
Introducción al *pitching*. Qué es y qué aspectos lo conforman

PID_00257962

Néstor Hernández Fernández

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



Índice

1. Introducción al pitching.....	5
1.1. Conocer, conocer y conocer	6
1.2. Empatía	8
1.3. Vinculación	10
1.4. Coherencia	11
2. Análisis de mercado y el entorno de venta.....	14

1. Introducción al *pitching*

Antes de sumergirnos en el mundo de eso que, adaptando la expresión anglosajona, hemos venido a denominar como *pitching*, se hace necesario entender que no nos encontramos ante un fenómeno nuevo o disruptivo en modo alguno. De hecho, el *pitch* no es ni más ni menos que un acto comunicativo que busca entregar un mensaje concreto de la forma más clara, eficaz y concisa posible a un interlocutor determinado a fin de que este acceda a participar con nosotros en un proyecto concreto. Dicho de otra forma: de llevar a cabo el mismo proceso comunicativo que la humanidad lleva haciendo a diario desde los orígenes mismos del lenguaje. Desde entonces, hombres y mujeres se han encontrado –en torno al fuego o en el espacio virtual de la red– para compartir historias; primero de forma oral, luego a través de la escritura.

Este proceso de naturalización de la narración es el mismo que ponemos en práctica para, por ejemplo, contratar un paquete de internet, llamar al seguro del coche o visitar al médico por alguna afección. Cuando nos comunicamos de manera efectiva lo hacemos estructuradamente, ya que esta es la única manera de lograr transmitir un mensaje eficaz.

Así pues, aprender las fórmulas de la comunicación dirigida a la venta de un concepto a través de un *pitch* no se trataría tanto de construir un universo nuevo de herramientas o de manejar un sinfín de teorías o conceptos abstractos, como de deconstruir los procesos comunicativos que utilizamos continuamente y de forma automática y de manipularlos para que se adapten a nuestros fines, en otras palabras: de aprender a decir exactamente lo que queremos decir y hacer que los demás entiendan exactamente lo que queremos que entiendan.

Para eso hay que tener siempre presente que la comunicación efectiva no es un proceso unidireccional, donde una parte entrega un mensaje y la otra lo recibe de forma pasiva, sino que muy al contrario se basa en un intercambio mediante el cual ambos interlocutores encuentran un punto de equilibrio en el que *todos ganan*, es decir: todas las partes obtienen una recompensa en forma de información útil según sus propios criterios. O dicho desde un punto de vista práctico, una historia, sea esta de la calidad que sea, no será efectiva y no provocará en la contraparte la reacción que pretendemos si no atendemos a las necesidades y los deseos de quien la escucha.

De esta manera, la intención de este material será la de naturalizar el proceso de *pitching* para que dejemos de verlo como algo artificioso y lo entendamos como un proceso comunicativo normalizado que se diferencia del discurso

cotidiano solo en que un buen *pitch* parte de la estrategia y el control absoluto del relato, de modo que la improvisación y la espontaneidad se asienten en las bases sólidas de lo planificado y teorizado en todas sus vertientes.

Para conseguir esto, debemos trabajar en cuatro aspectos esenciales: la investigación, la empatía, la vinculación y la coherencia.

- **La investigación.** Conocer, conocer y conocer: entender nuestro proyecto mejor que nadie, conocernos a nosotros mismos, a nuestro equipo, nuestras capacidades y conocer lo mejor posible a nuestro interlocutor. Esta es la única manera de poder contestar con ciertas garantías a la siguiente pregunta: ¿es adecuado mi proyecto para la persona a la que se lo estoy presentando?
- **La empatía.** Debemos saber escuchar, entender las necesidades de nuestro interlocutor, incorporar a nuestro discurso y a nuestra manera de actuar las convenciones socioculturales del entorno en el que nos encontremos, ser colaborativos, responsables y amigables. Recordad que gran parte de vuestro éxito depende de que consigamos una respuesta afirmativa a la siguiente pregunta: ¿además de interesarle mi proyecto, le interesó yo?
- **La vinculación.** Con vinculación nos referimos aquí a la necesidad de encontrar algo que genere un vínculo emocional entre nuestro cliente y nuestro producto. ¿Cómo puedo conectar a mi cliente con mi proyecto?, ¿una imagen, un tráiler, una canción, mediante el uso del humor en mi *pitch*...?
- **La coherencia.** Lo importante para “garantizar” una correcta transmisión de los mensajes es la coherencia entre lo verbal, lo paraverbal y lo no verbal, asegurarnos de que lo que queremos transmitir es lo que el otro percibe, porque si no, ¿estamos comunicando realmente lo que queremos? ¿Sin coherencia, es eficaz la comunicación?

Expuestos estos puntos, pareciera que debemos emprender una tarea titánica; sin embargo, a medida que exploremos cada uno de ellos, vamos a descubrir lo presentes que están en nuestros procesos comunicativos cotidianos. Así, una vez interiorizados, nos daremos cuenta de que todo lo que necesitamos para hacer un buen *pitch* es contar una historia valiéndonos de una estructuración inteligente y estratégica de nuestro discurso, este es el verdadero “Santo Grial” del *pitch*.

Analicemos ahora un poco más a fondo nuestros postulados:

1.1. Conocer, conocer y conocer

Dijimos más arriba que parte de este postulado es conocernos a nosotros, a nuestro equipo y nuestro proyecto, entonces hay una gran parte hecha porque, obviamente, nadie tiene un acceso tan privilegiado a todos estos puntos como nosotros mismos. Lo que realmente debe preocuparnos aquí es cuánto conocemos a nuestro interlocutor.

De la misma manera que ninguno de nosotros contaría una historia de terror a un niño pequeño que no logra conciliar el sueño, ninguno de nosotros debería acercarse a un posible comprador sin saber cuál es la historia que quiere escuchar. Porque aunque tengamos el mejor proyecto entre manos, el equipo más sólido y la frase más cautivadora, de nada servirá hacer un *pitch* de nuestro “thriller psicológico” a un ejecutivo que está buscando una comedia romántica, adolescente y *transmedia*.

Pero ¿es posible saber qué historia quiere escuchar un comprador? La respuesta no solo es sí, sino que además lleva adjunta una advertencia: si no lo sabéis, mejor no vayáis a la reunión, evitad malgastar vuestro tiempo y sobre todo el de vuestro cliente potencial. En lugar de eso, buscad la información necesaria, que, seguramente, estará mucho más cerca de lo que pensáis. No se tienen muchas oportunidades de acercarse a los grandes *players* del mercado, así que no desaprovechéis la vuestra. La mejor manera de no hacerlo es hacer un buen *scouting*. Pero ¿qué es un *scouting*?

El *scouting*, otro anglicismo con el que estamos muy familiarizados, no debe entenderse aquí como el proceso mediante el cual salimos a buscar las locaciones ideales donde filmar nuestra película, sino que debemos entenderlo como el proceso de recolectar toda la información que podamos acerca de nuestro posible cliente con el fin de saber si nuestro producto puede o no interesarle.

Lo más probable es que no hayamos visto nunca al ejecutivo al que queremos vender nuestro producto, o al menos no lo conozcamos en profundidad y por ende nuestro cerebro no haya tenido la oportunidad de hacernos la mayor parte del trabajo, tal y como pasaría si fuera un conocido del que hemos archivado toda la información que vamos obteniendo de él, pero lo que sí tenemos a nuestro alcance es un sinnúmero de datos de gran valor, como por ejemplo los detalles de la cadena, la productora y/o el estudio al que este ejecutivo representa. Podemos averiguar con facilidad qué series programa, las películas que hizo o está haciendo, las que lograron premios y las que no, si prefiere a actores desconocidos o pone su fe en las superestrellas, y todo esto con tan solo analizar con atención la parrilla de programación de su canal, ver con atención sus películas, analizar los títulos de crédito para saber quiénes son los coproductores, distribuidores o agentes de venta, consultar cada mañana publicaciones especializadas como *Variety*, *Hollywood Reporter*, *Indiewire* o *LatAm Cinema* y recabar toda la información posible de nuestros contactos profesionales. Quizá nos sorprendamos y descubramos que tenemos a alguien en común con nuestro cliente objetivo.

Queda claro entonces que sí podemos ser capaces de saber qué está buscando un ejecutivo concreto en un momento puntual o al menos hacernos una idea muy aproximada. Tal vez tengamos que hacer un esfuerzo más allá de lo mencionado, y afinar en la búsqueda pero recordad: todo el tiempo invertido aho-

ra evitará derrochar el de nuestros clientes y sobre todo nos dará una medida clara de dónde encaja nuestro producto en el mercado y qué posibilidades de éxito tiene.

Tomemos el ejemplo de la parrilla de programación de FX. Supongamos que tenemos varios formatos en los que estamos trabajando e imaginemos que FX acaba de presentar un concurso anual para desarrollo de proyectos. Nos entusiasmos con la idea y empezamos a ver lo que tenemos *en el cajón*: una serie documental sobre las abejas y cómo su extinción amenaza directamente a la humanidad; un *factual* donde los más famosos futbolistas del momento comentan partidos de fútbol de divisiones menores y, por último, una serie de ficción sobre una chica que no tiene más remedio que entrar al negocio de las drogas para salvar a su familia.

Si conocemos la cadena y qué tipo de contenido mantiene en su parrilla de programación, será muy fácil tomar la decisión sobre cuál de estas tres ideas es la más adecuada para presentar al concurso. Sin duda escoger la ficción de la chica nos acercará un poco más a no ser rechazados de entrada. Puede parecer obvio pero cualquier ejecutivo de Producción Original o Adquisiciones de un estudio os podrá decir que el 60 % o más de los proyectos que le llegan se descartan a sí mismos por razones temáticas o de repetición con los contenidos que ya tiene en exhibición. Desde mi experiencia personal en grandes *networks* puedo dar fe de ello.

Antes de avanzar hacia el siguiente postulado, invertid unos minutos en pensar en vuestros proyectos y tratad de identificar cinco *partners* potenciales a los que puede interesarle vuestro contenido. Justificad vuestra propuesta sobre la base de diferentes parámetros, tales como contenido de las parrillas, posibles fórmulas de coproducción, concepto de la marca, temáticas predominantes, etc. Quizá os sorprendáis con el resultado.

1.2. Empatía

Si ya sabemos lo que la otra parte quiere escuchar, lo siguiente es saber cómo lograr que, además de interesarle vuestra idea, le intereséis vosotros. Todos queremos trabajar con alguien que sea lo más amigable, responsable y empático posible.

La empatía puede entenderse como la capacidad de compartir e interpretar las emociones que está sintiendo una persona ante una situación determinada¹. Es una herramienta fundamental para comunicarse con los demás y se relaciona con la solidaridad y el compañerismo. La empatía adopta diferentes formas, puede ser cognitiva o emocional. La empatía cognitiva es aquella que percibimos cuando vemos cómo ocurren las cosas y adoptamos la perspectiva de la otra persona, o dicho de manera sencilla: nos ponemos en su lugar. Este tipo de empatía está muy presente en ámbitos organizativos y/o empresariales.

⁽¹⁾ "Salovey y Mayer - Laboratorio de Emociones - Universidad de Málaga". Fecha de consulta: 6 de abril de 2018.

Por su parte, la empatía emocional es la que se genera cuando una persona se penetra con las emociones del otro; es el tipo de empatía que poseen, por ejemplo, las personas que son líderes de grupo.

En nuestro día a día somos capaces de comunicar de múltiples maneras y en cada una de ellas nuestro grado de empatía estará presente en mayor o menor medida. Así, por ejemplo, si tenemos al técnico de internet en casa porque nuestro módem no funciona, buscaremos la forma no solo de describir el problema –aunque no sepamos mucho del tema– de la mejor manera, sino que seguramente, pasados algunos minutos, le ofreceremos un vaso de agua o una taza de café, y aunque nuestra relación con él lógicamente será algo fría, gran parte de que salgamos bien librados tendrá que ver con nuestra capacidad de empatía hacia el otro. Seguramente si el técnico percibe que hemos sido justos, amables y, sobre todo, hemos respetado su trabajo, dedicará más tiempo a resolver el problema, nos dará algunos consejos o incluso nos dejará alguna pieza de recambio. Se producirá así una situación de *todas ganan* basada en la empatía.

Llevando el ejemplo a nuestra industria, supongamos por ejemplo que sois un ejecutivo de un estudio y estáis en un mercado como NATPE o Mipcom. Habéis tenido reuniones una detrás de la otra desde las 8 de la mañana, estáis completamente agotados y como no tuvisteis tiempo de almorzar, también morís de hambre. Llegan las 5 pm y con ella vuestra última reunión agendada para el día.

Del otro lado, una joven productora que ha esperado ansiosa toda la jornada por esa reunión es capaz de *ponerse en sus zapatos* y os dice: “disculpe, si prefiere podemos quedar para otro día, no tengo problema en *re-agendar*, se le nota muy cansado y la verdad es que mi prioridad en el mercado es presentar mi contenido para su pantalla”. ¿Qué pensaríais vosotros como ejecutivo después de estas palabras? Es probable que rápidamente os invada una sonrisa y al día siguiente la atendáis con más ganas e incluso estaréis agradecidos de su gesto. Desde el lado de la joven productora y de una manera totalmente empática, ha sido capaz de demostrar que le interesan los demás y, de manera implícita, ha transmitido un mensaje que habla de ella como profesional y no solo de su proyecto.

No estoy tratando de decir con esto que cada vez que estemos ante una situación similar debemos actuar así –de hecho muchas veces ni siquiera hay posibilidad de reprogramar–, lo que digo es que debemos estar lo suficientemente atentos a quien está enfrente porque parte de que este pueda escucharnos con buena predisposición tiene que ver con la situación que está atravesando. Otra forma de dejar que nuestra actitud hable por nosotros es tan simple como tomarnos unos minutos para saludar, respetar el tiempo del otro, bien sea llegando puntuales o teniendo gestos tan sencillos como, por ejemplo, apagar el móvil, hacer pausas para ir por un café si es necesario y, en fin, cuidar los detalles porque serán estos los que hablarán sobre cómo puede ser una posible

asociación con nosotros. En este sentido, una regla de oro es no comportarse de maneras que en vuestra vida cotidiana os parecerían inapropiadas o incluso inaceptables. Por ejemplo, es común que los creadores y productores, llevados por la ilusión y las ganas de sacar adelante sus proyectos, se muestren insistentes, atosigantes o incluso acosadores con los ejecutivos y compradores. En vuestro día a día, nunca llamaríais varias veces por semana a alguien que no quiere hablar con vosotros o simplemente no devuelve sus llamadas. Tampoco insistiríais en convencer a alguien que os ha dicho que no le interesa al nivel que sea de que, realmente, se equivoca y resulta que sí le interesa. Parece una broma pero lamentablemente no lo es y son muchos quienes, posiblemente sin darse cuenta, tienen comportamientos de este tipo hacia sus clientes potenciales.

No caigáis en la tentación de pensar que existe alguna diferencia entre el mundo de los negocios, al menos en el audiovisual, y la vida real. Si un cliente objetivo se siente incómodo con vosotros u os da razones para considerarlo un incordio, tened por seguro que habréis conseguido cerrar una vía de negocio para siempre y que, probablemente también os estéis labrando una muy mala reputación. Recordad: empatía, empatía, empatía.

1.3. Vinculación

Una vez que tenemos estos dos elementos en marcha, es hora de ir a por el tercero. Este es un poco más complejo que los anteriores porque lo que necesitamos aquí es **encontrar algo que conecte emocionalmente a nuestro cliente con nuestro producto**.

Obviamente y como hemos dicho, es difícil que conozcamos personalmente y de manera previa a nuestro cliente objetivo. Sin embargo, tenemos a nuestra disposición diversas herramientas que pueden acercarnos al perfil de nuestro posible cliente. Bienvenidos LinkedIn, IMDB, Variety y también Facebook.

Tras navegar en sus perfiles públicos, seremos capaces de saber qué idiomas hablan, cuáles son las empresas en las que han trabajado, cómo han ido ascendiendo en sus carreras, qué comentarios hay de personas o empresas sobre su desempeño, si conocéis a alguien con quien hayan colaborado y que os pueda ayudar a construir su táctica de venta desde un punto de vista más cercano al cliente objetivo. Pero recordad, al igual que hemos comentado anteriormente acerca de las normas de conducta en el trato directo con vuestros clientes, en vuestras investigaciones y búsquedas en el ciberespacio solo debéis trabajar con información que la persona en cuestión haya puesto a disposición del público voluntariamente. Lo último que queremos es hacer que alguien se sienta espiado o llevar a cabo alguna acción inapropiada sin darnos cuenta.

Por otro lado, es muy común que los ejecutivos de cierto nivel escriban artículos en publicaciones del sector, blogs, redes sociales como LinkedIn o que participen en paneles dentro de mercados, festivales o *sites* como TED Talks.

Leer esta clase de materiales, acudir a sus conferencias o verlas en línea os permitirá dibujar un perfil psicológico y de intereses bastante objetivo. Este perfil es una herramienta de venta de primer orden, pues os sitúa un paso por delante de vuestro interlocutor en tanto tendréis pistas sobre qué debéis decir y cuándo debéis decirlo. Por ejemplo: si en los textos y las charlas de vuestro cliente objetivo detectáis que tiende a mostrarse como un visionario capaz de adelantarse a las tendencias del mercado, no le contradigáis cuando intente clasificar vuestro producto según sus propios criterios. Al contrario, dejad que se sienta partícipe de la creación de la idea por más de que lo único que esté haciendo sea teorizar sobre ella. Como veremos más adelante, no hay nada que os acerque más al éxito que conseguir que vuestros clientes adopten vuestro proyecto como una idea propia.

Así, por ejemplo, si en nuestra investigación descubrimos que el ejecutivo estudió inglés durante cuatro años en Dublín, y nuestro producto es una ficción de terror que ocurre a partir de la desaparición misteriosa de varios visitantes en un museo/castillo, podremos intentar hablarle de la atmósfera del lugar, de cómo las locaciones que tenemos en mente remiten a esos castillos abandonados de Irlanda, con un clima húmedo y lluvioso que aplasta a nuestro protagonista. Es probable que el propio ejecutivo quiera decir algo al respecto, seguro que recordará alguna de sus vivencias allí y querrá aportar.

En ese momento descubriremos que está haciendo suya también la idea. Si es así, ¡bingo!: habréis logrado conectarlo con un recuerdo y una sensación, y él mismo empezará a imaginar nuestro producto como propio. Y no se trata de una simple técnica de mercadeo, todo el tiempo en nuestra comunicación buscamos que la otra parte conecte con nuestra historia, la forma en la que hacemos pausas, escuchamos o respiramos antes de dar una noticia es un indicio de cómo buscamos formar esos vínculos emocionales con el otro.

1.4. Coherencia

Con coherencia nos referimos a la congruencia que debe existir entre los tres canales de comunicación diferentes de los que disponemos: la palabra, la voz (el tono y ritmo que usamos al hablar) y el lenguaje corporal (gestos, posturas, expresiones faciales...), ya que una palabra de contenido positivo como *gracias* comunicada con un tono de voz negativo resultará desagradable, primando por tanto lo no verbal sobre el significado en sí de lo que decimos.

En 1967 el prestigioso psicólogo Albert Mehrabian anunció tras años de investigación su famosa regla: 7 % 38 % 55 %², por la que solo el 7 % de la transmisión emocional de la comunicación se le atribuía a las palabras, el 38 % al canal paraverbal (tono, pausas, entonación, ritmo de voz) y el 55 % al lenguaje

(2) "Inference of attitudes from nonverbal communication ... - APA PsycNET". <http://psycnet.apa.org/record/1967-10403-001>. Fecha de consulta: 6 de abril de 2018.

corporal (mirada, expresiones faciales, gestuales y posturales). Este impactante porcentaje ha permeado desde libros de sociología hasta psicología y se ha extendido de una manera habitual en las teorías sobre comunicación y venta³.

⁽³⁾<https://www.tools4management.com/article/how-to-use-mehrabians-communication-model-for-analyzing-business-situation/>

Es probable que estos porcentajes varíen dependiendo de cada situación en particular, pero no queremos dejar de traerlos a colación con el fin de dimensionar lo importante que es para cada uno de nosotros recordar que un buen *pitch* no solo depende del potencial de nuestra idea, sino de cómo podemos acompañar y realzar cada proyecto con cada nueva presentación o, por el contrario, arruinar una buena idea por no saber conjugar lo que decimos con cómo lo decimos.

Pero ¿hasta qué punto podemos controlar nuestro lenguaje corporal? En nuestras interacciones diarias es común que controlemos algunos de nuestros comportamientos, y otros los realicemos casi sin darnos cuenta, por ejemplo: no pronunciar la palabra *sí* pero mover la cabeza de arriba abajo de un modo afirmativo, o los que solemos llamar con frecuencia tics nerviosos, como son morderse las uñas, enroscar el cabello con un dedo, rascarse, etc. Normalmente, tenemos poca conciencia de estos actos, por lo que resulta indispensable intentar controlarlos, ya que sus posibles efectos pueden repercutir en nuestra apariencia, en la forma en la que encajamos en diversas situaciones sociales y, en este caso, en la venta de un formato. Se trata simplemente de hacernos conscientes de ellos para poder corregirlos.

Otro elemento que no solemos tener en cuenta pero que resulta de gran importancia cuando buscamos una correcta comunicación es el control del medio ambiente. No será lo mismo mantener una reunión con un ejecutivo en un lugar ruidoso y oscuro que en un lugar calmo con abundante luz; por eso, cada vez que tengamos la posibilidad de escoger o proponer un espacio de encuentro, no dejemos pasar la oportunidad de buscar el entorno más adecuado para nuestro propósito.

Supongamos que hemos logrado acordar la cita para un desayuno en un lugar calmo e iluminado y el día nos acompaña; una vez que hemos podido contar nuestro proyecto, entendemos que el ejecutivo se siente cómodo y comienza a darnos su opinión de cómo él cree que se podría mejorar el producto, lo cual –como hemos comentado– es un buen síntoma, ya que puede indicar que se está apropiando de la idea. Por nuestra parte, tenemos dos posibilidades mientras lo escuchamos hablar:

- 1) Nos cruzamos de brazos y escuchamos mientras pensamos en cómo defender nuestro proyecto tal y como nosotros lo vemos.
- 2) Lo escuchamos con atención, asentimos con la cabeza, tomamos notas de sus sugerencias y, apenas termina, le decimos: “oye, qué interesante ha sido tu punto de vista, yo también estuve pensando un poco sobre eso. Si tiene un poco más de tiempo, me encantaría que pudiera decirme qué opina de este otro punto”. Es decir, si maneja las formas y los tiempos

a vuestro favor, puede que consigáis una segunda reunión. Un paso de gigante hacia el éxito.

Los dos caminos que acabamos de ver son obviamente muy distintos y por lo tanto nos llevarán a resultados totalmente diferentes; es nuestra responsabilidad elegir lo que realmente queremos comunicar y cuidar que nuestra comunicación no verbal no tergiverse el mensaje. Dicho de otra forma, si lo que buscamos es un socio o comprador para nuestro proyecto, además de una excelente idea, la cadena adecuada y una impecable presentación, nuestra actitud y coherencia serán las encargadas de terminar de convencer al ejecutivo de si vale la pena comprar nuestro producto o no. Probad a seguir estos consejos en vuestra vida cotidiana. Quizá os sorprendáis.

Como bien advertimos al principio del texto, la intención de esta unidad es entender que en realidad no hay nada artificial detrás del hecho de hacer un *pitch* y dejar de lado todas aquellas técnicas artificiales a las que productores, guionistas y directores han tenido que recurrir durante años para sentirse con la suficiente seguridad a la hora de presentar su idea. Las supersticiones, las manías o las teorías extravagantes no valen de nada. La preparación, el trabajo previo y, a partir de estos, la creatividad y el desparpajo lo son todo. Por tanto, nuestro mantra debe ser: conocer al otro, conocerte a ti, conocer lo que quieres y lo que tienes. Si realmente lo conseguimos, habremos podido naturalizar el *pitching* de una manera efectiva.

No podemos asegurar que con esto vuestros productos alcanzarán una venta segura, pero cuando menos, el *pitching* se convertirá en proceso agradable tanto para vosotros como para vuestros clientes, lo que por supuesto derivará en puertas abiertas, gente dispuesta a escucharos y, sobre todo, ansiosa de trabajar con vosotros cuando la oportunidad llegue.

Antes de pasar al siguiente punto, practicad la actividad (1), situada en el anexo de ejercicios. Se trata de un modelo práctico de investigación sobre nuestro cliente objetivo y de preparación de una estrategia de aproximación comercial que atienda cada uno de los cuatro parámetros mencionados: conocimiento, empatía, vinculación y coherencia.

2. Análisis de mercado y el entorno de venta

Desde su nacimiento, el mercado audiovisual ha estado inmerso en un cambio continuo y, a menudo, vertiginoso. Sin embargo, es muy probable que las transformaciones que se han ido sucediendo en las últimas dos décadas y, sobre todo, desde la eclosión de las tecnológicas (Amazon, YouTube, Facebook, Netflix, Telefónica...) como productores y *broadcasters* conviertan los tiempos en los que vivimos en los momentos de mayor y más rápida transformación del mercado audiovisual en la historia.

Desde que en 1936 la BBC emitió por primera vez un programa de televisión para el gran público, los cambios tanto a nivel tecnológico como a nivel de narrativa audiovisual han sido muchos. Por supuesto, de la mano de estos, el mercado ha ido cambiando a su vez y, en ocasiones, de manera abrupta. Existen muchos ejemplos de esto: el advenimiento del color, la aparición de la televisión de pago, el comienzo de las emisiones vía satélite, la extensión del HD... pero, por increíble que parezca, casi nada ha hecho cambiar tanto los contenidos tal y como hoy día los conocemos, al menos a nivel narrativo, como la aparición en 1972 de HBO y más concretamente desde el lanzamiento en 1999 de su serie premium: *Los Soprano*⁴. Este lanzamiento, conocido por su repercusión histórica como “el efecto Sopranos”, llegó al punto de que, como destacó Peter Biskind en su conocido artículo en *Vanity Fair*⁵, se convirtió en la primera serie exhibida en el MOMA y por tanto la primera que superó los límites de lo audiovisual para convertirse en un fenómeno cultural. Y es que así ha de entenderse el advenimiento de HBO y su consolidación en los siguientes años con obras maestras como *Sexo en Nueva York*⁶, *A dos metros bajo tierra*⁷, *Band of Brothers*⁸, *Carnivale*⁹ o *The Wire*¹⁰, no solo como un agente del cambio en el mercado de los contenidos audiovisuales sino como un creador de tendencias culturales transversales que impregnan todas las capas del hecho creativo. Esto además contribuyó decisivamente a cambiar para siempre el concepto de lo que es la narrativa televisiva, fusionándola como nunca antes lo había estado a los estándares de calidad del cine y abriendo de paso las puertas de lo que hoy llamamos la edad de oro de las series. Desde entonces y durante más de treinta años el mercado ha estado controlado principalmente por los grandes estudios Warner, Sony, Fox, Disney y Universal, y sus filiales televisivas: Starz, Showtime, FX, Epix, Disney Channel y sobre todo y sobre manera HBO. Pero lo que se suponía como un modelo de mercado destinado a pervivir en el tiempo cambió para siempre el 14 de febrero de 2005. No hay una fecha que defina tan claramente un antes y un después en el devenir del negocio audiovisual. Ese día el mundo asistía a la unión en un solo medio de emisor y receptor, ese día apareció la herramienta que permitía a cualquiera convertirse en autor, productor y distribuidor de sus obras mediante un canal de alcance mundial, ese día aparecía YouTube y, aunque pocos lo sabían aún,

⁽⁴⁾ *The Sopranos*. HBO, 1999-2007. Creada por David Chase.

⁽⁵⁾ <https://www.vanityfair.com/news/2007/04/sopranos200704>

⁽⁶⁾ *The sex and the city*. HBO, 1998-2004. Creada por Darren Star.

⁽⁷⁾ *Six Feet Under*. HBO, 2001-2005. Creada por Alan Ball.

⁽⁸⁾ *Band of Brothers*. HBO, 2001. Producida por Tom Hanks y Steven Spielberg.

⁽⁹⁾ *Carnivale*. HBO, 2003-2005. Creada por Daniel Knauf.

⁽¹⁰⁾ *The Wire*. HBO, 2002-2008. Creada por David Simon.

comenzaba el reinado de las tecnológicas como proveedores de contenidos a gran escala. Y no solo eso, se imponía la segmentación del mercado por contenidos: mucha más oferta para grupos de interés más concretos y reducidos.

Paradójicamente y como destacó Bobbie Johnson en *The Guardian*¹¹, quizá fue la propia HBO la primera en darse cuenta del vuelco que estaba dando el mercado cuando en 2008 anunciaba el lanzamiento de *Hooking Up*, el primer *show* protagonizado enteramente por *youtubers*.

Así pues, se puede considerar como un hecho que no se le escapa a nadie que el mercado ha cambiado de forma irreversible, lo que ha provocado que los *players* clásicos se hayan unido también al cambio tecnológico, con plataformas OTT como HBOgo o Showtime Anytime y con contenidos que intentaban captar a un público cada vez más acostumbrado a la interactividad, el consumo bajo demanda, la ruptura de los estándares de duración y del número de capítulos y, sobre todo, a unas narrativas que permitían el consumo en dispositivos tan diversos como teléfonos móviles, tabletas, televisores y ordenadores aun cuando estemos *offline*. Y esto no es solo aplicable al negocio de la televisión. Si bien el fenómeno ha tardado más en llegar, debido en gran medida a la resistencia a lanzar directamente sus productos en plataformas OTT de muchos autores como Steven Spielberg o Christopher Nolan, que amargamente se quejaban en *Variety*¹² de que películas estrenadas en plataformas como Netflix pudieran competir en los Óscar, la realidad es que las ocho nominaciones¹³ conseguidas por Netflix en 2018 con cinco películas diferentes, unidas a la conseguida por *The Big Sick*¹⁴ de Amazon, muestran una tendencia que difícilmente se va revertir, al menos, en tanto las tecnológicas se consoliden como los principales inversores en contenidos del mundo. En 2018, tan solo Netflix¹⁵ invertirá ocho mil millones de dólares en producción, con lo que superará a gigantes como Disney. Además, esta cifra incluye ochenta largometrajes, que se estrenarán directamente en su pantalla. Esto, que sin duda supone un vuelco al sistema del mercado de la producción cinematográfica, es en cierta medida una novedad, pero de nuevo teníamos elementos desde hace años para sospechar que algo así podría ocurrir. Un género concreto, el documental, presentaba una peculiaridad que ahora se está extendiendo a todos los demás: la mayoría de los grandes documentales, o al menos de los triunfadores en los Óscar de los últimos cuarenta años, se estrenaban directamente en televisión, y de hecho casi todos en HBO. No en vano desde 1979 HBO ha ganado 26 Óscar en esta categoría. ¿Por qué entonces a nadie le parecía raro que documentales estrenados en un canal de cable ganaran Óscar? La razón es sencilla y es, en gran medida, la misma que hemos expuesto con anterioridad en lo referido a la ficción: los canales de cable *prémium* eran los que hacían posible, mediante una inversión enorme, que existieran documentales del calibre y el nivel de producción de *Paradise Lost*, *Gasland* o *Virunga* y, lo que es mucho más importante, mantenían viva una parte de la industria que difícilmente podría sobrevivir dependiendo solo de los resultados en sala.

(11)<https://www.theguardian.com/technology/2008/oct/06/youtube.youngpeople>

(12)<http://variety.com/2018/film/news/steven-spielberg-netflix-movies-oscars-1202735959/>

(13)<https://www.vanityfair.com/hollywood/2018/01/netflix-oscars-2018-mudbound-nominations>

(14)*The Big Sick*. Amazon, 2017. Dirigida por Michael Showalter.

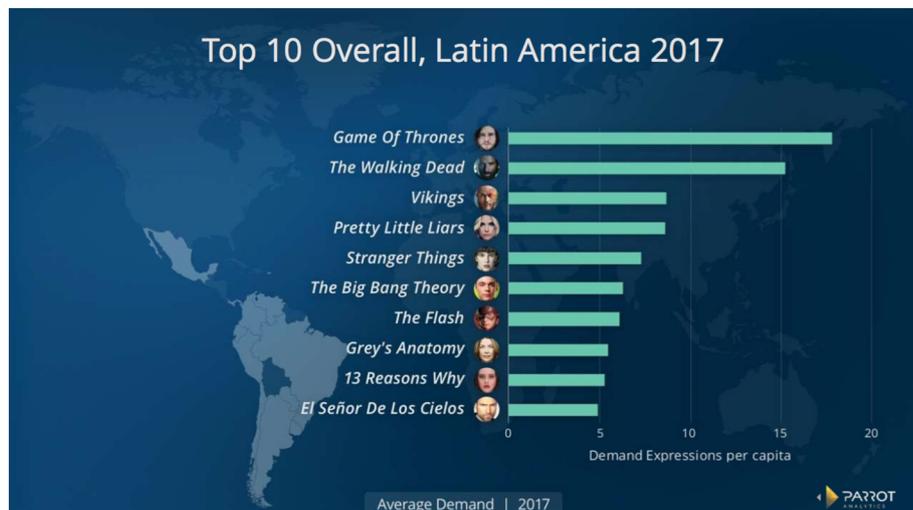
(15)<https://www.nytimes.com/2017/10/16/business/media/netflix-earnings.html>

Claro está que esto no significa que el sistema de festivales vaya a desaparecer, como tampoco lo hará el sistema de producción basado en la mezcla de subvenciones y recaudación en taquilla. Por lo tanto, si lo que buscamos es hacer cine independiente fuera de circuito o cine subvencionado, es probable que nos podamos seguir moviendo de manera bastante parecida a como lo hacíamos, pero, eso sí, habremos de ser conscientes de que, en tanto que los cambios tecnológicos y de mercado se vayan consolidando, cada vez nos costará más encontrar ventanas en las que mostrar nuestros productos.

De todos estos cambios se pueden sacar muchas conclusiones útiles, pero para el objetivo que nos ocupa, es decir, para aprender a vender nuestras ideas de manera eficaz mediante la realización de un análisis de mercado efectivo y la creación de una estrategia sólida, hay algo que resulta importante sobremanera, darnos cuenta de que no solo es necesario saber dónde llevar nuestra idea según el tipo de historias que compra nuestro cliente objetivo, sino que debemos tener en cuenta de igual modo la tecnología sobre la que funciona su negocio y las posibilidades de consumo que esta ofrece. Por ejemplo, si queremos acercarnos a clientes como Amazon, Netflix o Hulu, tendremos que haber preparado nuestro contenido para que el usuario lo pueda consumir bajo demanda y al ritmo que desee, lo que es conocido como *binge watching* (todos los capítulos están disponibles al mismo tiempo). Esto que puede parecer un detalle menor o al menos poco relacionado con lo meramente narrativo es, sin embargo, de una importancia capital. En las figuras situadas debajo, pertenecientes al estudio que Parrot Analytics hizo público en el ámbito del NATPE 2018¹⁶, podemos observar mediante el ejemplo del consumo de series en 2017 en América Latina las enormes diferencias en temática y contenido que se dan entre las series de difusión convencional, semana a semana, y las difundidas bajo el sistema de *binge watching* o mediante consumo bajo demanda en *streaming* (SVOD).

(16) <https://www.youtube.com/watch?v=gxFttJ4C9e8>

Figura 1. Consumo convencional



Fuente: Parrot Analytics.

Figura 2. Consumo SVOD



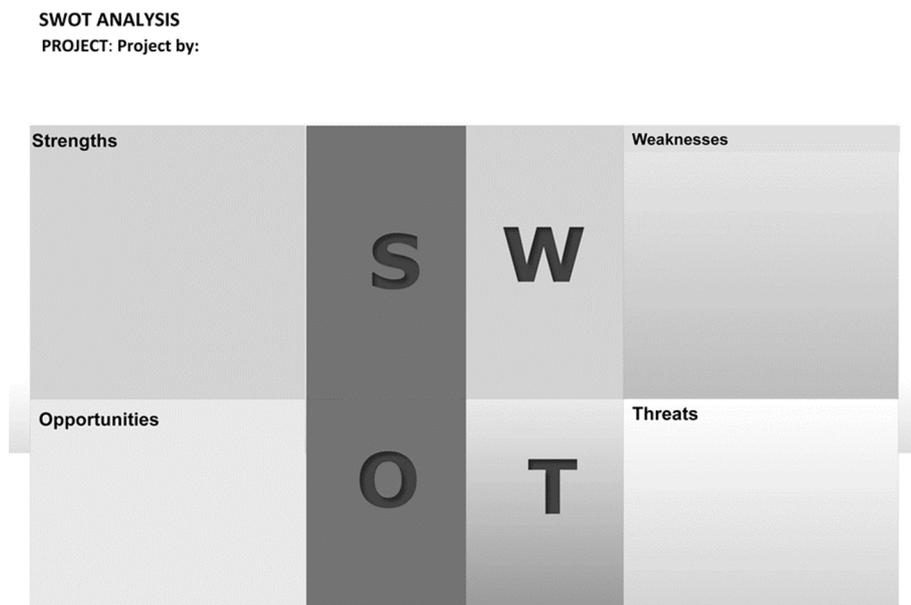
Fuente: Parrot Analytics.

De estos mismos datos se puede extrapolar que dicha tendencia se repite a nivel mundial, por lo que una conclusión fácil de extraer de todo esto sería decir que desde que nació YouTube nos hemos ido acostumbrando a tener lo que queramos, cuando queramos y como queramos. Probablemente así sea, y más que probablemente esto ya no tenga vuelta atrás.

Pero ante esta perspectiva de intereses entrelazados entre tecnología y narrativa y de continuos cambios en los modelos de negocio, ¿dónde quedamos nosotros? Y sobre todo: ¿cómo saber dónde llevar nuestros productos con ciertas garantías de que no *llamaremos a la puerta equivocada*? Por suerte, algunas de las viejas herramientas todavía funcionan. Comencemos con la más clásica y quizá la más importante: el análisis DAFO, FODA¹⁷ o SWOT por sus siglas en inglés (*strengths, weaknesses, opportunities* o *threats*). Este sistema, que seguramente es conocido por todos, ha sido desde hace décadas y sigue siendo hoy una herramienta estándar a la hora de hacer la primera valoración de viabilidad de un proyecto.

⁽¹⁷⁾ Podéis ver ejemplos en el apéndice final del texto.

Figura 3.

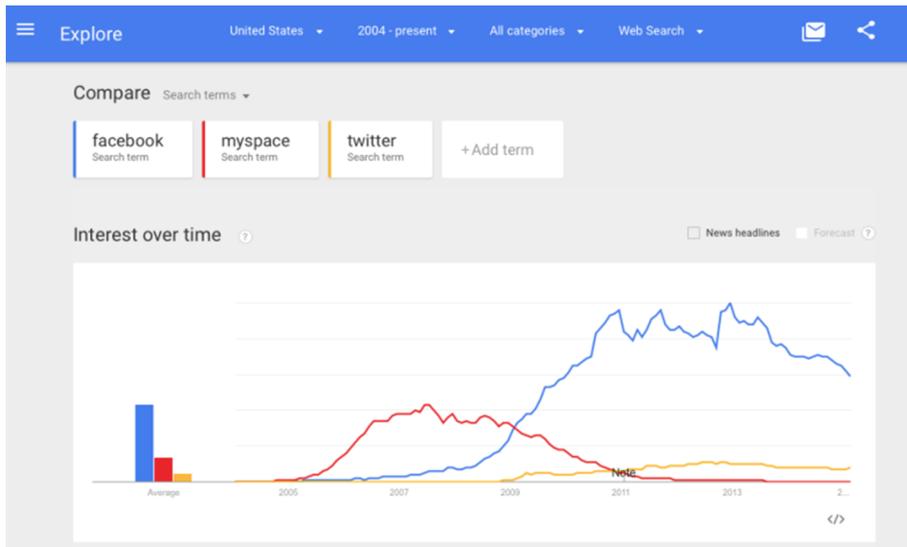


La gran diferencia es que ahora, al margen de los parámetros de producción, artísticos y financieros (que eran los que básicamente conformaban este documento), habrá que tener en cuenta otros, como los posibles clientes objetivo según plataformas, las tecnologías o el desarrollo técnico de la región a la que apuntemos. Recordad que lo que puede ser un éxito en Europa o Estados Unidos puede no funcionar en muchos otros lugares simplemente por falta de ancho de banda. Si por ejemplo nuestro objetivo son los mercados de países en desarrollo, nuestro contenido no puede basarse en una estética cuidada que requiera altos estándares de visionado porque, simplemente, no los encontraremos. En este supuesto, lo mejor probablemente es que apostemos por una buena historia que pueda funcionar por sí misma al margen de lo meramente visual¹⁸.

⁽¹⁸⁾Podéis consultar el apéndice final para ver ejemplos prácticos.

Si hemos entendido lo anterior, y tenemos claro hacia dónde llevar nuestro producto, de manera que idea y tecnología confluyen en un todo ganador, debemos comenzar un proceso que nos lleve a comprender y descubrir las tendencias que predominan o van a predominar en nuestros mercados objetivo. Por supuesto, no existe una fórmula infalible para averiguar esto, pero sí disponemos de herramientas gratuitas de un poder inmenso que nos pueden ayudar. Quizá la más importante sea Google Trends.

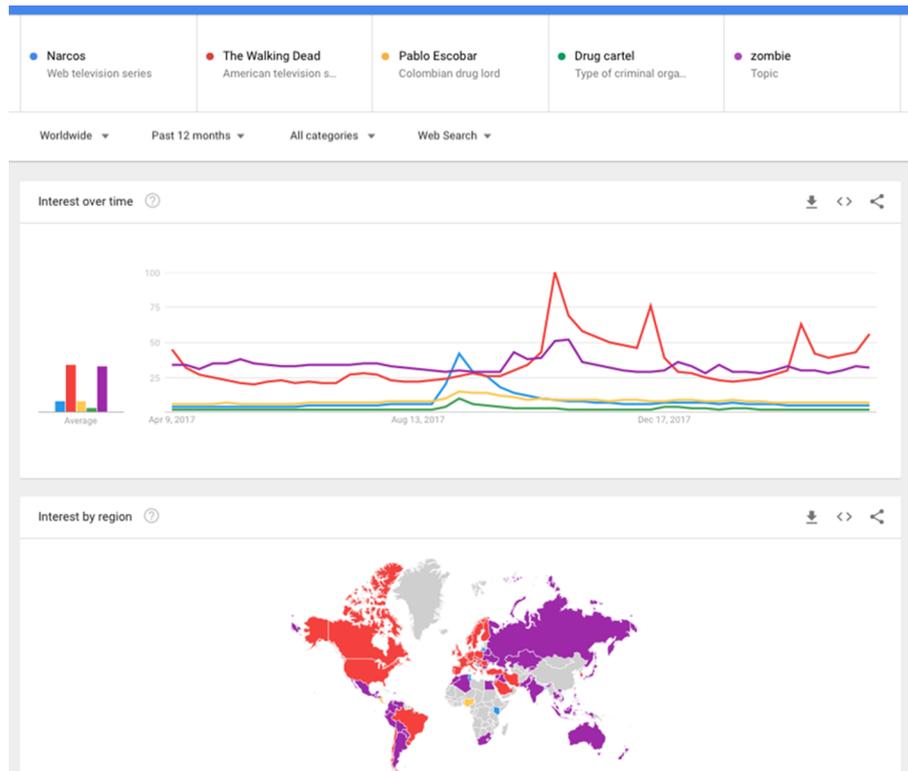
Figura 4.



Por qué esta herramienta u otras como esta son tan importantes y nos pueden servir de tanta ayuda se debe a que, a diferencia de los índices de audiencia tradicionales, lo que nos aportan son datos sobre el impacto que un formato, una temática o un simple concepto está teniendo en el buscador de Google o, lo que viene a ser prácticamente lo mismo, en la red a nivel global. Así, mediante su uso podemos acercarnos a algo mucho más importante que las cifras del consumo presente, esto es, a los deseos de consumo futuro.

Tomemos como ejemplo el gráfico siguiente. En él se han introducido los siguientes parámetros: dos contenidos: *Narcos* y *The Walking Dead*, dos conceptos y un nombre: Zombies, Cartel y Pablo Escobar.

Figura 5.



Fuente: Google Trends.

Como podemos observar, la variable “zombies”, si bien crece cuando llega el estreno de *The Walking Dead*, mantiene una cierta estabilidad en el tiempo. Es decir, la temática atrae al público más allá del enorme éxito de la serie, por lo que podemos intuir que nuevos contenidos relacionados podrían funcionar. Sin embargo, los conceptos asociados con las drogas y Pablo Escobar dependen en gran medida de la actuación del contenido de *Narcos*. Es decir, la temática interesa al público en tanto el contenido funcione, por lo que podemos intuir que el mundo de los narcos está agotando su fuerza de atracción al menos por el momento.

Por supuesto, este análisis es muy superficial y admite infinidad de matices, pero lo importante para nosotros no es tanto el resultado de este ejemplo puntual como el de darnos cuenta de que cuantas más herramientas utilicemos y más información tengamos, mejor será nuestra capacidad de armar una estrategia efectiva y por tanto de poder realizar un buen *pitch*. A este respecto, las palabras de Alvin Toffler¹⁹ son un consejo extremadamente útil: “Si no tienes una estrategia eres parte de la estrategia de otro”.

⁽¹⁹⁾Alvin Toffler (1987). *La tercera ola*. Bantam Books.

Hablemos ahora brevemente del entorno de venta. Tengamos en cuenta que el mercado audiovisual mundial no es un entorno homogéneo. Cada país tiene una forma de producción determinada. En algunos países, como Argentina, Brasil, España y Francia por citar algunos ejemplos, existen incentivos estatales para la producción de cine y televisión, a los cuales se accede por medio de concursos públicos, pero esta lógica de funcionamiento dista mucho de la lógica de mercado que rige en países como Estados Unidos o India, donde el

Estado no tiene una implicación muy puntual o incluso nula en la industria, y por tanto no garantiza ningún tipo de incentivo destinado a la producción audiovisual. Por supuesto, ejercer el oficio de productor audiovisual en un supuesto o en otro implica caminos distintos, al igual que vender nuestros productos en cada uno de estos mercados implica estrategias muy diferenciadas, que, sin embargo, deben tener en cuenta también todo lo hablado anteriormente.

Pero incluso en la esfera de lo privado, no es igual el modelo de negocio que manejan las grandes cadenas, *networks* y/o estudios al que puede manejar la compañía productora de Almodóvar, Fernando Trueba o Campanella. Por ello debemos trabajar duro para poder hacernos con toda la información posible acerca del universo narrativo al que pertenece nuestro propio producto y del territorio en el que lo queremos introducir. Esta es la mejor manera de asegurarnos una cierta posibilidad de éxito o, al menos, de darnos cuenta de que la idea necesitaba más trabajo o no está aún preparada para el mercado al que la dirigíamos.

En la siguiente unidad, aprenderemos a reforzar nuestro discurso de venta a partir de la herramienta más poderosa con la que contamos todos los profesionales del medio audiovisual: nuestra capacidad para moldear las historias haciendo que sean atractivas y que el público (o nuestro cliente objetivo) quiera saber más de ellas.

Aprenderemos a hacerlo, además, sin dejar de lado la esencia artística de lo que queremos contar pero atendiendo, al mismo tiempo, a lo que nuestras investigaciones nos han revelado que el mercado puede demandar de nosotros.

Estas dos vertientes de la preparación de la venta –la mejora de la historia, por un lado, y la ubicación de nuestro proyecto en el lugar correcto del mercado, por otro– serán los pilares fundamentales sobre los que podremos asentar la estructura narrativa de nuestro *pitch* para conseguir que sea exitoso.

