

Andrés Rosenblatt y Metropolis Films

Kramer, Enrique

Casos. Nro. 24
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos





Andrés Rosenblatt y Metropolis Films

Sólo eres tan bueno como tu último trabajo.

Andrés Rosenblatt en la Columbia Business School, noviembre 6 de 2002, citado en The Bottom Line Online, revista de alumnos de esa escuela de negocios

En la industria audiovisual era notoria la alta mortandad de sus integrantes. Desde el mundo del cine de Hollywood hasta la producción de avisos publicitarios en cualquier parte del mundo, pasando por las más diversas modalidades de producción audiovisual, todos sus integrantes –creativos, guionistas, productores, actores y un largo etcétera– sufrían las consecuencias de su lógica despiadada: ‘Si tu último trabajo es bueno, tendrás otra oportunidad. De lo contrario, nadie vendrá a buscarte y caerás en el olvido.’

En este sentido, podía considerarse a Metropolis Films a finales de 2003 como una rareza. Fundada en diciembre de 1991 en Montevideo, Uruguay, por Andrés (Andy) Rosenblatt y Fabio Berrutti (de 30 y 28 años de edad respectivamente a esa fecha), esta empresa –dedicada principalmente a la producción de películas para avisos comerciales de televisión–, no sólo podía ufanarse de estar por ingresar a su decimotercer año de vida con renovados bríos, proyectos y realizaciones concretas, sino que había logrado muy buen reconocimiento en el mundo entero dentro de su actividad. Y todo esto partiendo desde cero en un entorno como el uruguayo, del que podía decirse que hasta 1996 prácticamente no existía ni internacional ni regionalmente.

Pero estos éxitos no obnubilaban la visión de Andy, quien percibía riesgos, tanto en la propia Metropolis como en el entorno. Los años iban pasando inexorablemente para todos, pero era particularmente significativo en el negocio de la producción de comerciales. Éste demandaba mucha energía y creatividad y los más jóvenes corrían con ventaja. ¿Estaban atrayendo al talento adecuado? Además, Metropolis era una organización grande para lo que era habitual en la industria en cualquier parte del mundo: 30 profesionales *full time* para los cuales había que conseguir trabajo constantemente; de lo contrario, por un lado se desmotivarían y por el otro la empresa perdería dinero. Y la competencia global se estaba haciendo cada vez más encarnizada. Argentina, Canadá, Chile y Sudáfrica, entre otros países, ofrecían condiciones que rivalizaban con las que tenía Uruguay. ¿Era el modelo de *full timers* adecuado para una industria y un entorno tan cambiantes?

El negocio de la producción de películas publicitarias

Un aviso comercial, de aquellos que se veían todos los días en la televisión o en el cine, tenían su origen en la necesidad de una empresa de comunicar algún mensaje sobre sí misma, sus productos o sus servicios. Acudía entonces a una agencia publicitaria, donde los creativos desarrollaban una estrategia publicitaria e ideaban una o varias piezas que podían alternar medios como radio, prensa o televisión. En función de la estrategia publicitaria y el presupuesto disponible, si se decidía realizar una campaña de televisión, se desarrollaban uno o varios comerciales que comunicarían la idea. Luego, debían realizarse esos comerciales. Era allí donde entraba a jugar una productora, como Metropolis Films. Ésta desarrollaba, de común acuerdo con la agencia y con el cliente,

Este caso fue preparado por el Prof. Enrique Kramer de Universidad ORT Uruguay para Endeavor Uruguay bajo el Convenio ATN-ME-7200-RG con el BID, para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

cómo sería esa campaña, cuáles serían las locaciones en las que se realizaría el rodaje, la técnica de filmación, los encuadres que realizarían las cámaras, los actores, la iluminación, el guión específico, efectos especiales y una miríada más de detalles que terminarían en un aviso que tendría el impacto deseado o, si no lo lograba, en una comunicación defectuosa.

Los avisos comerciales –utilizados por las grandes marcas en los mercados mundiales o regionales– tenían que *verse y sentirse bien*, con la misma calidad que una película de Hollywood o un *videoclip* de Britney Spears. Esto se debía a que, con los sistemas de televisión por cable, el consumidor accedía a publicidad de cualquier país del mundo –por ejemplo, de Uruguay, Alemania o Estados Unidos– con sólo presionar un botón de su control remoto. Así, era inmediato que percibiera las diferencias de calidad entre los diferentes anuncios, lo que lo llevaba a desestimar la calidad de los productos o servicios de un anunciante si su pieza publicitaria no llegaba a un alto nivel. Los anunciantes también eran conscientes de esta circunstancia, por lo que insistían en realizaciones de primer nivel. En consecuencia, la producción de comerciales demandaba el uso de recursos humanos altamente calificados, así como equipos, técnicas y creatividad similares en todo el mundo. Lo que lograba ese efecto se llamaba *valores de producción*. Andy describía el concepto de la siguiente manera:

“Es como comparar un auto alemán con uno coreano. En uno el material es cuero, en el otro es símil cuero; en uno una pieza de plástico se cae porque no ajusta bien y en el otro está sólida; en uno la puerta cierra con un sonido suave y profundo y en el otro suena a lata. Cuando comparás dos videos, lo notás enseguida: uno te da la sensación de más *lleno*, de dinero mejor gastado. Es una suma de pequeños elementos que al final consiguen el resultado.”

Aparecían entonces dos aspectos importantes. En primer lugar, el *know how* del negocio estaba asociado íntimamente con la creatividad, es decir, la habilidad de pasar a una película la idea del creativo de la agencia y lograr el efecto buscado. Este rol correspondía a los directores, fundamentalmente a los directores creativos y de fotografía. En opinión de Andy:

“No es posible inculcar la creatividad en cualquier persona, como las tablas de multiplicar; los profesionales la tienen o no la tienen. Por esto, los directores son tan escasos y tan valorados. Y es por esto también que los egos en esta industria tienden a ser tan fuertes. El *modus operandi* normal en la industria es que los creativos/directores formen empresas alrededor de sí mismos, con muy escasa organización, contratando *free lancers* que colaboran con ellos cuando han ganado una licitación para la realización de un proyecto específico.”

En segundo lugar, el costo de producción de los avisos podía llegar a ser muy significativo. No era nada extraño que un comercial de calidad internacional significara un desembolso de entre US\$ 100.000 y US\$ 250.000 para el cliente. La práctica común en la industria era depositar la mitad del presupuesto acordado en la cuenta del productor para que éste empezara a operar. El depósito se efectuaba sólo bajo la fianza que el cliente y la agencia podían tener en la calidad del trabajo del equipo de producción. Por eso, la calidad de los trabajos anteriores y la confiabilidad de las personas involucradas eran de tanta importancia en la industria.

Los dos factores mencionados –la creatividad y el costo de producción– tendían a ir en sentidos opuestos: un mejor aviso requería normalmente gastar más dinero. Y era normal en la industria que los directores, precisamente para poder incluir en su *reel*¹ las mejores producciones, se excedieran en los gastos. Con frecuencia, era difícil renegociar con la agencia o con el cliente el presupuesto acordado. En cualquiera de estos casos, el resultado tendía a ser doloroso: o la agencia y el cliente terminaban molestos o la productora debía asumir pérdidas. Por ello, una tercera figura clave en la industria era la del productor, quien administraba el proyecto formulado por el director desde el punto de vista económico y humano. Suministraba los recursos, proponía alternativas económicamente viables para los requisitos del proyecto y, muchas veces, decía ‘no tenemos dinero para esto’.

¹ Carpeta con los antecedentes de los creativos. Esta denominación es típica de la industria.

Infraestructura

Para hacer películas, en particular avisos comerciales, era necesario contar no sólo con el talento de los directores y los productores sino con muchos elementos más. Los más importantes eran los siguientes:

- Disponibilidad de personas altamente capacitadas en diversas disciplinas, como directores de arte, camarógrafos, escenógrafos, administradores, iluminadores, maquilladores, especialistas en post-producción y efectos especiales, entre otras.
- Talentos. Se llamaba así a las personas, muchas veces no profesionales de la actuación, que desempeñaban los distintos roles en los avisos. Como el comercial era una representación del mundo, la variedad de caracteres, la educación, estilos de vida, conocimiento del mundo y hasta variedad racial eran factores importantes para poder responder a las necesidades de cualquier mercado.
- Servicios colaterales, como excelentes comunicaciones –telefónicas, Internet por banda ancha, aeropuertos–, equipamiento de cámara e iluminación, *catering*, etc. Si las propias productoras no los tenían, debía existir en el medio un proveedor de equipos especiales de filmación, post-producción y efectos especiales.
- Escenarios naturales diversos. Como era muy frecuente la filmación en exteriores, debía ser posible encontrar locaciones de los más diversos tipos –urbanas, de campo, de playa y de montaña, por ejemplo–, lo más cercanas posible unas de otras, a los efectos de cumplir con los requisitos del guión pero permitiendo ahorrar a la vez tiempo y dinero.
- Apoyo de los gobiernos nacional y locales. El apoyo del gobierno nacional era importante en la medida en que facilitara la formación de especialistas, permitiera la importación de equipos bajo condiciones arancelarias no desfavorables, y existiera una política impositiva que no gravara las exportaciones de producciones audiovisuales, entre otros aspectos. Los gobiernos locales colaboraban autorizando locaciones para la filmación y poniendo a disposición los mecanismos necesarios para hacerla posible –por ejemplo, si era necesario rodar en una calle muy transitada para aprovechar el frente de un edificio en particular, la intendencia o ayuntamiento debía autorizar y suministrar el personal para que se desviaran los automóviles a rutas alternativas.

En este aspecto, el Uruguay tenía una serie de ventajas. Andy lo explicaba en una entrevista radial²:

“Uruguay, en los últimos diez años, ha desarrollado una generación de directores de cine, especialmente de cine publicitario como una especialidad, que están desparramados por el mundo; tenés directores uruguayos en España, en Estados Unidos, en el Caribe, en Argentina, en México, que están haciendo una muy buena carrera.

Por otro lado, que el Uruguay sea chico es una ventaja. Tener locaciones cerca, poder generar un desierto y a la media hora una esquinita de París no es un elemento menor. El ‘desierto’ lo tenemos en Cabo Polonio o Punta del Diablo. ‘París’, en muchas partes de la Ciudad Vieja de Montevideo.

Los costos son otro factor importante. Después de la devaluación [de julio-agosto de 2002, que significó una devaluación del peso uruguayo de aproximadamente 60 por ciento] pudimos competir mucho más fácilmente en el mundo, especialmente con los argentinos.

La amabilidad en general de la gente uruguaya ayuda mucho también. Además, en muchos casos tenemos el apoyo tanto de los gobiernos departamentales como de los organismos nacionales en proyectos de este tipo y ayudan en la logística, cosa que de repente en otros lados se hace muy complicada.”

Andy sostenía que la industria de la producción audiovisual tenía un efecto multiplicador en la economía, similar al de la industria de la construcción, en particular en cuanto a los puestos de trabajo. Decía en la entrevista:

² Éste y varios de los fragmentos siguientes están basados en la entrevista realizada por Emiliano Coteló en el programa En Perspectiva de Radio El Espectador de Montevideo el viernes 21 de noviembre de 2003.

“Siempre repito que lo más cercano a la cinematografía en cuanto a dar trabajo y a la multiplicación de oficios y puestos de trabajo es la construcción. Da trabajo a mucha gente: directores, técnicos, actores, decoradores, carpinteros, pintores, choferes, a quienes preparan y sirven comidas por medio del *catering*, hasta al personal de los aeropuertos!

También se parecen en lo referido a la tentación. Muchos proyectos en ambas industrias se empiezan pero luego no se prevén los recursos suficientes para terminar lo que se comenzó, porque se hizo una apuesta que no se podía soportar. En ambas industrias hay que saber decir ‘no’.”

Competencia

La industria de la producción audiovisual estaba altamente fragmentada. Por eso, cuando se hablaba de competencia, se pensaba más en términos de países que de empresas.

En los años más recientes, la competencia se había globalizado. Andy lo explicaba de la siguiente manera en la entrevista:

“El mundo cambió mucho en los últimos tres años, cambios bastante radicales generados por un montón de cosas, pero fundamentalmente por una cuestión de costos. Hasta hace tres años, la gente que tenía que filmar en Estados Unidos lo hacía en Estados Unidos, la que tenía que filmar en Venezuela lo hacía en Venezuela, la que tenía que filmar en Portugal lo hacía en ese país. Cada uno se arraigó muchísimo en sus proveedores locales. Pero el negocio se empezó a globalizar... y hoy por hoy, Metropolis y Uruguay compiten con las plazas de producción mundiales, como Argentina, Canadá, Chile, Sudáfrica y algunos otros mercados que ofrecen una muy buena calidad de proyectos a costos más bajos que en los lugares donde se filmaba antes, como por ejemplo, Estados Unidos. Hay que recordar que es una época de recesión mundial, y al igual que en Uruguay, las agencias y los clientes buscan en todo el mundo lugares donde lograr los mejores proyectos por su dinero.”

En ese sentido, la competencia argentina era quizá la que más afectaba a las productoras uruguayas. Continuaba Andy:

“Con la devaluación [de 2001, en la que la relación peso-dólar pasó de 1:1 a aproximadamente 3:1] Argentina ganó muchísimo en competitividad. Y hay que recordar que nuestros vecinos son buenísimos en este negocio, tienen una excelente industria audiovisual, con décadas de trayectoria y muy buen nivel creativo. Lo vemos en nuestra televisión todos los días, tanto en anuncios publicitarios como en los programas que producen. Cuando se quedaron sin su mercado interno, al cual se habían dedicado casi por entero hasta ese momento porque era suficientemente grande, se volcaron al mercado mundial de una forma muy fuerte, muy violenta.

Además son muy rápidos. Cuando todo se paró de golpe, les llevó sólo dos meses recomponerse. A los tres o cuatro meses estaban ahí compitiendo. Por suerte, nosotros a esa altura teníamos más experiencia internacional que ellos. De no haber sido así...”

Localmente, Andy consideraba que existían dos empresas competidoras fuertes: Taxi Films y Salado Films. Taxi lograba una producción de muy buena calidad para comerciales de televisión y películas tanto en Uruguay como en varios países de América Latina. Algunos observadores pensaban que, aunque tenía directores excelentes en lo creativo, carecía de una gerencia financiera y estratégica suficientemente buena como para crecer fuertemente en la escena internacional. Salado había logrado una muy buena posición en el mercado uruguayo. Luego había abierto una oficina de producción en Buenos Aires, transfiriendo hacia allí su mejor personal. Por este motivo, su presencia en Uruguay había mermado sustancialmente.

Breve historia de Andrés y Metropolis Films³

A la edad de seis años, el padre de un amigo llevó a Andy a los estudios de uno de los canales de televisión de Montevideo, Canal 12. Esta experiencia le hizo descubrir un mundo nuevo, que le apasionó. Esta pasión lo hizo decidirse a estudiar ciencias de la comunicación –cuando en el Uruguay de esa época era una formación absolutamente no convencional. Se marchó a los Estados Unidos, donde combinó estudios de pregrado en comunicaciones y administración de empresas en el New York Institute of Technology y la New York University.

Al volver al Uruguay en 1984, y a través de algunos contactos, consiguió un trabajo en el mismo lugar en el que había comenzado su pasión: el Canal 12, estando a cargo de la post-producción del noticiero del canal. Algún tiempo después, fue seleccionado por la agencia local de Ogilvy Advertising para dirigir el centro de información de las operaciones de la agencia en América Latina. Dos años más tarde, se asoció con la agencia para crear una compañía de producción, a la que llamaron Omtec. Allí trabajó como productor y director de comerciales para televisión.

En noviembre de 1991, a tres años de creada, Andy negoció la disolución de la sociedad. Omtec estaba siendo exitosa, pero Andy tenía diferencias de estrategias y de políticas de expansión con sus socios. Él quería generar un mayor volumen de trabajo para poder sostener una empresa de producción para todo el mercado y sus socios querían sólo una productora para los trabajos internos de la agencia.

El momento no fue quizá el más adecuado: su primer hijo había nacido recientemente, y no había terminado de pagar su apartamento. No tenía dinero. Le pidió a su padre un préstamo de US\$ 15.000 para comprar la mayor parte de los equipos de post-producción de Omtec. El 13 de diciembre de 1991 lanzó Metropolis Films oficialmente desde el *living* de su apartamento.

Le ofreció a Fabio Berrutti que actuara como director de comerciales, que se convirtiera en su socio y que adquiriera el 25 por ciento de la compañía de inmediato más un cinco por ciento por año hasta que ambos tuvieran el 50 por ciento de participación –lo que se alcanzó en 1996. Fabio había sido el primer empleado de Omtec y se había desarrollado entre ambos una gran amistad y confianza. Además, Fabio se venía destacando como un gran director de fotografía así como con gran capacidad en los aspectos de producción. Su incorporación implicaba su dedicación exclusiva a Metropolis.

El verano austral era en Uruguay un período en el cual las empresas postergaban los proyectos publicitarios. Sin embargo, varios clientes de la disuelta Omtec estaban satisfechos con el desempeño y el compromiso de Andy, por lo que lo siguieron a Metropolis en lugar de llevar sus proyectos al exterior. Metropolis produjo entonces algunos comerciales exitosos para la filial local de Unilever –a través de la agencia Corporación-J.Walter Thompson– y para una tarjeta de crédito local, Credisol –a través de la agencia Grey. Para marzo de 1992, la empresa había salido del *living* del apartamento de Andy y se había trasladado a una oficina propia, en una casona en el barrio residencial de Pocitos. Además, Andy pudo devolver el préstamo a su padre.

En los tres o cuatro años siguientes, Andy actuó como productor y director de comerciales. A medida que crecía el negocio, ambas funciones se iban haciendo cada vez más difíciles de compaginar. Contaba Andy al autor del caso:

“Yo dirigía los comerciales y Fabio hacía la dirección de fotografía. Pasaba que yo estaba filmando un comercial y llamaba un cliente de otra agencia para que lo fuera a ver. Yo le decía: ‘No puedo, estoy filmando.’ Y él me respondía: ‘Bueno, pero yo te necesito!’ Alguien tenía que tomar el área de contacto y negociación con los clientes, la preparación de presupuestos, el marketing, y cómo manejar el negocio, cómo pensar el negocio a largo plazo, cómo preparar la gente, cómo armar los grupos de personas. Abandonar la dirección me tomó un año de evaluación. Implicó dejar una parte linda –la creativa– para asumir otra, la de producción. Pasé de tener la fantasía de ser el mejor director de la plaza para intentar ser el mejor productor.”

³ Este capítulo está basado en parte en un material preparado por Javier Solari y Alfredo Folle, estudiantes del MBA de la Columbia Business School.

El proyecto Peugeot 406

En 1996, la agencia local de Euro RSCG –la agencia Viceversa– le comentó a Andy que Peugeot Francia estaba preparando el lanzamiento mundial del Peugeot 406. Sobre este lanzamiento se construiría el nuevo posicionamiento de la marca como líder en diseño y tecnología. Viceversa le pidió que participara en la oferta al cliente, en la que se estaba compitiendo con otras productoras de Francia, Estados Unidos, Brasil y Argentina. El proyecto era mucho mayor que cualquier cosa que se hubiera intentado en Uruguay hasta esa fecha.

Andy era consciente de que era casi imposible que Metropolis ganara el proyecto. De todos modos, decidió intentarlo. En sus palabras:

“Lo que hicimos fue ser claros y humildes para definir qué era lo que podíamos hacer y qué era lo que no sabíamos hacer.”

Decidió ofrecerle al cliente exactamente lo que éste quería: las mejores tomas posibles del coche en las locaciones más grandiosas. Para poder hacerlo, necesitaría la ayuda no sólo de su muy bien entrenado equipo de producción, sino también de los mejores especialistas en el mundo. La falta de experiencia de Andy y Metropolis en la realización de proyectos tan complejos para el mercado automotriz era una severa carencia en su *reel*.

Le solicitó a varios conocidos de Los Ángeles y New York que había conocido en su estadía en los Estados Unidos, que le indicaran los 10 mejores directores de fotografía especializados en automóviles y que le mandaran los respectivos *reels*. Sin pensarlo dos veces, tomó un vuelo a San Francisco y contactó a Bill Bennet, considerado en ese momento uno de los cinco mejores directores de fotografía de automóviles del mundo. Discutieron el proyecto y Andy consiguió que se uniera al equipo. Voló entonces a Los Ángeles y habló con Ron Goodman, un experto en cámaras geoestacionarias, que había ganado recientemente un Oscar por su desarrollo de una cámara aérea para escenas especiales. Allí también contrató a Mike Milella, un especialista en el armado de estructuras de filmación.

Estos especialistas no eran baratos. Planteaban una pesada carga al presupuesto de US\$ 600.000 que había marcado Peugeot y al cual Andy quería atenerse a toda costa. Con este monto, Metropolis podría ganar US\$ 20.000, si todo salía perfectamente.

La propuesta de Metropolis no fue la más baja. De todos modos, ganó la licitación. El motivo fue que nadie tenía una propuesta tan creativa ni un equipo tan talentoso a un precio razonable –la propuesta de Estados Unidos, por ejemplo, era por US\$ 1.2 millones. Según Andy:

“Se ganó por diversos factores, no sólo el precio; la calidad de la dirección de Fabio, la participación de Bill, Ron y Mike, y el plan de rodaje en locaciones uruguayas espectaculares hicieron que el cliente recibiera el doble de calidad por la mitad de precio.”

Finalmente, el proyecto le produjo a Metropolis una pérdida de US\$ 28.000. Pero Peugeot quedó tan satisfecha con el trabajo que le asignó dos campañas más en el curso del año siguiente, en las cuales la compañía recuperó lo perdido y pasó a ganar dinero. Pero por sobre todo, cada uno de los uruguayos participantes en el proyecto aprovechó la oportunidad de trabajar con un equipo de tan alta calificación. Observaron y aprendieron todas las habilidades que pudieron de los especialistas extranjeros. En base a esta experiencia, volcaron luego sus conocimientos a toda la industria local. Más tarde, y en base a la campaña del Peugeot 406, Daihatsu, Ford, General Motors, Honda, Suzuki y Toyota contrataron la producción de comerciales con Metropolis.

Puede argumentarse que la campaña del Peugeot 406 puso a Uruguay en el mapa del mundo de la producción de películas publicitarias.

Un nuevo socio

El número de clientes continuó aumentando. Andy y Fabio pensaron que haría falta un nuevo socio si no querían comprometer la calidad de sus trabajos.

Fabio –el sello de calidad de la producción– había sido nombrado mejor director por Latin Spots varios años seguidos y había obtenido varios premios internacionales. Necesitaban alguien en el campo de la comedia, un género que era más y más demandado por los clientes. Invitaron a participar a Alberto Moratorio, uno de los más reconocidos directores de comedia del Uruguay en aquellos momentos, que ya se había desempeñado anteriormente como productor en Metrópolis. Era conocido por su habilidad para sacar lo mejor de los actores y crear el ambiente y la gestualidad que hacía la diferencia en un comercial, en particular en el formato de comedia.

Para asociarlo, le propusieron cederle parte de sus cuotas y no cobrar dividendos durante un cierto tiempo. Alberto aceptó y se unió a Metropolis en 1997.

Ver en el **Anexo 1** la imagen de los tres socios de Metropolis Films.

Una nueva oficina de producción

La naturaleza internacional de su negocio había llevado a Metropolis a abrir una pequeña oficina en Buenos Aires y contratar un Director Ejecutivo local. Pero en 1997, Andy creía que para crecer necesitaba una mayor exposición internacional. No pensaba que Argentina fuera la mejor opción. Por un lado, la mayoría de sus competidores venía de la Argentina, de modo que no lograría mucha diferenciación al expandirse en ese mercado. Por otro lado, el mercado argentino era cerrado y politizado.

En ese tiempo, Metropolis obtuvo un contrato de producción para McDonald's Puerto Rico. La filial uruguaya de esa empresa había sido un cliente habitual de la compañía y la había recomendado fuertemente a su contraparte puertorriqueña. El proyecto no sólo fue exitoso, sino que tuvo un fuerte impacto en los planes de expansión de la empresa.

El mercado puertorriqueño tenía dos grandes atractivos: era un mercado publicitario grande por sí mismo – estimado en varias centenas de millones de dólares por año–, y permitía acceder no sólo al mercado del Caribe sino al de los propios Estados Unidos.

Andy describió de este modo la estrategia de introducción y desarrollo en Puerto Rico:

“Nuestro negocio es especial: podemos vender el producto en un lugar y hacerlo allí mismo o en cualquier otro lugar. Es como si para una casa que se vende y se instala en Marsella se pudiera construir las paredes en la Argentina y el techo en Rusia. Se pueden dibujar los más diferentes escenarios. Por eso, en la producción de comerciales, cuando uno va a trabajar en un nuevo mercado, puede parecerles a los de esa plaza que uno llega para llevarse el trabajo al lugar de donde uno vino.

Cuando llegamos a Puerto Rico, armamos una estrategia que implicaba ‘introducir’ Uruguay en ese mercado –es decir, la producción de comerciales para clientes puertorriqueños con buena parte del proceso en el Uruguay–, pero lo hicimos legalmente. Es decir, echamos raíces: creamos una empresa que nos permitiera producir en Puerto Rico o afuera. Cumplimos con todos los aspectos legales e impositivos. No queríamos que nos vieran como gente que venía a llevarse el trabajo. Mantuvimos nuestra flexibilidad y utilizamos el lugar de producción que más nos conviniera de acuerdo al proyecto y al presupuesto disponible.

Queríamos que la comunidad, los clientes y hasta los técnicos de Puerto Rico nos vieran como locales. No queríamos que nuestro potencial éxito se nos volviera en nuestra contra. Y fuimos exitosos: no sólo realizamos trabajos para empresas como Anheuser Busch, AT&T, Bacardi, Coors Beer, Heineken, Kellogg's, Kentucky Fried Chicken y Procter & Gamble, sino que somos la productora más grande de

Puerto Rico y hemos sido elegida por segundo año consecutivo como la productora del año del Caribe. Aún trayendo muchos proyectos para Uruguay, hemos sido aceptados.

¿Por qué nuestro éxito podía volverse en nuestra contra? Porque la forma de operar que teníamos implicaba generar una revolución en esa plaza. Lo habitual antes de nuestra llegada era que la calidad de los trabajos y lo que se cobraba no estuvieran en línea. Cuando llegamos, levantamos el nivel de los trabajos y a su vez cobrábamos un precio menor. Muchas empresas bajaron los precios para poder competir pero no lograron igualar nuestra calidad –aún no lo han hecho. Algunas no soportaron la presión y se fundieron. Esto puede volverse en tu contra si no tenés tu casa en orden.

Por eso hay que pensar las cosas para el largo plazo y no sólo en obtener ganancias rápidas. Hay otras productoras que están yendo para allá, trabajan y se dan media vuelta. Esto no me parece que sea una estrategia de expansión internacional adecuada.

Las operaciones de Uruguay y Puerto Rico están estratégica y operativamente muy ligadas. Si bien Puerto Rico es una empresa autónoma, con su gente y su operativa, no dejo de ser yo el que la gestiona y no dejan de ser Fabio y Alberto los que dirigen los proyectos por el momento. Si bien son unidades independientes, no deja de haber en la práctica una gran interacción. Es una cosa muy global.”

Nuevas iniciativas de expansión geográfica

Hasta 2004, Metropolis había hecho esfuerzos adicionales de expansión internacional. El mecanismo era más o menos el mismo que se había utilizado en el caso de Puerto Rico: iniciar las operaciones basándose en un trabajo –normalmente referido por un cliente satisfecho– y luego montando una oficina comercial. Diversos mercados estaban en distintos niveles de penetración.

En Portugal se había montado una oficina comercial a cargo de un ciudadano portugués, que también actuaba como productor ejecutivo. Era un mercado grande y relativamente mal atendido. El desarrollo de la oficina estaba requiriendo de mayor apoyo de la central en Montevideo, tanto de marketing como de los directores, lo que requería que viajaran diversas personas.

En Alemania, un agente estaba yendo a visitar agencias y fundamentalmente productoras. La idea era ofrecerles la infraestructura de producción del Uruguay para brindarles servicios completos de producción.

Se había logrado una cobertura comercial de Perú y Ecuador, en donde venían realizando los proyectos más importantes del mercado. En Perú, se habían realizado cinco proyectos en 2003.

El volumen de facturación de los trabajos realizados por Metrópolis para el exterior del Uruguay era muy significativo. Podía variar de año en año, pero se encontraba siempre entre el 70 y el 90 por ciento.

Fue en setiembre de 2002, mientras Metropolis se encontraba envuelta en estas iniciativas de expansión, que Andy fue elegido Emprendedor Endeavor. Ver el **Anexo 2** por una descripción de la misión y objetivos de esta organización, así como el proceso de selección de emprendedores.

El *modus operandi* de Metropolis Films

Metropolis Films era sólo una de cuatro empresas que había creado Andy para enfocarse en distintas oportunidades de los mercados y adaptar las correspondientes organizaciones, capacidades creativas y estructuras de costos para poder aprovecharlas. Las empresas eran las siguientes:

- *Metropolis Films*. Con una facturación de aproximadamente US\$ 3 millones anuales, era el pilar del grupo. Desarrollaba grandes proyectos de producción publicitaria para clientes globales, tales como Bacardi, Budweiser, Heineken, McDonald's, Peugeot y Toyota, entre muchos otros. Trabajaba para agencias publicitarias como McCann, Young & Rubicam, J. Walter Thompson y Saatchi & Saatchi. La empresa tenía

oficinas en Montevideo, Uruguay; Buenos Aires, Argentina; San Juan, Puerto Rico y Lisboa, Portugal. Por más información, consultar www.metropolisfilms.net.

- *Packman Films*. Esta compañía se dedicaba a la producción de avisos tipo *table top*, es decir, aquellos en los cuales se mostraba de cerca productos tales como leche, yogures, refrescos, helados o chocolate, y para los cuales era necesario realizar fotografía especial en tomas detalladas y con efectos especiales –por ejemplo, las gotas de condensación en los envases de refresco o la espuma en los vasos de cerveza. La facturación anual era de aproximadamente US\$ 200.000. Se había creado esta compañía ya que la producción de este tipo de avisos era de bajo presupuesto e intensiva en mano de obra especializada. De este modo, los directores con mayor experiencia podían enfocarse en los grandes proyectos de Metropolis.
- *La Máquina*. Esta compañía, de aproximadamente US\$ 1 millón de facturación anual, se orientaba a cubrir la producción de comerciales para el mercado uruguayo, ofreciendo producciones de muy buena calidad a precios que se adecuaban a los presupuestos de los clientes locales. Fue creada como un desgajamiento de Metropolis para conseguir también que Andy y su personal más calificado pudiera dedicarse a la expansión internacional de Metropolis. Andy la consideraba como la *vaca de efectivo* del grupo –en la terminología de la matriz del Boston Consulting Group.
- *Metro Films Television*. Esta compañía estaba orientada a la producción de documentales cortos. Se habían realizado cuatro trabajos para Unicef en 2001, pero luego no se había intentado desarrollar más esta actividad. Aunque a Andy le hubiera encantado hacer más de estos trabajos, opinaba que era un negocio totalmente diferente, por lo que no le había dedicado esfuerzo.

Las personas, la organización y los mecanismos de incentivo

En palabras de Andy:

“La clave de nuestro éxito fue captar la mejor gente, los que ya estaban en los mejores niveles y aquellos con capacidad y voluntad de aprender, de modo de convertirlos en lo mejor del mercado. En algunos casos lo logramos y en otros no. En la mayoría sí.

Este es un negocio de capacidad de gente, independientemente de la tecnología. Si se tiene un director que sabe gestionar, si se tiene un director de fotografía que sabe ejecutar, si se tiene un productor que sabe administrar muy bien sus proyectos, y de allí para abajo, un director de arte que aporta ideas, y así sucesivamente, se pueden lograr excelentes resultados.

En todo el mundo se ve la misma organización de las empresas: tres socios y todos los demás son *freelancers*.

¿Cómo hago yo para tener un equipo de 30 personas? Es una locura, pero funciona. Funciona porque si vos querés que los mejores estén trabajando contigo exclusivamente, sólo hay una manera: tenés que contratarlos y ofrecerles algo para que no trabajen en otros lugares.

Nuestra estrategia fue tener en la empresa solamente a los que entendíamos eran los mejores o que tenían el potencial de desarrollarse y entonces armar un esquema que nos sirviera a todos. Esto implicó un gran desafío. En el correr de los pasados 12 años logramos generar el volumen de trabajo razonable para hacer una buena facturación y asegurarnos la retención de los mejores talentos.”

Ver el **Anexo 3** por la estructura típica de un proyecto de producción.

Como reconocía Andy, esta propuesta tenía un aspecto negativo: en las épocas de crisis era difícil sostener una estructura tan grande. Explicaba de este modo cómo se enfrentó la severa crisis económica que afectó al Uruguay en los años 2001 y 2002 (ver **Anexo 4**):

“2001 y 2002 fueron años donde bajó mucho el volumen local y también el trabajo internacional. Podríamos haber hecho dos cosas: achicado –sacando todo el sobrante–, o tomar el camino totalmente contrario, es decir, mantener el equipo y tratar de salir adelante redoblando los esfuerzos. Esto fue lo que hicimos. Entendimos que iba a ser una situación temporaria. Pero iba a requerir salir a vender con más fuerza al exterior. Fue allí que tomamos las iniciativas de Portugal y Alemania. De todos modos, significó mantener gente que tenía trabajo a medias.

Por ejemplo, en nuestro sistema un director está comenzando un proyecto, terminando otro y un tercero en etapa de post-producción. Con la estructura que teníamos –y tenemos actualmente– podíamos tener seis o siete proyectos en marcha simultáneamente. Esto no es fácil de hacer. Nos llevó años poder gestionar los proyectos de esta manera. Y además, cada proyecto tiene que funcionar como si fuera un “hijo único”.

El parámetro para darme cuenta si estamos haciendo bien las cosas es que mi gente esté detrás de las agencias y no la gente de las agencias detrás de nosotros.

Entonces, armamos el siguiente esquema: cada productor está a cargo de un proyecto y medio. Por ejemplo, está a *full* en uno y está terminando otro. Sólo está para esos proyectos. Tiene que andar con un palo, como proponía Teddy Roosevelt⁴.

Durante la crisis, nos sobró un productor. Y si sobraba un productor, sobraba un asistente de producción. Y sobraba todo el equipo que los acompañaban. Pero no tomamos medidas radicales; mantuvimos el equipo armado. Algunos colaboradores estaban ociosos durante un tiempo, pero los rotábamos. Ellos se quejaban de que no tenían trabajo, pero les explicábamos qué estábamos haciendo y por qué. Les pedíamos que no se preocuparan.

Claro que esto costó dinero. Bueno, para eso estaban los ahorros, para soportar situaciones de este tipo. Siempre hemos sido conservadores con el dinero.

En este año 2003 ya hemos funcionado con el esquema habitual.”

Andy explicaba de la siguiente manera cómo se conseguía mantener alto el nivel de las producciones dentro de un costo razonable:

“Tanto los directores como los productores son conscientes de que el director debe poner la vara a un nivel alto, digamos 12. De lo contrario, todos se *achanchan*⁵. Pero el dinero que paga el cliente sólo llega a un nivel más bajo, digamos 10. Esa es la magia que logramos aquí: el cliente paga una cosa y termina recibiendo más de lo que paga. Esto se consigue con gestión, con negociación, manejando óptimamente los recursos, a través de contactos, ideando formas creativas y baratas de solucionar problemas.

Los productores son factores clave en este aspecto del negocio. De los tres que tenemos, dos los desarrollamos nosotros, porque nunca habían trabajado antes en este negocio, lo que a veces es bueno. Y tenemos una productora que se había formado fuera de Metropolis, pero que encontró aquí una organización que le daba una base muy lógica para la realización de su trabajo.

Pero no es sólo cuestión del productor. Por ejemplo, ¿cómo es que el director logra que se sienta que un producto es 12? En parte, porque no da lo mismo poner la cámara en un lugar que en otro... Quizá traer una modelo de Buenos Aires te haga decir ‘Pah! ¡Qué comercial!’ Puede que cueste un poco más, pero vale la pena. Es todo una cuestión de balance.”

⁴ “*Speak softly and carry a big stick*” –Habla con suavidad y lleva un palo grande– era una recomendación que se le atribuía.

⁵ Expresión típica del Río de la Plata que significa que las personas dejan de hacer el máximo esfuerzo posible.

Desafíos y oportunidades

Decía Andy:

“Este es un negocio donde lo creativo y el aporte de los directores son muy importantes. Y es un negocio globalizado. No estamos compitiendo sólo con las productoras locales; estamos compitiendo con muchas productoras argentinas, con muchas productoras del primer mundo. ¿Cómo hacemos para agrandar este negocio en un mundo que ofrece oportunidades? Cuando un cliente del exterior viene, una de las cosas que se pregunta es ‘¿Y quién es Metropolis?’ Uno de los motivos por los cuales hicimos la inversión en nuestras nuevas oficinas, que nos costaron unos US\$ 500.000 –ver **Anexo 5**–, fue para que los clientes de Europa o de Estados Unidos cuando llegaran aquí se encontraran con por lo menos lo mismo o con algo mejor de lo que encuentran en sus propios mercados. Es una cuestión de imagen y credibilidad. También lo hicimos porque en nuestra antigua sede no cabía un alfiler. Era imposible pensar en ningún tipo de expansión.

Y es un negocio joven. Esta es una empresa que tiene mucho de su activo basado en los socios. Estamos todos entre los 41 y 43 años. Mirando para adelante, uno puede preguntarse ¿trabajaré un creativo uruguayo, uno de Portugal, uno de Puerto Rico, con alguien que tenga 50 años como director de proyecto? ¿O va a aparecer en el camino un montón de gente de 20, 30 o 35 años que sea mucho más fresca, con ideas nuevas? ¿Podremos atraer a la mejor gente? ¿No nos dejará nuestra mejor gente?

En base a esta preocupación, comenzamos a pensar que teníamos que evolucionar el modelo lentamente. Nos debería permitir incorporar más directores, directores más jóvenes, quienes no tienen que ser necesariamente nuevos, como inversión para la nueva generación.

Comenzamos a pensar en la posibilidad de ofrecer el servicio de producción para largometrajes y programas de televisión. Nuestra idea es traer de los Estados Unidos proyectos que no son megapélculas –de las que cuestan US\$ 20 o 30 millones–, sino proyectos de entre dos y cinco millones, de los cuales hay muchos. La producción en Uruguay cuesta la mitad que en Estados Unidos. El director vendría de Estados Unidos con el *staff* que considerara necesario y nosotros le daríamos todo el soporte de la producción: los técnicos, la estructura, la logística. Creo que es una propuesta muy interesante para muchos productores independientes de Estados Unidos que tienen tres millones de dólares para hacer la película o el programa, con lo que allí no pueden hacer mucho. Si hacen la película o el programa aquí, les puede costar un millón y medio y pueden guardar el resto para hacer marketing.

En enero de 2004 vamos a estar haciendo un programa de televisión para una de las grandes cadenas de Estados Unidos. Yo pongo a mis mejores productores y asistentes –unos 12– a trabajar en esto, pero además tengo que contratar a un montón de gente. En total, van a ser unos 40, que van a trabajar aquí en Montevideo y en Punta del Este. Y van a estar trabajando a *full* durante 45 días en este proyecto. Nuestra nueva sede nos permite tener a toda esa gente trabajando bajo un mismo techo y ofrecerles toda la infraestructura que puedan necesitar: escritorios, computadoras, teléfonos, acceso a nuestra red, a Internet, todo. Es un proyecto que significa una facturación similar a la de cinco comerciales. Y no corremos riesgos financieros, porque ellos depositan el 50 por ciento antes de comenzar el trabajo.

Este tipo de proyectos es para una combinación de gente con *know how* y gente con fuerza. Lo crítico para nosotros está en la logística más que en la tecnología. No hay producción, la producción se hace en Estados Unidos.

Todo esto implica diversificar el negocio de modo que no sea tan dependiente de nuestros directores y dueños, sino de la propia estructura y que se trabaje con otros directores, en áreas que trasciendan la publicidad.”

Anexo 1 – Los tres socios de Metropolis Films



Anexo 2 – Misión y objetivos de Endeavor. Proceso de selección de emprendedores

Misión de Endeavor

Ser el principal soporte de los emprendedores en los mercados emergentes. Creemos que el espíritu emprendedor y la creación de una nueva empresa son los conductores claves detrás del crecimiento económico y la innovación. Nuevas empresas generan puestos de trabajo, propagan riquezas, expanden oportunidades e incrementan la movilidad social. Los emprendedores innovan y construyen, enfrentando los riesgos que transforman las industrias y las sociedades, e inspiran a otros a seguir sus pasos. Finalmente, los emprendedores se convierten en la nueva generación de líderes y filántropos de la comunidad, continuando el ciclo.

Principales objetivos La propuesta de valor de Endeavor se articula en cinco objetivos principales:

1. Identificar y apoyar emprendedores que son innovadores y tienen un gran potencial de crecimiento - Capital Financiero
2. Promover a los emprendedores como modelos a imitar - Capital Humano
3. Crear un ambiente propicio para el desarrollo de emprendimientos - Capital Social
4. Educar a través de actividades emprendedoras en forma masiva - Capital Intelectual
5. Desarrollar una nueva generación de filántropos - Capital Cultural

Proceso de selección

Un Emprendedor Endeavor es el empresario líder de una empresa que se desarrolla en un mercado emergente, y cuya carrera se encuentra aún en etapas tempranas. Debe ser capaz, con la ayuda de Endeavor, de llevar su empresa “al próximo nivel”.

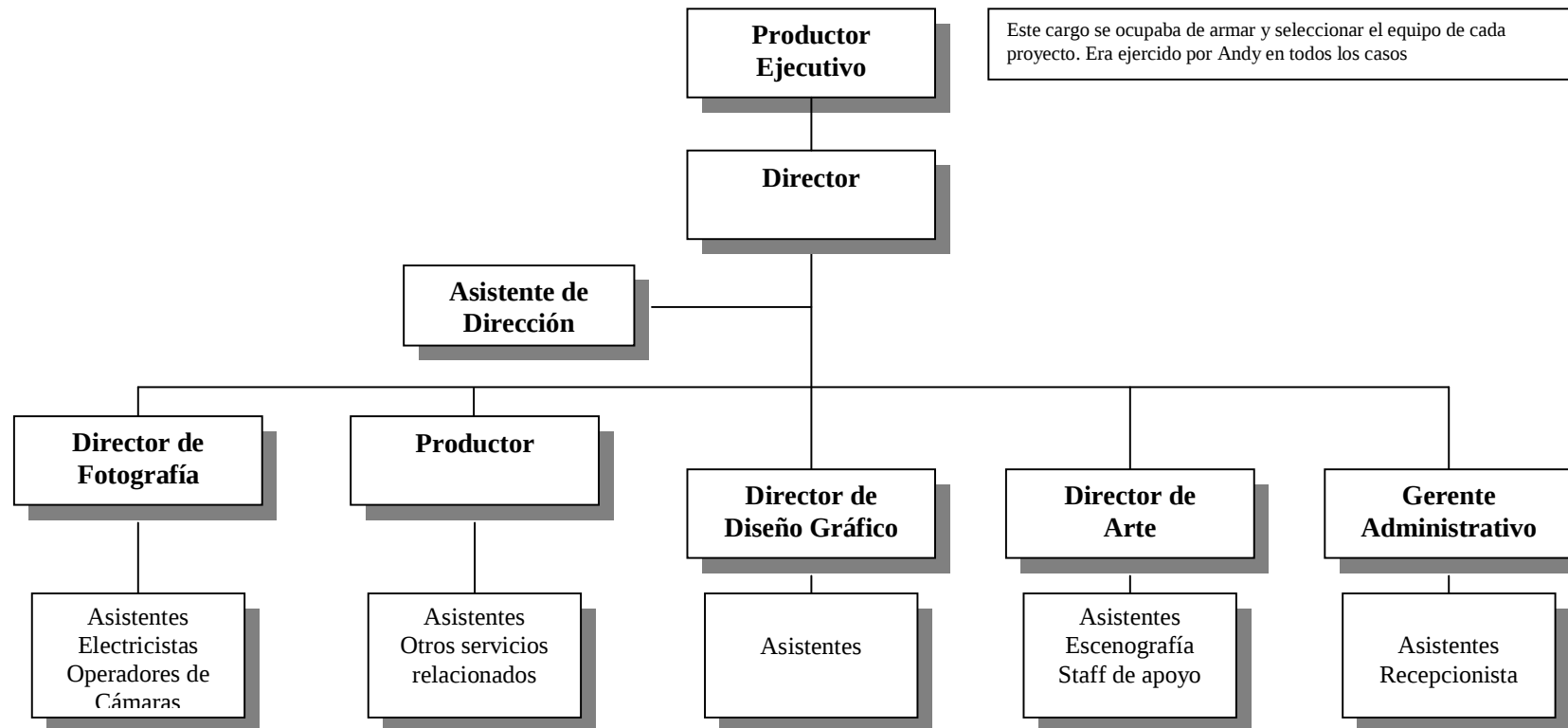
A partir de postulaciones directas y de recomendaciones hechas por nuestra red, Endeavor realiza un proceso de varias entrevistas de creciente exigencia en las cuales se procura identificar si el emprendedor cumple con los criterios de selección de la organización:

- Estado de desarrollo: sus empresas deben tener ventas anuales máximas de US\$10 millones y altas perspectivas de crecimiento.
- Capacidad emprendedora: deben ser visionarios, persistentes y de fácil adaptación a los cambios. Deben ser creativos y capaces de innovación.
- Habilidad gerencial y liderazgo: deben tener capacidad de ejecutar su plan de negocios y de conseguir los recursos necesarios para ello.
- Potencial de crear riqueza: sus empresas deben tener capacidad de generar empleo y desarrollo económico.
- Ética: deben respetar las leyes y ser responsables socialmente.
- Identificarse con Endeavor: deben ser capaces de aprovechar los recursos ofrecidos por Endeavor y también de contribuir a su misión.

Dos veces al año, los candidatos seleccionados en cada país se presentan ante un Panel de Selección Internacional, integrado por profesionales y emprendedores de reconocida trayectoria, que eligen por unanimidad la nueva generación de Emprendedores Endeavor.

Por más información, visitar www.endeavor.org.uy

Anexo 3 – Estructura de un proyecto de producción



Fuente: Endeavor e interpretación del autor del caso

Anexo 4 – La crisis uruguaya de 2002. Antecedentes y desarrollo.

Uruguay había apostado desde comienzos de la década del '90 a un programa económico basado en una moneda local fuerte y con tasas de inflación muy bajas, una cierta desregulación de la actividad económica y una apertura de la economía que facilitara la inserción del país en el mundo. En principio, se buscaba una reducción muy importante del déficit del sector público. Sin embargo, al no conseguirse bajar este déficit, se eligió financiarlo con deuda –tanto interna como externa– y no por medio de emisión, ya que esto podía conducir a una mayor inflación.

De hecho, el programa uruguayo era muy parecido al aplicado por Argentina y Brasil en los gobiernos de Carlos Saúl Menem y Fernando Henrique Cardoso. Y el resultado fue similar en los tres casos: una fuerte revalorización de sus monedas, con la consiguiente concentración de sus exportaciones al área del Mercosur – formado por Argentina, Brasil Paraguay y Uruguay–, fuertes déficits en las balanzas comerciales y un gran incremento de la deuda externa.

El primer quiebre en este sistema fue la fuerte devaluación del Real brasileño del 13 de enero de 1999. El segundo ocurrió en diciembre de 2001: Argentina abandonó su paridad uno a uno con el dólar americano. La devaluación del Real hizo caer estrepitosamente las exportaciones uruguayas a Brasil y se inició un proceso de recesión. La devaluación argentina aceleró el proceso recesivo que estaba viviendo el Uruguay. A mediados de 2002, el país estaba viviendo su cuarto año consecutivo de contracción del PBI (1999, -2.8%; 2000, -1.55%; 2001, -3.1% ; primera mitad de 2002, -6.2%)

A lo largo de los primeros seis meses de 2002, la crisis argentina provocó un fenómeno adicional: los depositantes, tanto nacionales como del exterior –principalmente argentinos– retiraron la mitad de sus depósitos del sistema bancario. La crisis fue inevitable.

El 20 de junio de 2002 el gobierno uruguayo decidió abandonar el sistema cambiario vigente hasta ese momento, pasando a un sistema de libre flotación. La cotización del dólar pasó de 17.60 pesos uruguayos por dólar el viernes 18 de junio a 29.75 el 30 de agosto. Asimismo, el crédito bancario desapareció.

El PBI pasó de unos US\$ 22.000 millones en 1998 a uno US\$ 11.500 en 2002.

Anexo 5 – La nueva sede de Metropolis en Montevideo

