

Regulación del proceso de producción

Alejandro Carvajal Sáenz de Heredia, director de comunicación de GCM Consultores.

Es posible que la especial situación de ralentización del mercado pueda ser una causa, o quizás sean otros los motivos por los que en este año se hayan incrementado los casos de anulación de proyectos de producción audiovisual, destinados a cubrir las acciones de comunicación de sus respectivas estrategias creativas. Ello no supone noticia puesto que incluso en épocas mejores se han producido anulaciones de proyectos. Lo que llama la atención es que precisamente en estos momentos, el sector publicitario cuenta con suficientes elementos y herramientas consensuadas por las partes protagonistas implicadas en su realización, como para garantizar el buen funcionamiento de los procedimientos que regulan los procesos de anulación, y a pesar de ello, parece que no son utilizados en la mayoría de los casos que, como consultor, he tenido la oportunidad de analizar.

En noviembre de 1999 la AEA y la AEACP, entonces AEAP, acordaron una serie de recomendaciones para llevar a cabo un Acuerdo de Procedimientos entre agencias y anunciantes. En Marzo del 2001 se acordó un primer contrato tipo para realizar el Acuerdo de procedimientos entre las mismas partes, y en junio del 2010 se llegaba a un acuerdo entre la AEACP y la APCPE aprobando el contenido del Contrato de Producción y la Hoja de Briefing, con el visto bueno de la AEA. En todos estos documentos se contienen fórmulas para proceder en situaciones de anulación de proyectos.

Con toda esta documentación en vigencia, todavía hoy se siguen produciendo casos de conflicto debido en su gran mayoría, a la falta de utilización de los elementos contractuales consensuados, y al desvío en el seguimiento de un protocolo de actuación. Todo el material necesario está a disposición de los tres protagonistas del proceso de producción, anunciantes, agencias y productoras, sin embargo, los datos indican que no es utilizado.

En los casos de anulación es donde se evidencia más claramente la falta de implantación de un Acuerdo de Procedimiento, y un afincamiento en la costumbre que, elude compromisos por escrito y que por regla general no ocasiona problemas... hasta que surgen.

Iniciar procesos de negociación a posteriori en los que escasean datos sólidos del proceder de todas las partes, ocasiona fricciones y, por regla general suele desembocar en el perjuicio grave de al menos una partes implicadas. El peso de las evidencias recae por regla general en hechos consumados e instrucciones u órdenes cursadas de viva voz, sin quedar recogidas en documentos, que dificulta de sobremana la tarea de



dilucidar los puntos de inflexión relevantes, cruciales para establecer un resarcimiento imparcial de los gastos incurridos.

Uno de los puntos más comunes que se repite en los casos analizados, se encuentra en la distinción entre lo que supone aprobar un presupuesto y lo que supone poner en marcha una producción. Normalmente ambas acciones van emparejadas en el transcurso de un proceso de producción audiovisual, y lo uno conlleva a lo otro. Sin embargo, también existen excepciones basadas en las propias características del proyecto, que puedan requerir acciones previas al lanzamiento de la producción, bien relacionadas con la consecución de la localización, contratación de personal clave, consecución de derechos, materiales, u otro factor condicionante ajeno a la agencia de publicidad o a la casa productora.

Estos factores suelen condicionar de manera importante el calendario y la viabilidad del proyecto. Por tanto, en situaciones de este tipo, todas las partes deben ser conscientes y estar bien informadas acerca de la realidad del proyecto y de los riesgos en que se incurrirán, así como de los plazos de vigencia de las evaluaciones económicas, de los timings y de los plazos de las posibles reservas.

Por ello resulta crucial clarificar y dirimir, si ello es necesario, la adscripción de los gastos que se pudieran generar por parte de la agencia de publicidad y de la productora, en los trabajos de consecución de aquello que condiciona poner en marcha la producción.

En la mayoría de los países estos trabajos se consideran parte de la producción y por tanto, el inicio de los mismos está adscrito directamente al presupuesto aprobado. Bien es cierto que algunos países (Reino Unido) destinan presupuestos distintos a la preparación de la producción en la consecución de estos factores condicionantes, sin los cuales no se puede poner en marcha la producción, diferenciándolos claramente de un segundo presupuesto que contiene la evaluación económica correspondiente a lo que supone realizar el proyecto creativo. (Módulo A3. "Producción de comerciales publicitarios". Institute of Practitioners in Advertising ISBA.UK).

¿Porqué? La experiencia británica demuestra que este tipo de situaciones es frecuente, y la forma más eficiente y transparente de solucionarlo es destinar los costes de dichos trabajos, a un presupuesto aparte que no influya en los gastos generales de producción. Al tratarse de solucionar factores condicionantes de producción, la solución incidirá en la evaluación y en el diseño de la producción posterior que ha de realizarse, por tanto resulta lógico que dichas variaciones no sean asumidas en el presupuesto original efectuado antes de acometer esta fase. Con ello se administra la contratación de personal, y medios, circunscribiendo la gestión únicamente a la consecución de unos objetivos concretos.

Por otro lado si no se consiguen los objetivos y ello provoca la anulación del proyecto, los gastos quedan adscritos a un presupuesto que sólo contendrá la evaluación económica de los trabajos realizados hasta la fecha de anulación. Con ello solucionan posibles problemas en el cálculo y aplicación de proporciones

salariales de aquellos profesionales que hayan intervenido en esta fase.

Por regla general, en un proceso de negociación ocasionado por la anulación de un proyecto de producción audiovisual, los datos que se recaban en la investigación de la documentación suelen ser más concretos en las comunicaciones habidas entre agencia y productora, que los hallados en la otra dirección cuando se trata de las comunicaciones entre agencia y anunciante, lo que es un índice de fractura y debilidad en el método empleado.

Sin embargo en países donde se dispone de un Acuerdo de Procedimiento firmado entre la agencia de publicidad y el anunciante, está claramente diseñado un plan de actuación en el que se recogen los detalles para proceder ante un proyecto de producción audiovisual. En su contenido se contempla, entre otros, el proceso de aprobación formal, definiendo por ambas partes las personas que dispongan de autoridad para aprobar aspectos creativos y financieros a la hora de afrontar un proyecto, así como los procedimientos administrativos de cada anunciante.

El protocolo de actuación en países europeos como Francia, Inglaterra, Suecia o Alemania, establece que para poner en marcha una producción, debe existir una orden expresa por parte del anunciante, admitiéndose que dicha orden pueda ser verbal, pero siempre debe ser confirmada por escrito. A su vez, la agencia de publicidad deberá comunicar de la misma forma, dicha orden a la casa productora para que ésta inicie los trabajos preparatorios del proyecto. También se establece que se comunique a las otras productoras concursantes, que el proyecto ha sido adjudicado y que pueden disponer por tanto de las fechas comprometidas.

En los países donde disfrutan de una buena regulación del proceso de producción, se cumple fielmente el procedimiento, pues ello es lo que da sentido y respaldo al contenido de sus documentos contractuales, que sí son utilizados como instrumentos de garantía y cobertura de responsabilidades para todas las partes que intervienen en un proyecto de producción.

Esa orden por escrito determina muchas cosas, pero la más importante es que la orden marca la fecha de inicio del proceso de producción que servirá a su vez para determinar en cascada otra serie de fechas clave en las que se tendrán que llevar a cabo acciones tales como la facturación de la agencia a su cliente del primer porcentaje del presupuesto para afrontar la producción, la realización de la reunión de pre-producción, la fecha de realización del rodaje, la de contratación de equipos y especialistas, etc...etc, hasta concretar la fecha de entrega del producto final.

Todas estas fechas clave inciden claramente en la confección de un calendario de producción. Sin ellas la casa productora no puede contratar, reservar, comprometerse con ningún tercero para llevar a cabo el proyecto.

No resulta pues coherente ni seguro, poner en marcha una producción mediante una orden verbal sin respaldo en documento alguno, pues supone despojar de peso, al contenido legal que pudiera tener cualquier acuerdo o

documento contractual, así como también supone la eliminación de un dato vital para el funcionamiento de otros procesos relacionados y su posterior análisis en caso de que se produjese cualquier anomalía en el proceso.

En nuestro país disponemos de todas estas herramientas que facilitan y regulan el proceso de producción audiovisual publicitario, pero no se utilizan y sólo se hace referencia a ellas cuando ya existe un conflicto entre las partes.

Resulta pues necesario el revisar todas estas herramientas para consensuar su utilización general, remediar aquellos puntos que estén provocando el desuso de estos elementos y operar coherentemente con los documentos que se aprueban. De lo contrario quedará en evidencia la efectividad del sistema y la credibilidad de las acciones que se desarrollan mediante prácticas que quedan al margen, de lo que entre todos ha sido aprobado.