN / *SEE THE ATTACHED PRODUCTION DESIGN.*

Cesión de derechos de imagen de los modelos contratados por Producciones Lee Films S.L. para:
The assignment of buyouts of the models hired by Producciones Lee Films for:

En cualquier caso la cesión de los citados derechos se hará con las limitaciones establecidas en la normativa legal española.
The assignment of such buyouts must honour at any case the limitations laid down in Spanish legislation

EUR PTS

TOTAL PRESUPUESTO (S.E.U.O.) EXC. IVA/ BUDGET TOTAL EXC VAT:

0,00	0

* Las condiciones de pago son:
 * *Payment terms are as follows:*

* Este presupuesto tiene una validez de 30 días. / *This quotation is valid for 30 days.*

* Será requisito imprescindible la firma de este presupuesto para comenzar la producción. / *Signature os this quotation is requisite to initiating production.*

* Este presupuesto está sujeto a las condiciones generales del Contrato de Producción Audiovisual Publicitaria acordado por la Asociación de Productoras de Cine Publicitario (APCP) y la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP), y al documento de Briefing de Producción facilitado por la Agencia.
/ This quotation is liable to the general conditions of the Agreement of Audiovisual Advertising Production (Contrato de Producción Audiovisual Publicitaria), agreed by the Advertising Film Producers Association of Spain (Asociación de Productoras de Cine Publicitario or APCP) and the Spanish Association of Advertising Communications Agencies (Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria or AEACP). It is also liable to the document of Production Briefing facilitated by the Agency.

Firmado / Signed:

Productora / Prod. Co.:

Agencia / Agency

Nombre/Name:

Cargo/Charge:

TÍTULO / TITLE:	0	DIRECTOR:	0
PRODUCTO / PRODUCT:	0	PRODUCER:	0
ANUNCIANTE / ADVERTISER:	0	DIR. FOTOGRAFÍA / D.O.P.:	
AGENCIA / AGENCY:	0	PRODUCER AGENCIA:	0

Nº PRESUP.

0

00/01/1900

DESGLOSE DE PRESUPUESTO / BREAKDOWN			
		Estimado/Estimate	PTS
1 PREPRODUCCIÓN / PREPRODUCTION		0,00	0
2 EQUIPO ARTÍSTICO / TALENT		0,00	0
3 EQUIPO TÉCNICO / CREW		0,00	0
4 MATERIAL DE RODAJE / EQUIPMENT		0,00	0
5 DEPARTAMENTO ARTE - ESTUDIO / STUDIO AND LOCATION COSTS		0,00	0
6 ATREZZO - VESTUARIO / PROPS - WARDROBE		0,00	0
7 TRANSPORTES Y DIETAS / TRANSPORT & PER DIEMS		0,00	0
8 GASTOS DE RODAJE / LOCATION COSTS		0,00	0
9 PELÍCULA VIRGEN LAB / STOCK & PROCESSING		0,00	0
10 POSTPRODUCCIÓN / POSTPRODUCTION		0,00	0
11 VIAJES / TRAVELS		0,00	0
12 SEGUROS, VARIOS, PERMISOS / INSURANCE, MISCELLANY, PERMITS		0,00	0
SUMA PARCIAL / SUB TOTAL:		0,00	0
B. IND. GASTOS GENERALES / M.U., OVERHEADS	20 %	0,00	0
13 FUERA DE MARGEN / WITH NO M.U.		0,00	0
SUMA TOTAL / TOTAL PRODUCTION ESTIMATE		0,00	0

SUSPENSIONES / SUSPENSIONS			
CONSECUTIVO / CONSECUTIVE		0,00	0
NO CONSECUTIVO / NON CONSECUTIVE		0,00	0
FESTIVO / WEEKEND		0,00	0
SEGURO DÍA CONSECUTIVO / CONSECUTIVE DAY INSURANCE	%	0,00	0

Cambio pts./Exchange	EUR	0,0060101	PTS

NOTA:
ESTE PRESUPUESTO NO TIENE VALIDEZ SIN LA PRIMERA HOJA.
THIS QUOTE HAS NO VALUE WITHOUT THE FIRST PAGE

1. PREPRODUCCIÓN / PREPRODUCTION					Estimado/Estimate	PTS
CASTING						
1	Dtor. de casting / Casting director: National				0	0
2	Extranjero / International casting				0	0
3	Salas de grabación / Casting Suite				0	0
4	Edición casting fuera de Lee / Casting editing outside of Lee				0	0
5	Callbacks				0	0
6	Viajes - Hoteles / Trips - Hotels				0	0
7	Teléfonos - varios / Telephone - Sundries				0	0
8	Dibujante shooting board / Artist shooting board				0	0
9	Envíos cintas - Mensajeros / Couriers				0	0
LOCALIZACION / RECCE						
9	Jefe de localizac./Location manager	Nº	D		0,00	0
10	Viajes / Trips				0,00	0
11	Fotografías y documentación/Stills & documentation				0,00	0
12	Gastos (Dietas / vehículos...)/Per diems & Vehicles				0,00	0
13	Ag. Localizaciones / Loc. agency				0,00	0
14	Previsión meteorológica / Forecast				0,00	0
15	Envíos y courier localizaciones / Couriers				0,00	0
16					0,00	0
TOTAL 1.					0,00	0

2. EQUIPO ARTÍSTICO / TALENT					Estimado/Estimate	PTS
17	Principales extranjeros/ Foreign principals				0,00	0
18	Derechos / Buy outs				0,00	0
19	Transportes en taxi en GB y España modelo / Transport model				0,00	0
20	Varios modelo / Sundries talents				0,00	0
21					0,00	0
22	Principales nacionales/ National principals				0,00	0
23	Derechos modelos nacionales / Buyouts				0,00	0
24	Jornadas viajes modelos ppal/ Talent' s travel fees				0,00	0
25					0,00	0
26	Secundarios nacionales/ National secondaries				0,00	0
27	Derechos modelos nacionales / Buyouts				0,00	0
28	Jornadas de viajes modelos sec/ Talent' s travel Fees				0,00	0
29	Porcentaje agencia mod./Agents' Mark Up	20 %			0,00	0
30	Tutores / Chaperone				0,00	0
31	Menores principales / Principal minors				0,00	0
32	Derechos menores nacionales / Buyouts				0,00	0
33	Modelos de manos / Hand models				0,00	0
34	Doble de luces/Stand in				0,00	0
35	Dobles de acción/ Stunts				0,00	0
36	Coreógrafo/ Choreographer				0,00	0
37	Porcentaje agencia mod./Agents' Mark Up	20 %			0,00	0
38					0,00	0
39	Figuración / Extras				0,00	0
40	Especial / Special				0,00	0
41	Secundaria / Secondary				0,00	0
42	Extras				0,00	0
43					0,00	0
44	Porcentaje agencia mod./Agents' Mark up	20 %			0,00	0
45	Otros/ Others				0,00	0
46	Pruebas de vestuario / Wardrobe test				0,00	0
47					0,00	0
48	Porcentaje agencia mod./Agents' Mark up	20 %			0,00	0
49					0,00	0
50	Seg. Social Equipo Artístico / Social Security Talent				0,00	0
51	Costos administrativos permisos menores / Minors permits				0,00	0
52					0,00	0
53	Hoteles modelos / Artists' Hotels				0,00	0
54	Dietas modelos / Artists' per diems				0,00	0
55	Desplazamientos modelos /Airport transfers				0,00	0
56	Viajes modelos extra aereo desde Reino Unido / Artists travel from UK				0,00	0
57	Viajes modelos extranjeros / Artists travel				0,00	0
58	Viajes modelos nacionales/ Artists travel				0,00	0
TOTAL 2.					0,00	0

3. EQUIPO TÉCNICO / CREW					
	QTY	N° / D.S.W	Base/ Rate	Estimado /Estimate	PTS
59		0 F		0,00	0
60		0 S		0,00	0
61		0 D		0,00	0
62		0 D		0,00	0
63		0 D		0,00	0
64		0 F		0,00	0
65		0 S		0,00	0
66		0 D		0,00	0
67		0 D		0,00	0
68		D		0,00	0
69				0,00	0
70		0 D		0,00	0
71		0 D		0,00	0
72		0 F		0,00	0
73		0 D		0,00	0
74		0 F		0,00	0
75		0 D		0,00	0
76		0 F		0,00	0
77		0 F		0,00	0
78		D		0,00	0
79		0 D		0,00	0
80		0 D		0,00	0
81		0 D		0,00	0
82				0,00	0
83		0 S		0,00	0
84		0 S		0,00	0
85		0 S		0,00	0
86		0 D		0,00	0
87		0 S		0,00	0
88		0 D		0,00	0
89		0 D		0,00	0
90		0 D		0,00	0
91		0 D		0,00	0
92				0,00	0
93		0 D		0,00	0
94		0 D		0,00	0
95		0 D		0,00	0
96		0 D		0,00	0
97		0 D		0,00	0
98		0 D		0,00	0
99		0 D		0,00	0
100		0 H		0,00	0
101		0 H		0,00	0
102		0 D		0,00	0
103		0 D		0,00	0
104		0 D		0,00	0
105		0 D		0,00	0
106		0 D		0,00	0
107		0 D		0,00	0
108		0 D		0,00	0
109		D		0,00	0
110		0 D		0,00	0
111		0 D		0,00	0
112		0 D		0,00	0
113				0,00	0
TOTAL 3.				0,00	0
D=DÍAS,DAYS S/W= SEMANAS, WEEKS H=HORAS, HOURS F= FORFAIT					

4. MATERIAL DE RODAJE / EQUIPMENT						
	N°	D	Base/ Rate	Estimado/Estimate	PTS	
CÁMARA / CAMERA						
114		Alquiler cámara HD (Alexa, Red One, Epic) / Rent Camera		0,00	0	
115		Alquiler cámara HD Alta Velocidad (Phantom) / High speed camera		0,00	0	
116		Alquiler cámara HD (5D/7D) / Rent camera		0,00	0	
117		Blackmagic (or similar)		0,00	0	
118		Pedidos especiales cámara / Camera special requests		0,00	0	
119		Walkies / Walkies		0,00	0	
120		MAT SON/SOUND EQUIPMENT		0,00	0	
MAT MAQUINISTA / GRIP						
121		Dolly		0,00	0	
122		Panther		0,00	0	
123		Cabeza caliente / Hot head		0,00	0	
124		Camaracar		0,00	0	
125		Cobra / Scorpio		0,00	0	
126		Steadicam		0,00	0	
127		Movi		0,00	0	
128		Segway/Quad		0,00	0	
129		Load Loader		0,00	0	
130		Helicóptero (por hora) / Helicopter (per hour)		0,00	0	
131		Montura de helicóptero Cineflex / Cineflex mount		0,00	0	
MAT. ELÉCTRICO / ELEC. EQUIPMENT						
132		Mat. alquilado INT/ Lights INT.		0,00	0	
133		Mat. alquilado EXT / Lights EXT.		0,00	0	
134		Consumo materiales/ Consumables		0,00	0	
135		Gelatinas/Gelatinas		0,00	0	
136		Varios / Miscellany		0,00	0	
137		Grupo electrógeno/ Generator		0,00	0	
138		Combustible grupo /Generator fuel		0,00	0	
TOTAL 4.				0,00	0	

5.- DPTO. DE ARTE. ESTUDIO / STUDIO & LOCATION COSTS						
	N°	D	Base/ Rate	Estimado/Estimate	PTS	
139		Plató montaje / Studio build		0,00	0	
140		Plató rodaje / Studio shoot		0,00	0	
141		Plató desmontaje / Studio dismount		0,00	0	
142		Consumo eléctrico en plató / Studio power		0,00	0	
143		Teléfonos en plató / Telephone in studio		0,00	0	
144		Limpeza calefacción / Cleaning, heating		0,00	0	
145		Asistencia / Assistants		0,00	0	
146		Construcción A / Construction A		0,00	0	
147		Construcción B / Construction B		0,00	0	
148		Permiso Decorado natural A / Location hire (A)		0,00	0	
149		Permiso Decorado natural B / Location hire (B)		0,00	0	
150		Extras al decorado / Extras		0,00	0	
151		Construcc. Especiales / Special constructions		0,00	0	
152		Material asistencia / Materials		0,00	0	
153		Ficticios/ Mock ups		0,00	0	
154		Material efectos espec./ FX materials		0,00	0	
155		Vehiculos de escena / Scene vehicles		0,00	0	
156		Semovientes / Animals		0,00	0	
157		Cisterna de agua / Water tank		0,00	0	
TOTAL 5.				0,00	0	

6. ATREZZO - VESTUARIO / PROPS - WARDROBE			
		Estimado /Estimate	PTS
158	Atrezzo comprado / Props purchase		0
159	Atrezzo alquilado / Props hire		0
160	Vestuario alquilado / Wardrobe hire		0
161	Vestuario comprado / Wardrobe purchase		0
162	Comidas escena / Props food		0
163	Pedidos Especiales (Extras peluquería, materiales home economist...) / Special requests		0
164	Gastos prep. y rodaje dptos./ Dept. expenses		0
TOTAL 6.		0,00	0

7. TRANSPORTES Y DIETAS / TRANSPORT & PER DIEMS						
TRANSPORTES		Nº	D	Base /Rate	Estimado /Estimate	PTS
165	Furgón de cámara / Camera van				0.00	0
166	Furgón eléctrico / Electrical transport				0.00	0
167	Furgón maquinista / Grip Transport				0.00	0
168	Camión maquillaje / Make up van				0.00	0
169	F.mat. efectos espec. / FX transport				0.00	0
170	Vehículo vestuario / Wardrobe van				0.00	0
171	Vehículo decoración / Art dept. van				0.00	0
172	Autocares / Coach - minibus				0.00	0
173	Coches producción / Prod cars				0.00	0
174	Ambulancia con médico/Ambulance with doctor				0.00	0
175	Alquiler vehículos / Hired cars				0.00	0
176	Taxis / Taxis				0.00	0
177	Horas extras conduc./ Overtime transp.				0.00	0
178	Tte. vehículos escena /Transp. hero vehicles				0.00	0
179	Peajes, gasolinaz, parking / Tolls, petrol, parking				0.00	0
180	Kms. extras / Mileage				0.00	0
DIETAS - HOTELES/ HOTEL- PER DIEMS						
181	Reuniones preparación / Prep. meetings				0.00	0
182	Dietas Director / Director Per Diems				0.00	0
183	Dietas Director de fotografía / DOP Per Diems				0.00	0
184	Dietas Clientes -agencia / Client - Agency Per Diems				0.00	0
185	Dietas Técnicos / Crew-transport Per Diems				0.00	0
186					0.00	0
187	Hotel Director /Director Hotel				0.00	0
188	Hotel Director fotografía / D.O.P. Hotel				0.00	0
189	Hoteles clientes / Clients hotels				0.00	0
190	Hoteles técnicos / Crew hotels				0.00	0
191	Hoteles en Madrid o Barcelona / Hotels in Madrid or Barcelona				0.00	0
192					0.00	0
TOTAL 7.					0.00	0

8. GASTOS DE RODAJE / LOCATION COSTS					
		Nº	Base /Rate	Estimado /Estimate	PTS
193	Comidas equipo y transporte/Catering crew & Transp.			0.00	0
194	Comidas extras / Catering extras			0.00	0
195	Comidas talento en rodaje / Catering talent			0.00	0
196					0
197	Gastos de relaciones públicas / Public relations expenses				0
198	Comidas en preparación / Working meals				0
199	Teléfonos móviles en preparación / Mobiles prep				0
200	Teléfonos móviles en rodaje / Mobiles shoot				0
201	Varios / Miscellany				0
TOTAL 8.				0.00	0

9. PELÍCULA VIRGEN-LAB / STOCK, NEGATIVE & PROCESSING					
	EUR/MET.	D	Base	Estimado /Estimate	PTS
202		0		0,00	0
203 Ordenador de descargas / Download computer		0		0,00	0
204 Discos Duro / Hard Drives		0		0,00	0
TOTAL 9.				0,00	0

10. POSTPRODUCCIÓN / POSTPRODUCTION					
	Q	Nº U.H.D.E	Base / Rate	Estimado /Estimate	PTS
205 Montador 60"/Editor 60"				0,00	0
206 Montador 45"/ Editor 45"				0,00	0
207 Montador 30"/Editor 30"				0,00	0
208 Avid off line				0,00	0
209 Sincronización S. Directo / Synch Direct Sound				0,00	0
210 Escaner / Scanner				0,00	0
211 Postproductor Genérica / Postproductor Manager				0,00	0
212 Postproductor Ver.				0,00	0
213 Telecine digital / Digital Telecine				0,00	0
214 Material Digital / Digital Material				0,00	0
215 DVTR-Transcripciones-Mat/DVTR-Transcription				0,00	0
216 3-D - Animación/ 3D - Animation				0,00	0
217 Equipo Postproducción Externo / Ext. Post Crew				0,00	0
218 Flame				0,00	0
219 Smoke				0,00	0
220 After Effects				0,00	0
221 Macintosh				0,00	0
222 FTP				0,00	0
223 Montador externo				0,00	0
224 MPEG.CD ENVÍOS E-MAIL DVD / DELIVERIES				0,00	0
225 Locutores Castellano/Spanish Voice-Over TV				0,00	0
226 Locutores/ Voice-Over INTERNET				0,00	0
227 Locutores Otros/Voice-Over TV+INTERNET				0,00	0
228 Locutores Cine/Voice-Over CINEMA				0,00	0
229 Seg. Social Locutores / Social Security V.O.				0,00	0
230 Música / Jingle				0,00	0
231 Música Librería / Library Music				0,00	0
232 Conexión R.D.S.I. Imagen / Connection RDSI Image				0,00	0
233 Conexión R.D.S.I. Audio / Connection RDSI Audio				0,00	0
234 Sala Locución / Voice-Over Studio				0,00	0
235 Sala FX / FX Studio				0,00	0
236 Sala mezclas / Mixing Stage				0,00	0
237 Back up estudio / Back up Studio				0,00	0
238 DAT.Sincro / Synch DAT				0,00	0
239 Sincro Master / Master Synch				0,00	0
240 Planos archivo / Library Images				0,00	0
241 Búsqueda archivo /File Search				0,00	0
242 Revelado negativo (copia 35mm color) / Develop film				0,00	0
243 Sala Mezclas cine / Mixing Studio Cinema				0,00	0
244 Negativo sonido (Cine) / Sound Negative				0,00	0
245 Copia presentación/Presentation Copy				0,00	0
246 Copias de emisión/Broadcast Copy				0,00	0
247 Versiones adicionales/Additional Versions				0,00	0
248 Master digital agencia / Digital master agency				0,00	0
249 Gastos Varios / Miscellany				0,00	0
250 Courier en postproducción / Courier in post				0,00	0
251 Comidas en postproducción / Meals in post				0,00	0
252 Transportes en postproduc. / Transport in post				0,00	0
253 Apertura Estudio fin de semana/Open studio during weekend				0,00	0
254				0,00	0
255				0,00	0
256				0,00	0
257				0,00	0
258				0,00	0
TOTAL 10.				0,00	0

U=Unidades/ Units. H=Horas/ Hours. D=Días/ Days. E=Estimado/ Estimate.

11. VIAJES / TRAVELS					
	Nº	V / T	Base /Rate	Estimado /Estimate	PTS
259				0,00	0
260				0,00	0
261				0,00	0
262				0,00	0
263				0,00	0
264				0,00	0
265				0,00	0
266				0,00	0
267				0,00	0
268				0,00	0
269				0,00	0
270				0,00	0
TOTAL 11.				0,00	0

12. SEGUROS -VARIOS - PERMISOS / INSURANCE-MISCELLANY-PERMITS					
				Estimado /Estimate	PTS
271					0
272					0
273					0
274					0
275					0
276					0
277					0
278					0
279					0
280					0
281					0
282					0
283					0
284					0
285					0
TOTAL 12.				0,00	0

13. FUERA DE MARGEN / WITH NO MARK UP					
				Estimado / Estimate	PTS
286					0
287					0
288					0
289					0
290					0
291					0
292					0
293					0
294					0
295					0
296					0
TOTAL 13.				0,00	0

ANEXO IV

GUIÓN ANUNCIANTE

1. Trayectoria profesional
2. Forma de producir ¿Ha habido cambios en los años que lleva en la empresa? ¿De qué forma se contratan en esta empresa las producciones audiovisuales? Ventajas y desventajas. Formación audiovisual del anunciante.
3. ¿Tienen en la empresa *Cost controller*? ¿Desde cuándo? ¿Por qué necesita un anunciante tener esta figura? ¿Qué perfil debe tener el *Cost controller*? ¿Cuáles son sus funciones? ¿En qué momento entra y hasta cuándo? ¿De qué forma se le remunera?
4. Relación con las agencias. Relación con cuentas, creativos y producción desde el Departamento de marketing. Interlocutores en cada caso. Profesionalización.
5. ¿Las agencias tienen Departamento de producción? ¿Qué se espera del *Producer*?
6. ¿Se están reduciendo los presupuestos de producción de campañas de publicidad?
7. ¿Suelen explicar a los creativos/cuentas qué presupuesto tienen para una producción? ¿Está dentro del *briefing*?

8. ¿Se prevén las producciones con más tiempo para reducir los gastos? ¿Se considera producir con tiempo u organizar *packs* de producción?
9. Relación con las productoras
10. ¿Pool de productoras? Ventajas y desventajas del pool. Relación con las agencias en ese caso.
11. Evolución de las productoras y criterios de selección de la productora con la que se ruedan sus campañas. ¿Hay productoras con las que van más tranquilos? ¿Por qué?
12. Forma de pago ¿Se realiza directamente a la productora o a través de la agencia? ¿Qué plazos de pagos tienen?
13. Costes extraordinarios
14. Acuerdos de postproducción ¿Está la postproducción fuera de margen de la productora? ¿Hasta dónde llega la productora si se da ese caso?

GUION *COST CONTROLLER* / CONSULTOR

1. Trayectoria profesional.
2. Empresas para las que trabajan ¿Han aumentado estos últimos años?
3. ¿Por qué necesita un anunciante la figura del *Cost controller* y desde cuándo? Formación del anunciante en temas audiovisuales.
4. ¿Qué perfil debe tener un *Cost controller*? ¿En qué momento entra a trabajar y hasta cuándo?
5. Relación con las agencias. Relación con cuentas, creativos y producción desde el Departamento de marketing. Interlocutores en cada caso. Profesionalización.
6. ¿Las agencias tienen Departamento de producción? ¿Qué se espera del *Producer*? ¿En qué momento de la producción entra el departamento de producción y hasta cuándo? ¿Ha evolucionado este departamento en las agencias con las que trabajan?
7. ¿De qué forma se contratan en esta empresa las producciones audiovisuales? Ventajas y desventajas.
8. ¿Con qué criterios se elige a la productora? ¿Cuentan con un *Pool* de productoras? ¿Han cambiado esos criterios en los últimos años? ¿Se da opción a nuevas productoras? ¿Hay productoras con las que van más tranquilos? ¿Por qué?

9. ¿Se están reduciendo los presupuestos de producción de campañas de publicidad?
10. ¿Suelen explicar a los creativos/cuentas qué presupuesto tienen para una producción? ¿Está dentro del briefing?
11. ¿Se prevén las producciones con más tiempo para reducir los gastos? ¿Se considera producir con tiempo u organizar packs de producción?
12. ¿Qué partidas de los presupuestos se han abaratado o encarecido en los últimos años? ¿Ganan más dinero las productoras ahora o hace años?
13. Partidas del presupuesto fuera de margen Si la postproducción se queda fuera de margen y la contrata directamente anunciante: ¿hasta dónde llega la productora en esta fase de postproducción?
14. Los costes extraordinarios
15. ¿Cuál es la forma de pago? ¿A través de la agencia o directamente a la productora? ¿Qué plazos tienen? ¿Se cumplen?
16. ¿De qué forma remuneran los anunciantes el trabajo del *Cost controller*?

GUION PRODUCER

1. Trayectoria profesional.
2. Los departamentos de producción de las agencias.
3. Funciones del *Producer*. Relación con los distintos departamentos de las agencias. Relación con el anunciante.
4. ¿En qué momento empieza a trabajar el *Producer*?
5. Ventajas y desventajas de ser *Producer* externo a la agencia.
6. Presupuestos de producción. Conocimiento por parte de producción del presupuesto de la campaña.
7. El *Cost controller*.
8. Formas de producir según los distintos anunciantes para los que trabajan.
9. Relación con las productoras. Tipos de productoras.
10. Criterios de selección de las productoras. Si el anunciante trabaja directamente con la productora ¿cómo afecta al *Producer*?
11. *Pools* de productoras
12. ¿Se prevén las producciones con más tiempo para reducir los gastos? ¿Se considera producir con tiempo u organizar *Packs* de producción?

13. ¿Qué partidas de los presupuestos se han abaratado o encarecido en los últimos años? ¿Ganan más dinero las productoras ahora o hace años?
14. Partidas del presupuesto fuera de margen. Si la postproducción se queda fuera de margen y la contrata directamente anunciante: ¿hasta dónde llega la productora en esta fase de postproducción?
15. Los costes extraordinarios
16. ¿Cuál es la forma de pago? ¿A través de la agencia o directamente a la productora? ¿Qué plazos tienen? ¿Se cumplen?

GUION CREATIVOS / CUENTAS

1. Trayectoria profesional.
2. ¿Qué departamentos hay en la agencia? Funciones de cada uno.
3. El *Producer*. En el caso de tener un *Producer* externo a la agencia, ¿cómo influye en su trabajo?
4. ¿Qué debe tener un buen *Producer*? ¿De quién depende? ¿En qué momento debería empezar a trabajar en una producción?
5. Presupuestos de producción. Conocimiento por parte de creatividad del presupuesto de la campaña.
6. Relación con el anunciante. Interlocutores. Profesionalización.
7. Relación presupuesto – premios – eficacia.
8. Ventajas y desventajas del *Cost controller* para el departamento creativo.
9. Formas de producir según los distintos anunciantes para los que trabajan.
10. Relación con las productoras. Tipos de productoras.
11. Criterios de selección de las productoras. Si el anunciante trabaja directamente con la productora ¿cómo afecta a la creatividad?
12. *Pools* de productoras

13. *Packs* de producción
14. Acuerdos de postproducción
15. Formas de pago de las producciones.

GUION PRODUCTORAS

1. Trayectoria profesional
2. Estructura de la productora.
3. Formas de producir.
4. El realizador.
5. Interlocutor en la agencia. El departamento de producción. *Producer* externo a la agencia. Cuando no hay *Producer*.
6. El *Cost controller*.
7. Las comisiones no transparentes.
8. Trabajos directos para el anunciante. Ventajas y desventajas.
Formación del anunciante en temas audiovisuales.
9. *Pool* de productoras. Relación con la agencia en ese caso. Ventajas y desventajas.
10. En la elaboración de presupuestos y tratamientos ¿qué presenta para ganar el proyecto?
11. Presupuestos. Volumen. Margen de beneficio.
12. Costes extraordinarios.
13. Gastos fuera de margen.

14. ¿Se prevén las producciones con más tiempo para reducir los gastos? ¿Se organizan *Packs* de producción?

15. Forma de pago.

16. Las postproductoras. Si la postproducción se queda fuera de margen y la contrata directamente anunciante o la agencia, ¿hasta dónde llega la productora en esta fase?

GUION POSTPRODUCTORA

1. Trayectoria profesional.
2. Tipos de postproductoras. Volumen.
3. ¿Cuáles son los principales clientes? ¿Productoras, agencias o anunciantes?
4. Acuerdos de postproducción con anunciante, ¿hasta dónde llega la productora y la agencia? Formación del anunciante en temas de postproducción.
5. Relación con las productoras. Interlocutor: Director de postproducción.
6. Relación con las agencias. Interlocutor: Producer.
7. El Producer de agencia.
8. El Producer externo
9. El Cost controller.
10. Presupuestos y tarifas.
11. Forma de presupuestar. Tarifas. Precios por paquete de producción.
12. Comisiones.

13. Costes extraordinarios.

14. Forma de pago.

15. Copias emisión.