
Pospitch y seguimiento del cliente

PID_00258153

Néstor Hernández Fernández

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



Índice

1. <i>Pospitch</i> y seguimiento del cliente.....	5
1.1. Comprender los procesos de la contraparte	8
1.2. Sistematizar las devoluciones	9

1. Pospitch y seguimiento del cliente

Una vez que hemos logrado, mediante un *pitch* exitoso, nuestro objetivo, es decir, atraer al proyecto a socios y/o compradores que nos permitan reunir los recursos suficientes para llevar a cabo nuestra película o serie, debemos ser conscientes de que el proceso no acaba aquí. Muy por el contrario, y como cualquier director de ventas de cualquier estudio nos podría decir, concentrarnos en dar seguimiento a nuestro posible cliente o asociado es tan importante como haberlo encontrado. Y no solo de cara al proyecto que tenemos entre manos, sino a los que están por llegar y a la construcción de nuestra imagen personal como marca. Existen múltiples maneras de hacer un seguimiento a nuestros clientes, lo que no es otra cosa que un buen servicio posventa. Hay quienes opinan que la mejor forma es concentrándose en el proyecto y haciendo que este sea lo mejor posible, con lo que evitamos que el cliente deba invertir más tiempo del estrictamente necesario.

Otros, por el contrario, opinan que involucrar al cliente o socio en todas y cada una de las decisiones es la mejor manera de hacer que se sienta cómodo y el producto acabe siendo exactamente lo que esperaba ver. Sin embargo, antes de aceptar la sentencia “si el cliente elige tendrá lo que quiere ver” como algo obvio, pensemos qué papel jugamos nosotros en la ecuación y qué hemos vendido en nuestro *pitch*. Es decir, si el cliente o socio nos ha elegido, es porque ha visto algo que podemos ofrecer que él no tenía y con lo que espera marcar la diferencia. Por ello, si nos limitamos a darle la razón en todo o a consultarle cada una de las cosas que queremos hacer, probablemente tengamos un proceso de producción tranquilo pero el resultado quizá sea decepcionante justamente porque el valor añadido que nosotros representábamos habrá desaparecido.

Como tampoco se trata de hacer todo como queramos sin contar con el cliente, busquemos una solución intermedia. Desde mi experiencia, creo que la clave es personalizar el servicio en función del cliente o empresa que tenemos delante y de las necesidades que este tiene pero sin dejar de ser quienes somos y de vender el mejor producto que seamos capaces de hacer. Esto en la jerga de la industria se conoce como servicio *taylor made* (hecho a medida) y aquí, de nuevo, tenemos una tarea clave que hacer: investigar, investigar e investigar. Pero no solo investigar y conocer a nuestros clientes, por supuesto, sino investigar en el mercado los mejores modelos de *customer service* (servicio al cliente) y elegir aquellos que más nos gusten y nos parezcan aplicables a nuestro modelo de negocio. Por ejemplo, existen algunas empresas que, si bien no son de nuestro gremio, tienen muchas cosas que enseñarnos. Propongamos dos casos de estudio, el primero es American Express y el segundo Amazon en su versión de venta directa de mercancías.

Al menos en el mercado de Estados Unidos, American Express es conocida como una compañía de seguros, viajes y tarjetas de crédito que se precia de ofrecer el mejor servicio de atención al cliente así como la máxima calidad en el resto de los productos que oferta, aunque es probablemente el más caro¹ de todos los *players* de su nicho de negocio. Se podrían exponer muchas cuestiones sobre las claves del éxito de American Express², que ya dura más de ciento cincuenta años: fiabilidad, responsabilidad, la exquisita educación de cada uno de sus trabajadores cara al público, exclusividad... pero para mí lo más importante es que American Express hace sentir a sus clientes que el trato es personalizado hasta el punto de que el servicio del que disfrutamos, de alguna forma y por pequeños que sean los matices, solo lo tenemos nosotros. Es único y exclusivo. Obviamente uno se encontrará dispuesto a pagar más (mucho más) si piensa que lo que recibe no solo es de gran calidad sino que es lo mejor que existe de acuerdo con sus necesidades. Aplicado a nuestro ámbito, probablemente cualquiera de nosotros acepte cobrar menos si tiene la oportunidad de escribir un capítulo de *Fargo*³, *The End of The F****ing World*⁴ o *Stranger Things*⁵ que por escribir un *reality show* o, desde el lado del productor, posiblemente uno trabajaría casi gratis con gente como Michael Haneke o Martin Scorsese solo por el prestigio que conlleva pero no haría lo mismo por trabajar en un producto de un director convencional para un telefilme cualquiera.

Otra clave que creo que es totalmente extrapolable a nuestro negocio siguiendo el ejemplo de American Express es que la empresa neoyorkina siempre ofrece a sus clientes el beneficio de la duda. Esto es, si piensa que una transacción no ha sido adecuada o el servicio que ha pagado no ha sido satisfactorio, inmediatamente le reembolsan el dinero y luego comienzan la investigación. Lo habitual es lo contrario y hacerlo como lo hace American Express puede que nos genere ciertos riesgos o incluso pérdidas puntuales, pero a la larga cosas como hacer una versión extra de guion sin cobro adicional o alargar las jornadas de edición para que el cliente quede satisfecho no solo nos generará una relación de confianza con el cliente, sino que en la industria se empezará a “correr la voz” de que somos socios fiables y nos adaptamos a las necesidades y gustos de nuestros colaboradores. Pero lo más importante y por lo que he sacado este ejemplo a relucir es porque, por más que American Express se adapte al cliente y ofrezca servicios exclusivos, al final son lo que son y cuestan lo que cuestan, por lo que su rango de adaptación al cliente es limitado. En otras palabras, si uno quiere algo más barato aun renunciando a ciertos beneficios, tendrá que buscar en otra parte. Aplicada a nuestro negocio creo que es una filosofía interesante. Esto es, es bueno hacer que nuestro cliente se sienta especial, que sienta que tiene algo hecho a su medida, pero si nos adaptamos al punto de desaparecer como fuerza creativa independiente le estaremos haciendo un flaco favor, pues estará recibiendo un servicio muy diferente del que le vendimos.

(1) “The most expensive credit cards”. Forbes.

(2) American Express - Wikipedia.

(3) *Fargo*. FX, 2014-2017. Creada por Noah Hawley basada en *Fargo* (1996), de Joel y Ethan Coen.

(4) *The End Of The F****ing World*. Channel 4, 2017. Creada por Charlie Covell.

(5) *Stranger Things*. Netflix, 2016-. Creada por The Duffer Brothers.

Tomando ahora el ejemplo de Amazon, nos encontramos con una compañía que constantemente ofrece nuevos productos basándose en las necesidades que detecta en el mercado. Al contrario que el ejemplo anterior, su gama de servicios es mucho más amplia, como también lo es su gama de precios. Es cierto que, al menos en el mercado de Estados Unidos, comparte con American Express la idea del buen trato al cliente y la concesión del beneficio de la duda como señas de identidad, pero sus puntos fuertes de venta son otros. Obviamente se trata de una marca más nueva y con un modelo de negocio mucho más diversificado, pero al margen de esto y para la analogía que quiero establecer con nuestra industria, lo importante es que ellos le ofrecen múltiples soluciones y múltiples precios según la necesidad que tenga. Extrapolado al mundo audiovisual vendría a ser como si, una vez que hemos vendido el proyecto, durante el proceso creativo y de producción tuviéramos siempre una gama variable de opciones para el cliente en función del tiempo y el dinero que quiera invertir. Al igual que el ejemplo anterior, en un sentido es una buena idea, pero si llegamos al punto de ofrecer siempre demasiadas opciones, de nuevo nos diluiremos como fuerza creativa y haremos que el proyecto corra el riesgo de acabar siendo una suerte de decisiones concatenadas en cierta forma gratuitas o al menos fuera de nuestro control. En algunas industrias como la publicitaria, esto sucede muy a menudo y puedo dar fe, desde mi experiencia como *copywriter* y director de comerciales, de que el producto final sale ciertamente perjudicado, pero cuando esto sucede en televisión o aún más en cine, el resultado es directamente desastroso.

Por tanto, queda claro que la estrategia según la cual decidamos hacer este seguimiento determinará en gran medida el resultado final. Pensad entonces que sea cual sea la fórmula elegida, esta debe tener un efecto positivo y para ello todo lo bueno que conseguisteis en el *pitch* debéis seguir cultivándolo día a día. Recordad: seguid causando buena impresión, seguid sembrando ideas en la cabeza de vuestros clientes y dejad que ellos mismos sientan el producto como propio, seguid potenciando vuestros puntos fuertes pero sobre todo y sobre manera; seguid escuchando con atención lo que vuestra contraparte tiene que decir. Ya a lo largo de las unidades anteriores hemos incidido mucho tanto en esta idea como en la de la necesidad de conocer al otro, pero ahora se hace necesario que afinemos aún más nuestro conocimiento. Obviamente, no ya sobre la cadena de televisión, el estudio cinematográfico, el tipo de productos que buscan, su *target*, etc., sino sobre el proceso de trabajo interno del ejecutivo o productor con el que hemos conversado. Conocer bien en qué consiste el trabajo de vuestro interlocutor y los procesos que lleva a cabo es otra de las claves del éxito.

Generalmente la persona con la que tenemos el primer contacto, sea este un ejecutivo de una cadena de televisión o un productor de alguna compañía cinematográfica, no puede tomar la decisión final por sí solo, sino que debe a su vez presentarla a sus superiores o socios. Esto quiere decir que cuantas más herramientas podamos brindarle, mayores posibilidades tendremos de obtener un sí. En otras palabras, intentemos proporcionar a esta persona materiales de

la máxima calidad, como sinopsis bien escritas e imágenes de promoción con gancho o presentaciones poderosas, y, por encima de todo, nunca asumamos que conoce el proyecto tanto como nosotros hasta el momento en el que, con nuestra ayuda, efectivamente así sea.

Cuando genuinamente lo hayamos conseguido, el ejecutivo o productor verá en nosotros un aliado y nosotros obtendremos un socio que es responsable de empujar o detener el avance de nuestro proyecto dentro del ámbito de la organización empresarial de nuestro cliente.

Recordad: tener una buena relación con cargos medios como mánager o directores de departamento es tanto o más importante que tenerla con los dueños de la empresa.

Pero ¿cómo transformamos verdaderamente a nuestro contacto en un aliado? A continuación proponemos una serie de reflexiones que buscan orientar el seguimiento *pospitch*.

1.1. Comprender los procesos de la contraparte

Como hemos comentado, conocer y comprender los procesos de nuestra contraparte resulta fundamental para hacer un buen proceso seguimiento *pospitch*. Dichos procesos no solo están ligados a los tiempos propios del coproductor y de su empresa, sino que además entran a jugar factores como los calendarios anuales de presentaciones a fondos y ayudas, así como los requerimientos necesarios para cada una de estas presentaciones.

Imaginemos por ejemplo que tenemos una película en desarrollo y hemos tenido la fortuna de asistir al mercado de coproducción de San Sebastián, donde nos hemos encontrado con un productor colombiano y otro argentino y ambos se han interesado en la película. Después de varios análisis de las normativas de cada país, los acuerdos de coproducción que existen firmados entre las partes y los calendarios internos de cada productora, se decide comenzar a trabajar juntos en una coproducción.

Empezamos con una firma de contrato entre las partes, donde manifestaremos qué partes del presupuesto debe cubrir cada coproductor, cuántos cargos artísticos y técnicos tiene cada uno, y definimos la propiedad industrial que cada parte tiene sobre la película.

Ahora bien, llega el momento de la postulación al fondo de Colombia –de tipo anual–, que cierra la primera semana de junio, y si nosotros no hemos sido capaces de poner a disposición todo lo que el productor colombiano necesita

en un tiempo prudente, antes del cierre de dicho fondo, habremos perdido la oportunidad de trabajar con ese productor y además habremos atrasado todo nuestro calendario un año como mínimo.

Sin embargo, hemos seguido avanzando con el productor argentino, que tiene un fondo más flexible en cuanto a fechas porque no está atado a una fecha de cierre particular, sino que recibe proyectos durante todo el año calendario, pero cuando el coproductor argentino nos pide nuestra parte de la financiación asegurada –requisito indispensable para presentarse al fondo argentino para películas en coproducción–, nosotros no podemos responder a tiempo porque o bien no tenemos respuesta de nuestros fondos o ni siquiera hemos presentado la solicitud. Esto hará que el productor argentino haga una presentación menos sólida a su fondo y por lo tanto que las posibilidades de salir beneficiados disminuyan considerablemente.

Así pues, conocer los tiempos y las reglas de cada cliente y cada país nos permitirá organizarnos de tal modo que podamos prever cada una de estas situaciones y llegar con los tiempos planificados en concordancia a nuestros objetivos.

Una buena recomendación para un productor español es presentarse primero a su fondo regional y luego al nacional, y acompañar dicha presentación con cartas de interés de coproducción de los socios con los que estamos trabajando. Si la presentación es sólida y el proyecto causa interés en el jurado una vez que salga el dictamen de que ha sido aprobado, podréis avanzar con tranquilidad en la coproducción con vuestros pares en Colombia y/o Argentina, y dejar que cada uno de ellos disponga del tiempo necesario. Así lograremos que nuestras propuestas conjuntas sean más contundentes.

Estos ejemplos pudieran parecer triviales, pero la realidad nos demuestra cada día cómo el desconocimiento de las necesidades y los procesos que debe llevar a cabo vuestra contraparte truncan proyectos que de otra manera podrían haber sido brillantes.

Para estar seguros de que esto no nos pasará, se hace imprescindible que durante la etapa de seguimiento continuemos, más que nunca si cabe, con nuestro estudio de mercado y que tengamos presentes las condiciones particulares a las que deben enfrentarse nuestros aliados con el fin de poder responder a tiempo a sus necesidades.

1.2. Sistematizar las devoluciones

Cuando nos enfrentamos a la fase de *pitch* solemos tener nuestra atención puesta al cien por cien en nosotros mismos, en nuestro desempeño, en no olvidar ninguna parte importante de la trama o en estar alerta para responder a cualquier tipo de pregunta de forma satisfactoria. Por supuesto no aconsejaríamos lo contrario, pero llegados a esta segunda fase el foco de atención principal ya no solo seremos nosotros sino el equipo en conjunto y muy espe-

cialmente aquellos cargos intermedios ya mencionados con los que probablemente tendremos más contacto y que necesitan nuestra ayuda para conseguir aprobación de sus socios o superiores. Por ello, ser capaces de sistematizar las devoluciones y hacerlas lo más útiles posibles para nuestra contraparte es de suma importancia. A lo que me refiero aquí con sistematizar es a buscar un método que nos permita recordar, pasados los días, las devoluciones que la contraparte nos ofreció y no solo concentrarnos en las positivas, sino sobre todo en las observaciones más críticas, las que causan mayor duda o las que llamaron en mayor medida vuestra atención. Lo más recomendable es que, una vez terminada cada conversación, nos tomemos unos minutos para escribir cada una de estas devoluciones. Sobre todo merece mucho la pena este ejercicio cuando estamos en mercados y tenemos agendadas varias reuniones durante el día. Si no tomamos la precaución de escribir al menos unas breves notas tras cada reunión, probablemente al final de la jornada, cuando hayamos pasado por diez reuniones formales y seis charlas de pasillo, no recordemos qué nos dijo cada uno. Si la dinámica acelerada del mercado no nos permite tomarnos unos minutos para sentarnos a escribir, podemos valernos de muchas otras herramientas, como por ejemplo grabar pequeñas notas de voz de modo que luego, en la tranquilidad del hotel o la oficina, podamos sentarnos, escucharlas y recordar.

La importancia de esta sistematización radica principalmente en que esta serie de comentarios emitidos por la contraparte son la clave en la que debemos trabajar para nuestra siguiente reunión, por ejemplo, imaginemos por un segundo que acabamos de presentarle nuestro largometraje a un ejecutivo de FX y este, además de haber demostrado interés en nuestra película, nos ha preguntado sobre el punto de vista narrativo –nosotros hemos explicado que será coral, compartido entre varios personajes– y ha sugerido que quizá sería más interesante si se mantiene con solo dos de los personajes para no diluir demasiado la atención del espectador. Si tomamos nota de esta observación, podemos luego trabajar sobre ella y en una segunda reunión buscar el momento para decirle: “¿sabes?, después de nuestro último encuentro estuve pensando mucho en lo que me dijiste sobre los puntos de vista y concordamos en que sería mucho más interesante si solo conocemos el punto de vista de dos personajes y no el de todos, esto nos ayudará a construir de mejor manera el suspense que queremos que se mantenga durante toda la película” o por el contrario buscar la forma de fundamentar –si estamos lo suficientemente seguros– el porqué es mejor que se cuente desde varios lugares.

Con este ejemplo no pretendo implantar la idea de que nuestro contenido debe cambiar tras cada devolución o de que debemos hacer lo que el ejecutivo diga simplemente para lograr que nos den un sí, lo que pretendo transmitir es el hecho de que si prestamos atención a su devolución y trabajamos sobre ella –bien sea para tomarla o para ratificar nuestro rumbo–, habremos demostrado

cuán dispuestos estamos a escuchar, a trabajar en equipo, lo mucho que valoramos la opiniones de los otros y principalmente de los que podrían llegar a ser nuestros socios.

Por otro lado, sistematizar nos permite también poder transmitir a nuestro equipo con mayor certeza cómo las otras personas están respondiendo a nuestros contenido y generar así una dinámica de reflexión interna que enriquezca al productor; por ejemplo, si varias devoluciones coinciden en que quizá el uso de la música fue un poco excesivo en nuestro *teaser*, será hora de debatirlo en equipo y atacar de frente el problema.

En definitiva, el *pospitch* es la fórmula más segura que encontraremos de afianzar en el tiempo la relación profesional que surgió en el *pitch* y, al mismo tiempo, sentar las bases sobre las que edificar el éxito de nuestro proyecto artístico.

