

Distribuyendo producto audiovisual

Adolfo Blanco Lucas

PID_00194910



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Objetivos	5
1. Selección del producto	7
1.1. Criterios de selección del producto	7
1.1.1. Compañías que persiguen <i>all rights</i>	8
1.1.2. Compañías distribuidoras de vídeo	9
1.1.3. Compañías distribuidoras de televisión	9
1.2. Aspectos legales que condicionan el posible negocio	19
1.3. Las necesidades de programación marcan la política de adquisiciones	21
2. Adquisición del producto	23
2.1. Negociación en la adquisición de derechos de distribución	23
2.2. El contrato de cesión de derechos	23
3. Estrategia de distribución	33
3.1. Introducción	33
3.2. Ventanas de protección	33
3.3. Estrategia comercial en el cine, vídeo y televisión	34
3.3.1. Estrategia comercial en el cine	35
3.3.2. Estrategia comercial en <i>home video</i>	38
3.3.3. Estrategia comercial en la televisión	40
3.3.4. Paquetes de contenidos	42

Objetivos

Este módulo explica el proceso de diseño del plan de distribución de una obra audiovisual, desde su creación o adquisición hasta la elaboración de sus objetivos comerciales estratégicos.

- 1.** Reflexionar sobre la lista de variables que condicionan la política de adquisiciones de una compañía de distribución, y describir el proceso de selección del producto.
- 2.** Describir un contrato de distribución del producto audiovisual, y abordar los diferentes aspectos sujetos a negociación.
- 3.** Apuntar las diferentes opciones de distribución del producto y las maneras de hacerlo llegar a su mercado objetivo.

1. Selección del producto

1.1. Criterios de selección del producto

Aunque la tarea de adquisiciones, como la de ventas, es cosa de todo el año, es en torno a los mercados donde se toman la mayoría de decisiones sobre el producto futuro.

Reflexión

Acabábamos el módulo anterior refiriéndonos a la actividad de ventas internacionales y fijándonos en la técnica que sirve a las empresas productoras y sus representantes para llegar a interesar al distribuidor.

También comentábamos lo complicado que puede llegar a ser para un vendedor conseguir que un distribuidor se fije en su producto, sobre todo si echamos una ojeada a las miles de horas de programación que se producen cada año.

Basta con pensarlo para comprender que también para el comprador es laborioso, a veces complicado, separar el grano de la paja.

Una tarea bien hecha, que pasa por haber analizado antes de que empiece el mercado todo el producto posible y haber identificado una primera lista de prioridades, ayuda definitivamente a poder aprovechar al máximo las oportunidades y a negociar con seguridad los productos deseados.

Un comprador que, habiendo leído a fondo el guión de un determinado proyecto, habiendo estudiado con atención la trayectoria comercial del talento implicado y habiendo sondeado incluso con su equipo de marketing y ventas su potencial de mercado, es capaz de elaborar, aunque sea mentalmente, un plan de negocio para este proyecto, sabrá fácilmente cuál es el precio máximo que podría pagar por este.

Si este comprador consigue cerrar a principios del mercado un acuerdo favorable para este y otros proyectos identificados, conseguirá trabajar con menos presión el resto del mercado y podrá negociar con mucha más comodidad otros títulos de interés.

Del mismo modo que no todos los compradores son iguales y que las compañías de ventas efectúan su clasificación ABC de clientes para programar las prioridades del mercado, también **los distribuidores tienen su clasificación ABC de proveedores** y buscan el contacto con los más importantes desde el primer día del mercado.

Reflexión

Sin embargo, es bastante probable que la clasificación ABC de proveedores sea muy diferente para las diferentes compañías de distribución, dado que sus intereses raramente coincidirán al cien por cien. Es más, **según la actividad, sus criterios de selección del producto serán diferentes** y por lo tanto el tipo de compañías prioritarias también.

La realidad de las diferentes políticas editoriales de cada empresa es una primera manera de aproximarse al producto querido y de descartar el análisis de un altísimo porcentaje de lo que se ofrece en cualquier mercado.

A efectos de simplificar, reduciremos el espectro editorial de las compañías de distribución según su interés por los tres mercados mayores –distribución comercial, de vídeo y televisión– y posteriormente relacionaremos cómo las compañías de cada segmento abordan los diferentes parámetros de selección del producto. Recordemos cuáles serían las compañías "estándar".

1.1.1. Compañías que persiguen *all rights*

Ya hemos dicho que el mercado de la distribución comercial es un mercado de alto riesgo, en el que ningún distribuidor se embarcaría ni asumiría sus altas inversiones si no fuera porque aspira a "compensar" sus probables déficits con la explotación de derechos ulteriores¹.

(1) Sobre todo vídeo/DVD y televisión.

Dicho esto, recordemos que en este mercado hay dos tipos de películas, cuya forma de explotación y marketing son diferentes y cuyo valor respecto a las ventanas posteriores tampoco se asemeja. Estos dos tipos de cine se traducirán en dos tipos de distribuidoras:

- Distribuidoras comerciales²

(2) Se especializan en el producto adecuado para el gran público, cine de entretenimiento que se convierte en valor seguro en el mercado del vídeo de alquiler y con altas posibilidades de éxito en la televisión generalista en abierto. Estrenan en el cine con muchas copias dobladas y a menudo prescinden de subtítular ninguna. Un ejemplo de este tipo de cine es *Terminator 3*.

- Distribuidoras de cine de calidad o *art house*³

(3) Su producto preferido es el cine de autor, un tipo de películas que funcionará mejor en el mercado de la venta directa de vídeo y que rara vez tendrán opciones en una televisión en abierto de tipo generalista: aun así, es una opción interesante para la televisión de pago, especialmente en canales especializados. Aunque en su estreno se utilizan casi siempre copias dobladas, no faltan nunca copias subtítuladas dirigidas a cinéfilos de las grandes ciudades. Un ejemplo de este tipo de cine es el film de Gus van Sant *Elephant*, premiado en Cannes.

La realidad dice que la mayoría de las distribuidoras están capacitadas para estrenar ambos tipos de cine y que de hecho alternan producto comercial y "de calidad".

Los grandes estudios americanos han separado ambas líneas para buscar el máximo de especialización: Sony Classics, Fox Searchlight, Focus Features, Fine Line y la propia Miramax son filiales de grandes compañías de Estados Unidos que han estrenado películas de calidad de todo el mundo.

1.1.2. Compañías distribuidoras de vídeo

Aunque, al menos en España, no hay compañías que solo se muevan en el mercado del alquiler y son pocas las que tan solo trabajan en la venta directa, lo cierto es que casi todas las distribuidoras son más fuertes en un segmento que en otro, a menudo determinadas por la personalidad de sus proveedores de cine.

- Distribuidoras especializadas en el alquiler⁴

⁽⁴⁾Son compañías que, aunque sea parcialmente, se nutren de distribuidoras comerciales de cine, tienen una gran oportunidad de desarrollar con garantías el mercado del video-club y completan sus vacíos de programación con producto de género de origen fundamentalmente americano.

- Distribuidoras especializadas en la venta directa⁵

⁽⁵⁾Son compañías que estrenan en vídeo películas de arte y ensayo –que en el cine estrenan las distribuidoras de cine de calidad– que tienen la obligación de cuidar el mercado de la venta directa, en el que estas obras más delicadas tendrán su mejor explotación. Clásicos en diferentes formatos, seriados o no, vídeos musicales y en general la edición de cualquier programa que el espectador esté dispuesto a comprar también se convierten en un producto adecuado para este segmento.

1.1.3. Compañías distribuidoras de televisión

También el tipo de cliente en que se especialice una distribuidora de televisión condicionará su política editorial. Una vez más, es frecuente que ambos tipos de empresas representen catálogos con producto adecuado para los dos tipos de mercados:

- Distribuidoras de televisión generalista⁶

⁽⁶⁾Hemos dicho que las televisiones en abierto compran la mayor parte de sus contenidos directamente a los productores. Quizá la excepción más clara es el cine, que consigue convertir los que tienen los derechos en las únicas empresas capaces de llegar a los canales más poderosos con productos de terceros, dado que necesita un distribuidor que haga el trabajo de estreno en las salas y en vídeo. Los distribuidores de cine, especialmente los del cine más comercial, a menudo se atreven a distribuir otros productos adecuados para una televisión generalista (series de ficción, dibujos animados, etc.).

- Distribuidoras orientadas a canales temáticos⁷

⁽⁷⁾La mayor parte de distribuidoras de televisión tienen esta orientación y se nutren de catálogos de empresas medias por los que no pagan mínimos garantizados en la mayoría de las ocasiones. También son especialmente activas en este segmento las distribuidoras de cine de calidad, normalmente poco interesante para las franjas privilegiadas de la televisión generalista en abierto.

La manera en que estas seis categorías de empresa se aproximan al producto tiene diferentes matices, pero al final todas establecerán un modelo similar, dado que hay **criterios para valorar un producto** que son comunes; el ángulo desde el que se contempla o el nivel de exigencia requerido en cada uno es lo que marca la diferencia. Nos fijaremos en trece de estos criterios:

1) Empresa vendedora

El comprador da una enorme importancia a las garantías que le ofrece el proveedor.

Al hablar de garantías no solo pensamos en la necesidad de confiar que nos sea servido aquello que pagamos (ya veremos que hay mecanismos para proteger bastante este riesgo), sino sobre todo en la confianza que el producto ofrecido se pueda hacer realmente y los estándares de calidad sean los requeridos. Al final, no deja de ser un contacto comercial en el que lo que importa es la relación calidad-precio.

Reflexión

Seguramente, Dino de Laurentiis no es el proveedor buscado por un distribuidor de vídeo para el mercado del alquiler, que sabe que el producto que fabrica el gran cineasta italiano es cine de gran presupuesto para ser estrenado en salas, lo que supera su capacidad comercial y su propia misión empresarial.

Cada distribuidor tiene identificadas un par de docenas de compañías, con las que seguramente ya ha hecho negocio en el pasado, que se ajustan a sus necesidades de producto. Estas son para cada una sus compañías A, cuyo contacto se busca desde el inicio del mercado y con las que cerrar acuerdos rápidos permite asegurar el producto más necesario y evitar que empresas de la competencia lo puedan encarecer con ofertas más agresivas.

2) La historia o concepto

Lo que explica un programa es esencial para poderlo vender y el distribuidor, cuando lo valora, pensará en el público al que conseguirá interesar. Debe ser algo capaz de atraer la parte, grande o pequeña, de mercado que el distribuidor busque.

Ejemplo

Ya pusimos el ejemplo de Dino de Laurentiis y la BBC como muestra excelente de compañías vendedoras solventes.

Contenido complementario

En cada mercado, los distribuidores van descubriendo nuevas compañías que a menudo van sustituyendo a otras más veteranas que van desapareciendo.

Contenido complementario

La cultura audiovisual del ejecutivo de adquisiciones debe servir para encontrar referentes con los que el título en consideración se pueda comparar.

Criterio importante sea cual sea el mercado en que el distribuidor actúe, es especialmente sensible al mercado del alquiler de vídeo y al de la televisión en abierto.

El mercado del cine ha sido capaz de demostrar en repetidas ocasiones que historias *a priori* imposibles son capaces de llegar a un público amplio gracias a valores como su puesta en escena, entre otros.

El gran público de la televisión, aun así, con el poder que da el mando a distancia en las manos, no dará segundas oportunidades a conceptos complicados. Parece un público dispuesto a ver una y mil veces la misma historia. En cierta ocasión, un directivo de una televisión generalista de España comentaba, refiriéndose a la franja de los sábados por la tarde: "A nosotros nos funcionan las historias de mujeres que lo pasan mal, las de enfermedades que provocan la lágrima y, sobre todo, las de catástrofes naturales: incendios, terremotos, tornados, etc.". Seguramente, estos espectadores, millones, que buscan historias así los sábados por la tarde no dan tanta importancia, al menos en esta franja de programación, al casting o a otros criterios que veremos.

3) Género

No hay duda de que este es un criterio íntimamente ligado al anterior, aunque no es exactamente el mismo. Una misma historia puede ser abordada desde los códigos del drama romántico, del musical, el *western* e incluso los dibujos animados.

La etiqueta que acompañe la obra influirá en su trayectoria comercial. Por ejemplo, los géneros que tradicionalmente han funcionado bien en todos los mercados han sido el *thriller*, la comedia romántica y, especialmente en el del vídeo de alquiler, el terror.

Otros, como el *western* o el *peplum* (cine de romanos), son más arriesgados. Tienen a su favor las connotaciones de gran espectáculo unidas a un casi siempre gran esfuerzo de producción encaminado a la recreación de mundos antiguos; pero, aun así, son películas muy caras que suelen interesar más al hombre que a la mujer, y esto puede ser un gran freno en la taquilla, dado que está demostrado estadísticamente que en la elección de la película, cuando se va al cine en pareja, la opinión de la mujer suele pesar más.

Géneros como el *biopic* (películas biográficas) también suelen comportar grandes dosis de peligro en el mercado del cine, si bien en la televisión ha habido buenas experiencias.

4) Reparto

Aunque un buen reparto de estrellas ayuda siempre, es en el cine donde más influencia puede tener.

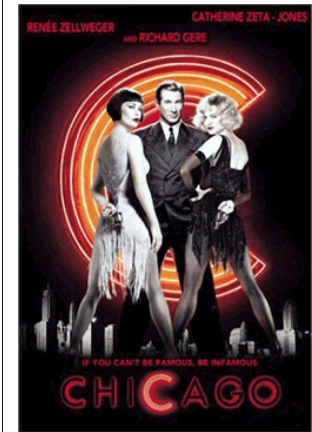
En la televisión pesa relativamente más –como hemos comentado– la historia en sí misma o la fuerza de la marca, y en el vídeo prevalece el género, mientras que en la distribución de cine, que se caracteriza por el hecho de que es un producto que una vez seleccionado no se puede cambiar (en las salas no hay mando a distancia), el espectador se siente más protegido yendo a ver la película de una estrella más que la de un desconocido.

Es lo que ya en los años veinte se denominó el *Star System*, un sistema que descubre estrellas que venden y las promociona para conseguir que vendan más.

Y cuando hablamos de estrellas, nos referimos sobre todo a estrellas masculinas.

A menudo aparecen en prensa artículos que hablan del machismo de Hollywood. Se argumenta que los actores cobran sustancialmente más que las actrices y se denuncia a los productores por ello. Son análisis superficiales que olvidan –o ignoran– lo que hemos

Ejemplo



Crear que *Shakespeare in love* o *Chicago* podrían ser un éxito en salas solo estaba en el pensamiento de los hermanos Weinstein, sus visionarios productores.

dicho en el punto anterior, que el voto de la mujer a la hora de elegir una película tiene más valor que el del hombre. Mientras que la gran mayoría de mujeres acepta, admira y paga por ver a las tres únicas auténticas estrellas femeninas de los últimos tiempos – Julia Roberts, Meg Ryan y Nicole Kidman –, cuyos salarios son equiparables a los de los hombres que ganan más, muchas no pagarían por ver a Jennifer Lopez, Pamela Anderson o Penélope Cruz. Por otro lado, a casi todas las mujeres les gusta ver en pantalla a Tom Hanks, George Clooney, Harrison Ford, Sean Connery, Hugh Grant, Tom Cruise, Pierce Brosnan, Brad Pitt e incluso a Antonio Banderas y Leonardo di Caprio. Este hecho confirma que los actores venden más en cine que las actrices y, por ello, estadísticamente cobran más. Pero que nadie dude que si Sandra Bullock comparte reparto con un actor poco conocido y es su nombre el que se utiliza para vender el film, su salario será claramente superior y de acuerdo con las expectativas de negocio.

5) Director

En cualquier programa, un director tradicionalmente solvente es un valor conveniente.

Aunque muchos usuarios del alquiler de vídeo (el cliente de videoclub) y de la televisión generalista puedan prestar poca atención al nombre del director –exceptuando a autores estrella (Spielberg, Lucas, Almodóvar, Polanski, Allen, Cameron, etc.)– y que casi no sirve como argumento de venta, tanto los compradores de videoclub como los programadores de televisión lo tienen muy en cuenta, especialmente estos últimos al hablar de nuevos formatos o series.

Sin embargo, el segmento de distribución que, comparativamente, se orienta más por este criterio es el de los distribuidores de cine de calidad. Suelen seguir la trayectoria de directores jóvenes y consolidados y, conscientes de que su esfuerzo pasado puede haber contribuido al fortalecimiento "de su autor", continúan fielmente sus pasos con la certeza de tener un mercado seguro.

Ejemplo

Autores como Gus van Sant, Lars von Trier, Takeshi Kitano, Claude Chabrol, Manoel de Oliveira o el propio Ingmar Bergman disfrutaban del respeto del público y la crítica y no les faltará un mercado fiel, tanto en las salas como en vídeo/DVD Blue-ray, más en la venta directa que en el alquiler.

Los distribuidores de cine comercial de gran presupuesto estarán más predispuestos a adquirir una película de un autor que haya demostrado su eficacia en superproducciones que la de un realizador novel.

Ejemplo

En este sentido, gente como Ridley Scott (*Gladiator*, *Blade Runner*), Richard Attenborough (*Ghandhi*, *Chaplin*), James Cameron (*Titanic*) o Martin Scorsese (*Taxi Driver*, *Gangs of New York*) tienen en principio un gran crédito entre los compradores. Sin embargo, la cultura del ejecutivo de adquisiciones le llevará a entusiasmarse más si el director maneja un proyecto que por género y dimensión se asemeja a los que le han reportado triunfos: es fácil que el comprador prefiera a Lasse Hallstrom (*Chocolat*, *Las normas de la casa de la sidra*) antes que a Ridley Scott si el film tiene altas dosis de sentimiento.

6) Guionista

Aunque el peso y la fama del director es mayor que la del guionista, el nombre de este puede ser un aval especialmente interesante cuando se trata de comprometerse en proyectos que aún no están escritos.



Un aval y pista sobre el tipo de obra que podemos esperar encontrarnos: así, hay guionistas de gran personalidad (por ejemplo, Alan Ball, de *American Beauty*, o el también dramaturgo David Mamet) que han sido capaces de desarrollar una obra coherente. Conocer la filmografía completa del escritor ayudará al comprador a poder hacer un pronóstico sobre lo que se puede esperar del proyecto una vez que se conoce el argumento, el director y los actores.

La tarea será menos complicada si la obra parte de alguna fuente literaria, dado que haberla leído y el conocimiento de su suerte comercial son datos adicionales para poder emitir una opinión.

7) Presupuesto

El conocimiento del presupuesto de producción que se ha invertido o se piensa invertir en una obra audiovisual es absolutamente necesario para poder comprometer una adquisición. No solo porque el precio que se negocie estará vinculado directa o indirectamente en este presupuesto o *budget*, sino porque da una idea de la medida y ambiciones de la película.

Ejemplo

No siempre presupuestos grandes significarán películas de gran envergadura ni presupuestos ajustados películas pequeñas. Si a un comprador le dicen que Dustin Hoffman, George Clooney, Cameron Diaz y Harrison Ford protagonizarán una película de acción y catástrofe de veinte millones de dólares, un presupuesto tan reducido le hará desconfiar. Pensará que sucede una de las cosas siguientes:

- a) Los actores mencionados solo aparecerán en dos o tres planos, por los que cobrarán una cifra simbólica. Los actores no serán protagonistas y además no habrá dinero para el tipo de superproducción que requiere el género.
- b) Por poco que cobren las estrellas, para la película quedará todavía menos, por lo que tendrá un presupuesto muy reducido, quizá un capricho intelectual de sus intérpretes, que además esperarán percibir gran parte de sus posibles beneficios.
- c) El productor no tiene ni idea y ni siquiera ha planteado el negocio a los actores, por lo que la película no se hará y más vale no dedicarle tiempo.

Una película como la descrita no es posible sin un gran director y un presupuesto de más de cien millones, y el comprador querrá escuchar esto aunque su desembolso deba ser mayor.

El ideal de un presupuesto no es que sea grande o pequeño, sino que sea suficiente y creíble.

Tener un cierto historial de producción y, en cualquier caso, capacidad para interpretar correctamente un presupuesto es necesario no solo para ser crítico y conocer a fondo el proyecto, sino para evitar que al comprador le den en más de una ocasión gato por liebre o hacer un mal negocio.

8) Estreno en el país de origen

En el mercado del cine independiente es frecuente que el vendedor americano ofrezca proyectos para salas que ni siquiera tienen garantizado su estreno en Estados Unidos, lo que no sucede con películas en otros países, cuya capacidad para prevender proyectos, incluso con estreno cinematográfico asegurado, es pequeña. Adquirir uno de estos proyectos americanos y después quedarse solo en el estreno es más frecuente de lo que pueda parecer y un riesgo no siempre evitable.

Por ello, cuando una compañía de ventas asegura y describe su plan de lanzamiento en Estados Unidos, hay que procurar incorporar como compromiso contractual esta inversión, dado que el producto gana muchos enteros en el sentido de que los mercados europeos tienen una enorme dependencia del estreno americano.

Contenido complementario

No olvidemos que en el sector audiovisual hay una incorregible tendencia a hinchar artificialmente los presupuestos para conseguir mínimos garantizados superiores.

Ejemplo



Tuve ocasión de ver en la AFM una pequeña película titulada *Mi gran boda griega* (*My Big Fat Greek Wedding*), con un presupuesto de solo cinco millones de dólares. Honestamente, a pesar de estar prácticamente solo en la sala en la que se proyectaba, pasé un rato divertido y quise negociar la adquisición. Mi percepción era que se trataba de una pequeña película de cine, con escasísimo potencial en vídeo pero muy agradecida para la televisión.

Cuando vi al agente comercial de los productores (uno de ellos Tom Hanks), le pregunté por sus planes de estreno en Estados Unidos (sin estreno americano, esta película sin estrellas no tenía más opción que ir directamente al vídeo o a la televisión). Me hablaron de una compañía nueva, de un exdirectivo de un estudio, con un plan de marketing muy bien diseñado, sin gran inversión pero muy confiado en su potencial boca-oreja (*word of mouth*), entre otras características. Aunque los creí, dado que quien me lo explicaba era un hombre honesto con el que había hecho negocios en el pasado, no pensé que una compañía nueva tendría demasiado éxito con una película sin estrellas y tan... agradable sin más ni más.

Sin embargo, saber que se estrenaría en salas de cine de Estados Unidos era suficiente para mí, por lo que hice una oferta por la película, aunque era realmente baja. Los productores no pedían mucho más, pero preferían esperar a ver qué pasaba con la película en Estados Unidos antes de –decían– "regalarla". Quedamos en continuar hablando durante los meses siguientes.

La película, lanzada en Estados Unidos con más entusiasmo que medios, arrancó el 19 de abril del 2002 con muy pocas copias (ciento ocho). Estas copias le otorgaron de entrada el lugar número veinte de la taquilla americana, pero fueron funcionando cada vez mejor y el distribuidor la empezó a extender por todo el país, hasta lograr las mil copias a comienzos de junio. En julio el film había recaudado ya treinta y cinco millones de dólares, lo que significaba un gran éxito. En aquel momento, una llamada mía para aceptar el precio que originalmente solicitaban no tuvo éxito. Ahora querían el triple de lo que habían pedido cinco meses antes. No me decidí y preferí esperar.

El 2 de agosto, *Mi gran boda griega* entró en el *top ten* americano, en el que, ya con más de dos mil copias, se mantuvo hasta el 22 de noviembre. En aquel momento el precio era una cosa así como diez veces más alto que el original y ni siquiera aceptándolo pude conseguir estos derechos. Aurum pagó más por la película y se la quedó para España. El film recaudó en Estados Unidos más de doscientos cuarenta millones de dólares, y en España se acercó a los ocho.

El éxito en el cine es imprevisible, pero la campaña publicitaria en Estados Unidos –cuando se trata de una película americana– es una cosa que hay que tener muy en cuenta, también porque la mayoría de veces ni siquiera su estreno está garantizado.

9) Público objetivo

Hemos dicho en varias ocasiones que el público objetivo femenino en el cine es algo más interesante que el masculino, por su capacidad estadística para decidir el título cuando se va en pareja.

Esta tendencia es todavía más acusada en el consumo televisivo. En cuanto a la edad, hasta hace unos años, casi dos tercios de los asistentes al cine y más de la mitad de los clientes del videoclub tenían menos de 35 años, por lo que el *target* joven era más interesante. Actualmente, sin embargo, estamos observando un cambio generado por la proliferación de nuevas ofertas de ocio y por las posibilidades que tienen los jóvenes de consumir cine donde, cuando y como quieren, gracias a las nuevas tecnologías. Además, no podemos olvidar el incremento desmesurado observado estos años de la piratería en Internet. Actualmente nos encontramos con que el público que más asiste al cine va aumentando en edad, y lo mismo sucede en un mercado del alquiler de vídeo y DVD desplazado cada vez más a Internet (para el público joven), y que mantiene en la tienda física (teniendo en cuenta que en los últimos años han desaparecido más del 90% de videoclubs en España), un público cada vez más mayor.

En la televisión en abierto, el público objetivo joven y consumista es el que interesa más porque es el más perseguido por los anunciantes, lo que no es trascendente en la televisión de pago, que siempre deberá contentar al cabeza de familia, pues se alimenta de las cuotas de los abonados.

Un público objetivo sumamente delicado en cualquier negocio y especialmente peligroso en el cine es el infantil.

Mientras que algunos agentes como la empresa francesa Celluloid o la alemana Atlas se han especializado en cine de calidad, que suele tener éxito en festivales y circuitos especializados, otras como Lions Gate o Senator son especialistas en películas comerciales de presupuesto mediano, y otras como Overseas o Nu Image desarrollan y representan con gran eficacia películas de bajo presupuesto, cuya principal fuente de negocio se suele encontrar en los mercados de vídeo y pago por visión o *pay per view*.

10) Nacionalidad

Así como en la televisión –donde muchos programas son adaptados al gusto local o doblados convenientemente – el país de origen del producto no es en general excesivamente trascendente, hay cinematografías que resultan más atractivas para el público que otras. Es evidente el predominio del cine americano y que el gran público confía más en una película de Estados Unidos que, por ejemplo, en una eslovaca.

El distribuidor de cine de arte y ensayo encuentra con frecuencia un argumento adicional cuando se trata de cine de nacionalidades exóticas, muy consciente de que su público tiene a menudo inquietudes culturales y le gusta acercarse a la manera de ver el mundo de creadores de culturas lejanas.

Contenido complementario

Sin embargo, en Europa hay grandes incentivos para estrenar cine del Viejo Continente, por lo que el distribuidor independiente será más receptivo ante certificados de nacionalidad europea que americana.

11) Festivales y otros certámenes

Los distribuidores se deben aproximar con criterio al mundo de los festivales, dado que no todos los festivales son iguales ni todo lo que sucede en ellos ayuda necesariamente a tomar una decisión adecuada sobre un determinado producto. Por el perfil de su programación, hay dos tipos de festivales:

Cuando el distribuidor se aproxima a una obra acabada que ha sido proyectada ya en algún festival, cuenta con una información valiosísima, dado que no le resultará complicado obtener información detallada sobre la reacción del público asistente y críticas aparecidas en los medios locales y/o internacionales. Asimismo, en el caso de que sea un certamen competitivo, conocerá el veredicto del jurado.

- Festivales comerciales⁸

⁽⁸⁾Festivales que *a priori* no tienen capacidad de echar a perder una película y que, aportándole su marca, normalmente la fortalecen, especialmente si le otorgan uno de sus premios.

Certámenes como el de Deauville en Francia, que acoge lo más sobresaliente del cine americano del año, tienen un perfil interesante para el distribuidor, si no fuera porque la mayor parte de su programación la constituyen películas que ya tienen garantizada su distribución en todo el mundo.

El Festival de Sundance es una excelente plataforma para el cine independiente, sobre todo americano. No ser premiado en este festival no debería ser un problema, dado que el certamen ha conseguido demostrar que sus películas, casi siempre de nuevos autores, responden a un perfil que conecta con la gente joven y que normalmente reciben protección de la crítica especializada. Un distribuidor inquieto, sobre todo de cine de calidad, debería considerar todas y cada una de las películas a concurso.

El distribuidor comercial, cuando esté interesado en cine del género fantástico y terrorífico, debería estar atento a las películas seleccionadas por festivales como Bruselas, Oporto o Sitges. Un premio en estos festivales suele ser indicio de que el film tiene posibilidades en el cine y un gran potencial en vídeo.

- Festivales de autor⁹

⁽⁹⁾Hay grandes, de categoría A (los de Venecia, San Sebastián, Berlín y Cannes son los más destacados), y otros de menor prestigio. Son festivales que se deben abordar con gran cautela, porque, como veremos, incluso una película premiada podría perder valor. En principio, películas seleccionadas para este tipo de acontecimientos son interesantes para cualquier tipo de distribuidor, especialmente para los que mantienen una línea de cine de calidad.

Normalmente, conseguir premios en estos festivales avala la calidad de una película y la hace más deseable para el distribuidor. Aun así, por varias razones, no siempre sucede

de ese modo. Una de las causas es el enorme poder de la crítica en estos acontecimientos. Dos de las Conchas de Oro del Festival de San Sebastián fueron perjudicadas enormemente por sus premios. La película chilena *Taxi para tres*, que había sido acogida con simpatía cuando se proyectó, se convirtió en el blanco de todas las críticas cuando, contra todo pronóstico, recibió el sorpresivo gran premio. Los críticos manifestaron su disgusto por el veredicto del jurado y cargaron con ensañamiento contra el film, por el que muy poco pudo hacer en nuestro territorio el pobre pequeño distribuidor que se "atrevió" a estrenarlo. Al film irlandés *Trojan Eddie*, producido por la prestigiosa Channel 4, le había pasado lo mismo pocos años antes. O casi lo mismo, dado que en aquella ocasión no hubo distribuidor que osara contratar para España una película tan maltratada, y la desaparecida división de cine independiente de Channel 4, que siempre había encontrado distribuidor en España para sus películas, se quedó sin cliente justo en la película que ganó el premio de más prestigio en nuestro país.

Lamentablemente, estos festivales suelen ser más perjudiciales que beneficiosos, dado que para muchos distribuidores, salvo que se trate de autores consagrados, el "no-premio" es razón suficiente para no comprar las películas, y no olvidemos que la mayoría de los títulos seleccionados se queda sin premio. La excepción solo la pueden hacer los críticos cinematográficos.

12) Críticas

Las críticas positivas siempre ayudan, y son absolutamente necesarias en películas de arte y ensayo dirigidas a un público cultivado.

Reflexión

Aunque la polémica y las críticas muy negativas también pueden resultar un gancho comercial, como demuestran los injuriados programas de televisión englobados bajo el calificativo de *tebasura* –que funcionan mejor cuanto más énfasis ponen los críticos en sus denuncias, lo que prueba que el público quiere ver aquello de lo que todo el mundo habla, aunque sea malo–, el cine de calidad que no tenga otros argumentos como talento muy conocido se encuentra sin ninguno cuando los críticos lo atacan o simplemente no hablan de él.

La llamada *deserción de los críticos* ha perjudicado la trayectoria comercial de un buen número de grandes películas y es la responsable de casi todos los "títulos malditos" del cine.

Por el contrario, saber que los críticos enaltecerán una determinada obra es un poderoso argumento, a veces el más importante, para el distribuidor más sofisticado.

13) Elementos publicitarios

Todos los criterios vistos hasta ahora deberían quedar bien recogidos en un buen póster y, si se tercia, en un buen tráiler promocional. La habilidad del responsable de marketing de una productora o compañía de ventas para encontrar una imagen con gancho y un lugar en tan reducido espacio para cada uno de sus argumentos se traducirá en interés por parte del distribuidor, que al fin y al cabo, cuando compra, no solo quiere un producto bueno sino también un marketing fácil.

Contenido complementario

Las compañías de vídeo dan una enorme importancia a la carátula, dado que saben que el cliente final del videoclub en muchas ocasiones seleccionará su opción de alquiler por lo que esta prometa.

1.2. Aspectos legales que condicionan el posible negocio

Cuando el distribuidor se plantea la adquisición de un determinado producto, conocer el entorno legal en el que lo debe comercializar será importante, a veces indispensable, para poder evaluar con detalle el negocio.

En este sentido, la Comisión Europea se ha mostrado sensible a las necesidades de los distribuidores independientes ante un mercado complicado donde otros dos colosos compiten con armas aparentemente desiguales:

1) Los grandes estudios de Hollywood (*majors*): representantes de los títulos más atractivos de la temporada, poseen una política de distribución en paquete que puede suponer un grave atentado a la libre competencia, especialmente en su manera de comercializar con las estaciones de televisión, que se ven obligadas a comprar un elevado número de horas de programación si quieren adquirir los derechos de los éxitos de taquilla.

2) Los productores de cine español: con buen criterio, los diferentes gobiernos han procurado construir un marco legal que sirva para impulsar y fomentar la producción autóctona, en su noble interés de proteger una industria que en Estados Unidos se considera estratégica.

Algunas de las normas del **Estado español** que en el 2012 condicionan el trabajo del distribuidor son:

- Las cuotas de pantalla¹⁰

⁽¹⁰⁾Esta cuota, que establece el número de días de cine europeo (25%) que un exhibidor tiene obligación de proyectar, persigue frenar la invasión del cine americano en beneficio del cine español y comunitario. Sin embargo, desde el punto de vista del distribuidor, además de perjudicar el cine de terceros países no comunitarios, debilita las películas americanas del rival más débil, que es el distribuidor español: sin tener normalmente la baza de las superproducciones que tienen las *majors*, por un lado, debe adquirir por obligación cine comunitario y, por otro, debe aceptar que, en determinadas ocasiones, los exhibidores no mantengan sus películas en las salas para poder cumplir con sus cuotas legales.

- La ley del 5%¹¹

⁽¹¹⁾La obligación que tienen aquellas emisoras de televisión que emitan cine reciente de invertir en la producción de obras europeas un mínimo del 5% de su facturación tiene varios efectos nocivos sobre la industria de distribución independiente:

1) Las estaciones de televisión que emiten cine deben destinar buena parte de su presupuesto de contenidos a esta partida, con lo que se ven artificialmente obligados a renunciar a otras opciones quizá más interesantes para su política de programación. El cine independiente extranjero es sin duda el que más sufre.

2) Las propias emisoras, que cubren en un alto porcentaje los vacíos de programación de cine con superproducciones de las *majors*, completan con esta inversión obligatoria buena parte de los vacíos de programación posibles para cine independiente, lo que resta enormemente posibilidades de negocio a los distribuidores españoles.

3) Las televisiones que, como buena parte de los canales temáticos, funcionan con márgenes de beneficio muy estrechos, deben renunciar a la emisión de cine reciente para impedir la obligación de invertir el 5% de sus ingresos –algo que consideran despropor-

cionado– en unos contenidos que no encajan necesariamente en sus líneas de programación. En consecuencia, el cine independiente, que ya tiene una enorme dificultad para encajar en la programación de las televisiones generalistas, pierde también la opción de vender sus contenidos a clientes más pequeños y, en algunos casos, más adecuados.

4) Ante la obligación de invertir un 5% en cine europeo, se ha observado un aumento, de la coproducción primero por parte de las televisiones en cine, a cambio de los derechos de emisión televisiva. Y en segundo lugar, el surgimiento de productoras de cine de las propias cadenas de televisión que invierte dicho 5% en producir sus propias películas obteniendo así beneficios de la obligatoriedad de inversión, ostentando también con ello los derechos de distribución para las distintas ventanas.

En este contexto, además de las ayudas de ciertas **comunidades autónomas** al doblaje de lenguas como el catalán o el vasco, solo el apoyo de la Unión Europea contribuye a aligerar la presión soportada por las distribuidoras independientes.

- Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales, (antigua Directiva de la televisión sin fronteras). El Parlamento Europeo concibió la Directiva televisión sin fronteras con los objetivos de fomentar la libre circulación de programas televisivos europeos, promover valores de interés público como la diversidad cultural e impulsar la industria audiovisual europea. Se parte de la misión de las estaciones de televisión como impulsoras de la industria, y se fijan cuotas de emisión de producciones europeas y de obras de autores independientes.

A través de su revisión con la Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales pasó a incorporar asuntos como el comercio electrónico (*e-commerce*) o el derecho de propiedad intelectual relacionados con la difusión y retransmisión televisivas.

- Programa *Media*. Desde su creación, las ayudas del Programa *Media* de la Unión Europea al estreno de obras del Viejo Continente persiguen estimular el desarrollo, la distribución y la promoción de obras audiovisuales y cinematográficas europeas, subvencionando al distribuidor de cine una parte de su inversión en películas europeas.

Son ayudas que persiguen la difusión del cine europeo en los países de la UE, para lo cual priorizan aquellas producciones en las que destaquen la diversidad lingüística y cultural. Destinadas a la promoción de todas las películas, a veces se conceden individualmente a un proyecto (sobre todo cuando se trata de obras de cinematografías más débiles que tienen garantizada su distribución en un cierto número de países), del que se subvenciona hasta un 50% del coste de lanzamiento; otras veces se subvenciona automáticamente según la taquilla conseguida, de forma que, al igual que sucede con la subvención automática que el Ministerio de Cultura español concede a las películas nacionales, se acaba ayudando a las películas que mejor recaudación tengan en taquilla.

Las ventajas que el estreno de obras europeas presentan respecto a otros países han disparado la imaginación de los productores americanos, por no decir la picaresca, en el sentido de que invitan a los productores europeos (normalmente los propios distribuidores independientes) a dotar sus películas del certificado de nacionalidad europea que les facilite su circulación.

Recurrentemente, se debaten los **mecanismos de ayuda al cine español**, sin considerarse casi la posición cada vez más debilitada de los distribuidores nacionales, sin que nadie se pare a pensar que se ayuda al hecho de que, dentro de no mucho tiempo, los distribuidores independientes pueden desaparecer,

Reflexión

Hecha la ley, hecha la trampa: títulos tan genuinamente americanos como *Instinto básico* son estrenados bajo la bandera comunitaria, tal como Ignacio Abad denunciaba en su artículo de *Fotogramas* de septiembre del 2003 (página 128).

momento en el que, para bien o para mal, las películas españolas deberán ser distribuidas por las *majors*: aunque en algunos casos esto será interesante (no olvidemos que algunos de nuestros principales productores ceden parte del negocio a los estudios, como pasa por ejemplo con las películas de Almodóvar), en otros puede ser nefasto, dado que son empresas que siempre priorizarán en beneficio de sus propias películas.

Desde mediados del 2002, cuando la alarma de la crisis del cine español se agudizó, especialmente debido a la parada del negocio de la televisión de pago, con motivo de la fusión y del incumplimiento por parte de otras cadenas de las imposiciones de inversión del Gobierno español, se intenta encontrar mecanismos que aligeren la situación, trabajando en varios sentidos:

En cuanto a la ventana de la distribución comercial, los escasos rendimientos (más bien las fuertes pérdidas) de la mayoría de películas –también las españolas– en este mercado se ha convertido en un problema todavía más grave desde que las cadenas de televisión privada redujeron su volumen de compras y precios de adquisición de películas. Se ha planteado con más o menos énfasis:

- 1) Prohibir el estreno en las salas de nuestro país de películas no estrenadas en el país de origen. Aunque aparentemente no carece de sentido, una medida así solo perjudicaría, una vez más, a aquel distribuidor independiente que haya adquirido un producto para el que su productor no haya sido capaz de encontrar distribuidor doméstico.
- 2) Limitar el número de salas que un mismo título pueda ocupar simultáneamente.
- 3) Revisar y endurecer las licencias de doblaje, imponiendo al distribuidor, como en Francia, el pago de una cantidad por cada película americana que se exhibe.
- 4) Prohibir que el producto cinematográfico sea anunciado en campañas de televisión pagadas, con el objetivo de que las *majors* –que manejan presupuestos de lanzamiento mayores – ahoguen la posible competencia del cine español e independiente.
- 5) Impedir a las televisiones que emitan cine los viernes y sábado por la noche, con el fin de evitar la competencia directa los días de más frecuentación en las salas.
- 6) Cambiar el horario del fútbol en la televisión en abierto. Desde hace años, en España se emiten los partidos oficiales del campeonato liguero el sábado por la noche, lo que causa graves perjuicios al negocio del cine. Lamentablemente, el sector de la restauración ha sido mucho más beligerante y reivindicativo que el cinematográfico en esta demanda.

1.3. Las necesidades de programación marcan la política de adquisiciones

Una distribuidora, sea cual sea su ámbito o mercado de actuación, deberá tener claro el producto con el que quiere competir en el futuro para que se fije una estrategia de adquisiciones clara. El hecho de que casi siempre el buen producto se debe precomprar y que, por lo tanto, se ha de esperar muchos meses hasta poderlo programar significa que el distribuidor deberá fijar desde su adquisición la política comercial del futuro.

Reflexión

Como hemos dicho, la personalidad de la compañía distribuidora determina el tipo de producto que un departamento de adquisiciones se encargará de buscar; por otro lado, las necesidades de programación son las que acabarán de definir una política concreta.

Las distribuidoras, aunque sea mentalmente, deberán conocer el calendario de lanzamientos de dos o tres años, con un nivel mayor de detalle lógicamente para las fechas más inmediatas.

Un sencillo cuadro para cada uno de los mercados en los que se actúa será útil en el ejecutivo de adquisiciones para determinar sus necesidades de programación futuras y, por tanto, su búsqueda de producto.

Ejemplo

Imaginemos una empresa de tamaño medio-grande orientada a un público mayoritario, que maneje derechos de cine, vídeo y televisión. Veamos cuáles serían sus necesidades de inversión y cómo podría trabajar las adquisiciones para que, en la unidad 3 de este mismo módulo, podamos apuntar posibles opciones estratégicas de distribución.

Nuestra Empresa (llamémosla así desde ahora) podría bien estrenar de 12 a 18 películas en cine al año. En el negocio del vídeo, contaremos con un mínimo de 4 películas mensuales para el mercado de alquiler (48 películas al año) y entre 6 y 10 títulos para el negocio de venta directa en *retail* (digamos 96 al año).

Supongamos que nuestra empresa ya cuenta con una extensa librería de títulos, que nos planteamos las adquisiciones del año en curso y que, en años anteriores, hemos hecho bien nuestro trabajo y ya hemos cubierto buena parte de las necesidades de programación del año.

Para que una política de adquisiciones sea equilibrada y segura, debe considerar proyectos de diferente presupuesto y medida. La elegida por nuestra empresa constaría de títulos de las categorías siguientes:

Theatrical	Video rental	Video Sell Thru	Televisión
3 títulos Super A			
3 títulos A ⁺			
6 títulos A			
6 títulos A ⁻			

12 13 14 15 16

Hemos visto que nuestra empresa requiere una inversión anual aproximada de veintisiete millones de dólares para conseguir los ambiciosos objetivos comerciales que nos hemos marcado y, sobre todo, que una política de adquisiciones es siempre consecuencia de la estrategia de distribución y medida de la compañía que se haya definido previamente.

Contenido complementario

En este cuadro, un **cronograma para cada ventana de explotación**, se irán rellenando los vacíos de programación con ciertas hipótesis de disponibilidad del producto que deberán ser corregidas a medida que la información sobre la evolución de los proyectos vaya llegando.

⁽¹²⁾(15) u otros (25, incluyendo cine español) y, posiblemente la mitad de los otros 8.

⁽¹³⁾Porque actores que entonces no eran estrellas han pasado a serlo, o bien porque se ha diseñado una colección nueva bajo cuyo paraguas toman nueva fuerza.

⁽¹⁴⁾Si bien ello entraña el riesgo de comprar derechos que dependen del trabajo y apuesta de terceros, los canales de televisión que los han de programar.

⁽¹⁵⁾Confundiendo que nuestro propio esfuerzo contribuya a generar el fenómeno.

⁽¹⁶⁾Lo que nos pone en excelente posición para, sin apenas inversión adicional, lograr acuerdos de distribución para nuestro territorio de diversos catálogos cinematográficos extranjeros.

2. Adquisición del producto

2.1. Negociación en la adquisición de derechos de distribución

La relación con estos proveedores/productores ABC nos llevará a conocer las grandes líneas de su modelo de negocio y, en consecuencia, a plantear cualquier alianza desde posturas que sean capaces de aceptar, dando por sentado que entre lo que un productor quiere para sus derechos y lo que para el distribuidor es su techo suele haber un **punto intermedio** que deja satisfechos a los dos, y que en algunas ocasiones un "exceso" de satisfacción de alguna de las partes, una postura poco flexible en asuntos no esenciales, puede deteriorar una relación de futuro que a veces puede ser estratégica.

Reflexión

Como hemos dicho, adquirir derechos de distribución del producto audiovisual es una de las actividades más apasionantes del negocio, para cuyo buen desempeño se requiere experiencia, un gran conocimiento de la industria, una cultura audiovisual elevada y capacidad de negociación.

Conocer cuáles son las necesidades de nuestra compañía y tener claro el grado de urgencia e importancia que damos a un posible acuerdo nos ayudará a plantear de una manera u otra una negociación.

Los puntos de un acuerdo potencial sobre los que vendedor y comprador deben discutir y dejar definidos son los que recoge el contrato de cesión de derechos, y por eso será en la parte de la asignatura en que trataremos el contrato donde repasaremos las claves de una buena negociación.

2.2. El contrato de cesión de derechos

La esencia del contrato es el pacto que un productor, con frecuencia por medio de una compañía especializada en ventas de derechos, acuerda con un distribuidor para que este se responsabilice de la gestión comercial de su obra en un determinado ámbito geográfico durante un cierto espacio temporal.

El distribuidor deberá tener en cuenta, en aquellos casos en los que pida parte de la distribución (por ejemplo, el negocio del vídeo) a un tercero, que necesitará que sea recogida en el acuerdo esta opción de sublicenciar.

Reflexión

Ya hemos visto en el primer módulo, al hablar de diferentes modalidades de acuerdos entre un productor y un distribuidor que, a veces, se pueden desarrollar modelos de rela-

ción más o menos complejos (*output, volume, first look deals*, etc.), pero que, al final, lo que resume la esencia del contrato es el pacto que un productor consigue con un distribuidor.

Tanto productor como distribuidor deberán firmar un extenso contrato que aborde con detalle todas las circunstancias. Universalmente, el *long form agreement* más utilizado es el propuesto por la AFMA, que se ofrece además a actuar como árbitro cuando se producen incidencias.

Aunque el acuerdo verbal puede ser defendido en los tribunales y un simple papel firmado que resuma los datos más importantes puede ser considerado como un acuerdo de distribución (*distribution agreement*), tanto productor como distribuidor deberán firmar un contrato que recoja todos los detalles.

En el contrato, se deben recoger todas las circunstancias y limitaciones que puedan caracterizar la relación y, por otro lado, resulta indispensable la concreción de los puntos siguientes:

- Programas o películas
- Territorios
- Plazo
- Lenguas autorizadas
- *Release requirements*
- Condiciones económicas
- Derechos de autorización
- *Licensor's share of gross receipts and cross-collateralization*
- *Delivery*
- Remisión de materiales
- Medios electrónicos
- Derechos de Internet
- *Gross profit participations*
- Pagos puntuales
- Condiciones de la AFMA
- *P&A budget and marketing plan*
- Acceso al doblaje
- Otros

1) Programas o películas: se especifica el programa (o programas) o película (o películas) objetos del acuerdo. Sobre todo cuando se trata de precompras y existe el riesgo de que ciertos elementos esenciales puedan llegar a no materializarse, conviene no limitarse a reflejar el título e incluir en la definición del programa aquellas características que conducen al comprador a decidir adquirirlo, como puede ser el presupuesto de producción, el *casting* o el nombre del director. El comprador se debe proteger, de manera que si alguno de estos elementos esenciales no se llegara a producir, pueda resolver el contrato.

2) Territorios (*territories*): aunque se pueden adquirir derechos para una región pequeña o comunidad autónoma, será casi imposible conseguir adquirir parcialmente un territorio cuando se trate de producciones grandes, especialmente cinematográficas.

El distribuidor español deberá estar atento a incluir el Estado de Andorra en el mismo acuerdo, dado que un actor potencial en este territorio podría dañar sus derechos y él mismo se vería obligado a renunciar a una región que, en el ámbito audiovisual (tanto en distribución comercial, como en vídeo y televisión), es considerada parte de España.

En el proceso de negociación del programa, sobre todo si el distribuidor mantiene actividad en otros territorios, pero también si sus planes de expansión consideran zonas como Portugal o Latinoamérica, o simplemente si tiene fácil revender los derechos en estos territorios, puede ser interesante considerar un posible acuerdo multiterritorial.

3) Plazo (*term*): el plazo de disposición de los derechos marca cuándo empiezan y cuándo expiran.

Al hablar de títulos de catálogo –trabajos producidos en el pasado y ya estrenados previamente en España–, el inicio del plazo lo marcará la disponibilidad, teniendo en cuenta los compromisos existentes sobre la obra o la propia necesidad del distribuidor, que a veces no quiere empezar a consumir su tiempo de derechos hasta el mismo momento de su salida al mercado. Son asuntos normalmente no fundamentales que son objeto de negociación.

Más importante es conseguir un periodo largo de explotación de derechos, dado que el negocio de distribución requiere una fuerte inversión inicial¹⁷ la recuperación y conversión cuyo beneficio suele ser tarea de años.

⁽¹⁷⁾En anticipo de *royalties* y gastos de lanzamiento.

Finalmente, cuando hablamos de trabajos que aún no están acabados, conviene estar muy atento al momento en que el tiempo de derechos empieza a correr.

Aunque el distribuidor adquiere los derechos desde la firma del contrato, lo correcto es que no se empiecen a consumir antes del *notice of delivery* (NOD) o momento en que los productores comunican que la obra está acabada y lista para entregarla al distribuidor.

Por otro lado, se puede negociar que los años de derechos pactados puedan ser más o menos, incluso a perpetuidad, y también que el tiempo de derechos empiece a correr a partir de un momento determinado.

Ejemplo

Por ejemplo, un momento determinado puede ser el estreno en Estados Unidos, lo que otorgaría al distribuidor un tiempo equivalente a la perpetuidad en el caso de que no se llegara a producir.

4) Lenguas autorizadas (*authorized languages*): sería un grave error del vendedor no limitar las lenguas al hecho de que pueda ser explotada la obra, puesto que, en el caso de no ser así, se facilitaría al distribuidor el acceso a mercados diferentes del suyo por la vía de la exportación, especialmente en el negocio del vídeo.

Ejemplo

En cuanto al distribuidor español, se equivocaría si aceptara un contrato que solo admitiera la explotación de la obra en castellano (*spanish*), dado que en nuestro país hay lenguas (catalán, vasco, gallego y valenciano) que son de uso común y, por otro lado, algunos de los operadores de televisión (las autonómicas) tienen su propia lengua como uno de los elementos consustanciales.

Entre las ventajas que presenta el DVD se puede mencionar la posibilidad de incluir diferentes lenguas. Aunque en España se puede sacar partido de esta ventaja por la diversidad idiomática existente, con lo que el producto se enri-

quece, resulta difícil incluir lenguas no autorizadas expresamente, salvo acuerdo en el que intervenga el distribuidor que controle los derechos en esta lengua.


En la práctica, la principal ventaja del DVD es poder incluir en un mismo soporte la versión española y la original. Sin embargo, es frecuente que se condicione esta opción de subtítular en la misma lengua original –cuando se trata de obras en inglés– a la aceptación por parte del distribuidor de dos condiciones:

Normalmente, para dificultar la invasión de territorios diferentes del licenciado, el vendedor exigirá que la versión original sea subtitulada forzosamente en algunas de las lenguas autorizadas. Últimamente es frecuente incluir la opción de subtítulos en la misma lengua original, dado que el ejercicio de visionar y escuchar una obra en una lengua determinada mientras se leen los subtítulos en esta misma lengua se ha manifestado como un eficaz método de perfeccionamiento de un idioma.

- Que la obra no se explote en inglés antes de que aparezca en el mercado videográfico de la venta directa en Inglaterra (la única región anglohablante que comparte el sistema de la región de DVD al que pertenece España).
- Que la carátula, menús de DVD y todos los elementos publicitarios estén en castellano.

5) Release requirements: así como el comprador hace una apuesta por el producto que adquiere, el vendedor se pone (o pone el productor a quien da servicio) en manos del distribuidor, con la esperanza de maximizar su posible negocio en el territorio. Es lógico, por tanto, que condicione la venta a una determinada estrategia de distribución de los derechos cedidos y que esta no pueda perjudicar los intereses internacionales de la obra.

Entre las obligaciones que el vendedor suele negociar con el distribuidor, destacan:

Fecha de estreno	Respeto de determinadas ventanas de protección o <i>holdbacks</i>	Política de lanzamiento en cine
		

⁽¹⁸⁾Incluso hasta que no ha sido estrenada en su país de origen.

6) Condiciones económicas (*financial terms*): se señala en este punto cuáles son las condiciones económicas iniciales que acuerdan las partes por la cesión de la licencia.

Lo más habitual cuando se trata de películas grandes es que el productor exija la satisfacción de un mínimo garantizado (MG), que el distribuidor paga por anticipado de los *royalties*, que son la parte de los beneficios de la obra que corresponde al productor. Sin embargo, a veces las partes negocian un precio de cesión fijo y no reembolsable. Menos frecuente en grandes títulos sería el caso en el que el distribuidor no asume ningún anticipo.

Las partes deberán acordar cuándo y de qué manera se paga esta cantidad. Aunque es caro y molesto, el mecanismo de la carta de crédito¹⁹ es una de las formas más habituales de pago en el negocio audiovisual. Cuando se trata de compañías poderosas financieramente o que han desarrollado una relación de suficiente confianza, es habitual recurrir a métodos de pago más sencillos, como la transferencia.

⁽¹⁹⁾En la medida en que no se produce el pago efectivo hasta que se dan unas determinadas condiciones (la entrega de la obra), el distribuidor tiene garantías de recibir el producto adquirido. Por otro lado, su misma apertura conlleva el compromiso del banco a pagar, lo que protege al productor ante una posible falta de liquidez del cliente.

Es frecuente, y aconsejable para el comprador, que el pago se haga fraccionado en dos, tres o hasta cuatro plazos. El primero o *downpayment* suele tener lugar en la firma del contrato; a veces, el vendedor se preocupa de fijar una fecha tope que evite que el contrato (y la transferencia) quede retenido en la mesa del comprador innecesariamente. Los pagos sucesivos pueden tener lugar al empezar y/o acabar el rodaje de la película, cuando se procede a la notificación de la remisión de materiales una vez todos los procesos de posproducción han concluido o cuando el distribuidor procede al estreno. En cualquier caso, es aconsejable para el distribuidor conservar el máximo posible de dinero en su poder hasta que el vendedor le entregue la obra, dado que de este modo se protegerá frente al siempre existente riesgo de que el film no llegue a puerto. Por esta razón, no faltan los que negocian un único pago al entregar los materiales. En estos casos, los productores suelen exigir al distribuidor la apertura, en la fecha que se acuerde, de una carta de crédito irrevocable que, descontada en el banco, les permite acceder a los fondos inmediatamente.

7) Derechos de autorización (*licensed rights*): es fundamental especificar en el contrato los derechos que se ceden al distribuidor. Ahora relacionaremos los derechos y subrayaremos que normalmente el contrato incorpora una frase según la cual, incluso en *all rights agreements*, cualquier derecho no mencionado específicamente pertenece al productor. Las implicaciones de esta circunstancia pueden llegar a ser graves para el negocio del distribuidor en caso de que un nuevo derecho aparezca, e incluso sustituya, alguno de los que él licenció, como pasó con el DVD o puede llegar a pasar con las transmisiones por Internet.

Cinematic rights	Ancillary rights	Video rights¹	Television rights²
Theatrical Non Theatrical Public Video	Airline Ship Hotel Train	Home Video Rental Home Video Sell Thru Commercial Video	Pay Per View ³ Pay TV Rights Free TV Rights

- (1) Donde sería aconsejable adoptar una definición amplia del video, independientemente de su formato.
 (2) Donde sería aconsejable adoptar una definición amplia de las formas de transmisión televisiva, independientemente de su formato.
 (3) Conviene especificar el *video on demand* como una forma de PPV.

Al especificar los derechos, al vendedor le conviene poner algunas limitaciones a su explotación, especialmente en dos aspectos, que encontraréis en el icono adjunto.

- **Ventanas de protección:** como hemos apuntado al hablar de las obligaciones de estreno, y especialmente cuando se trata de una cesión parcial de derechos, corresponde al vendedor marcar las fechas de explotación para cada uno, de manera que nadie sea perjudicado y el propio productor pueda optimizar su negocio. Dejando de lado acondicionamientos de la fecha de estreno que puedan estar relacionados con la salida comercial en Estados Unidos, la mayoría de ventanas son asunto del distribuidor que controle todos los derechos y, por tanto, no corresponde incorporarlas al contrato. Es trabajo del distribuidor manejar las diferentes soluciones de ventana, de manera que pueda maximizar el negocio respetando unos estándares industriales que difieren de un país a otro.
- **Proyecciones (*runs*) televisivas:** aunque al distribuidor siempre le interesará disponer de un número ilimitado (o solo limitado por el tiempo de derechos) de proyecciones televisivas, tanto en la televisión en abierto como en la de pago, es normal que el productor busque limitar esta posibilidad para que, cuando los derechos le reviertan, la emisión televisiva todavía tenga algún valor. Está demostrado que cualquier programa de televisión va perdiendo atractivo en sus sucesivas repeticiones.

8) *Licensor's share of gross receipts and cross-collaterization:* como ya sabemos, adquirir un programa por un precio fijo –circunstancia en la que su productor renuncia a percibir una porción quizá más grande del beneficio que genere en un territorio– es un hecho casi siempre negociable y que puede ser interesante plantearse.

Sin embargo, lo más habitual es que el productor acepte un mínimo garantizado por anticipado del negocio que se genere, y por eso es objeto del contrato fijar la parte de los ingresos que obtenga el distribuidor que se deberá liquidar al productor.

Una sofisticada fórmula intermedia entre el precio fijo y el mínimo garantizado que puede convenir desarrollar en determinadas circunstancias es distribuir el precio (*guarantee allocation*), de manera que una parte se pueda aplicar a unos determinados derechos como mínimo garantizado y otra a otro u otros como precio fijo.

En este sentido, determinadas estrategias de distribución de televisión pueden hacer conveniente disponer del total derecho a cerrar acuerdos, no solo para agilizar el proceso de decisión, sino también para no depender en su negociación de un productor que normalmente conservaría el derecho a aprobar cualquier acuerdo televisivo. Su negativa a

aceptar un precio que le parezca bajo podría poner en riesgo un paquete de proporciones más grandes y perjudicar gravemente al distribuidor.

El contrato especificará los *royalties* correspondientes al productor, en cada ventana:



20 21 22 23

⁽²⁰⁾ *Recoupable distribution costs.*

⁽²¹⁾ Aunque no se paga hasta haber absorbido el mínimo garantizado.

⁽²²⁾ *Royalties* en el mercado de *rental*, entre el 20 y el 40% para el productor.

⁽²³⁾ *Royalties* de *sell thru* entre el 10 y el 25%.

Una cosa esencial en un contrato de varios derechos es la capacidad de cruzar los ingresos procedentes de cada una de las partes a la hora de liquidar *royalties*, de manera que el distribuidor, por ejemplo, no deba pagar al productor excesos de televisión mientras no se haya liquidado el posible déficit al que el lanzamiento al cine y el propio mínimo garantizado lo podrían haber conducido. Este concepto se conoce como *cross-collaterization* y también se puede aplicar en contratos que engloban varias películas, de manera que mientras una está en déficit no habría obligación de liquidar *royalties* de la que aporta beneficios.

9) Delivery: conviene concretar aspectos como el tiempo del que dispone el distribuidor para seleccionar e importar los materiales que le permiten explotar los derechos, quiénes asumen el coste de estos materiales (normalmente el distribuidor) y si el productor conserva o no acceso gratuito a los elementos (póster, spots, doblajes, etc.) que pueda crear el distribuidor.

10) Remisión de materiales (*order of materiales*): el productor se debe comprometer a proporcionar una serie de materiales para poder explotar el programa. Especialmente en películas cinematográficas, es frecuente que los materiales se proporcionen en dos fases para que el distribuidor pueda agilizar posibles cuellos de botella del proceso de estreno.

En una primera remisión (*initial order of materiales*), el distribuidor debe poder tener acceso a lo siguiente:

- Juego de fotografías.
- Arte del póster y bloque de créditos en un CD.
- Lista de diálogos del programa (no es exactamente el guión, puesto que contiene instrucciones específicas para el doblaje).
- Material de prensa y pósteres originales, si los hubiera.
- Certificado de residencia del vendedor.
- Certificado oficial de nacionalidad del programa.
- Descripción de la cadena de contratos pasada por notario.

Es a veces en una segunda fase cuando el distribuidor puede importar los materiales esenciales para el doblaje y lanzamiento de la obra:

- Mezclas, músicas y efectos (DA-88 5.1 hoja mix and M&E).
- Copia del programa en Betacam o 35 mm.
- Carta de acceso al laboratorio en el que esté depositado el internegativo, para poder hacer copias.

11) Medios electrónicos (*electronic media*): es habitual que el productor retenga para él mismo los medios electrónicos que incluyen los interactivos, tal como se define en el párrafo H del contrato estándar de la AFMA.

12) Derechos de Internet (*Internet rights*): aunque normalmente el productor se ha resistido a ceder derechos de Internet a sus diferentes distribuidores, especialmente por el miedo a la piratería y a que unos invadan los territorios de otros, las tendencias del mercado obligan al distribuidor a no renunciar y a incluir en el contrato su derecho exclusivo a explotarlos cuando se den las circunstancias técnicas que minimicen los riesgos temidos por el productor.

13) *Gross profit participations*: el distribuidor debe quedar expresamente liberado de la tarea de repartir los beneficios entre los posibles socios de la obra, dado que es una función que corresponde al vendedor.

14) Pagos puntuales (*timely payments*): debemos recordar que los pagos puntuales están en la esencia del contrato en el sentido de que servirán al vendedor para resolverlo en caso de morosidad. También debería fijar el tipo de intereses que el comprador habrá de satisfacer en el caso de atrasos.

15) Condiciones de la AFMA (*terms of the AFMA*): como hemos dicho, a las partes les conviene establecer un árbitro experto, el reglamento del cual sea conocido por los dos, de forma que cualquier diferencia que se pueda dar en la relación pueda ser resuelta desde un marco objetivo. Las normativas de la AFMA son estrictas y concretan con detalle los casos en los que la resolución de un contrato se puede dar: uno es el impago por parte del distribuidor.

16) *P&A budget and marketing plan*: dado que el gasto del lanzamiento en publicidad y copias se efectúa con cargo al productor, aunque sea el distribuidor quien lo avance (y arriesgue), parece lógico que este conserve el derecho a aprobar el presupuesto y el plan.

El productor o vendedor debe fijar la antelación respecto al estreno con el que quiere recibir esta documentación para analizarla.

Aunque se suelen manejar cuarenta y cinco días, la experiencia dice que es un tiempo escaso, debido a que el plan de marketing, se debe diseñar mucho antes y se ha de empezar a ejecutar con intensidad (compra de publicidad, entre otros) casi dos meses antes de la fecha de estreno.

El productor se debería reservar el derecho a no permitir deducciones de gastos no previstos por el plan aprobado.

La necesidad de aprobación expresa y por escrito del plan es algo que conviene más al productor que al distribuidor, el cual, aceptando un redactado así, corre el riesgo de que a la hora de las liquidaciones el vendedor no le reconozca como deducible parte o toda la inversión realizada en el lanzamiento.

17) Acceso al doblaje (*access to dubbing*): aunque en el punto 9 descrito se podría prever el hecho de que el productor tendrá acceso gratuito a los trabajos del distribuidor, su inclusión en el contrato es bastante relevante para el que licencia para merecer un apartado individual. La ausencia de esta cláusula dificultaría la explotación posterior del programa cuando se convierta en producto de librería, dado que los bajos ingresos que esta categoría suele reportar no justificarían una nueva inversión en doblaje, entre otros.

18) Otros: más rutinarios pero igualmente importantes son los artículos referentes a otros aspectos de la relación contractual, prácticamente comunes a cualquier transacción comercial, estemos en el negocio que estemos.

- *Running time of the program*²⁴

⁽²⁴⁾Este es un hecho particularmente esencial, e incorporable en la misma definición del producto contratado cuando se trata de producciones para la televisión, en que los cálculos de parrilla se hacen al minuto. El producto cinematográfico debe ser especialmente vigilado en producciones de dibujos animados, en las que el material de descarte apenas existe y los criterios de ahorro de coste pueden perjudicar la calidad de la obra.

- *Assignment clause*²⁵

⁽²⁵⁾El vendedor debe prever qué movimientos comerciales (cesión de sus propios derechos, incluidos los derivados del contrato que se firma) o accionariales (cambio de propiedad en la compañía o absorción de esta por parte de otra) no alterarán los acuerdos del contrato, y debe obligar al distribuidor a que los respete una vez se le comuniquen.

- *Withholding taxes*²⁶

⁽²⁶⁾Se acuerda la documentación necesaria para optimizar aspectos fiscales en acuerdos entre países con doble tratado.

- *Distributor default*²⁷

⁽²⁷⁾Se marcan los plazos en los que deben ser atendidas las reclamaciones, qué anomalías pueden dar lugar a la cancelación del contrato y la cuantía de posibles indemnizaciones.

- *Dispute resolution, governing law y forum.*²⁸

⁽²⁸⁾ Aspectos característicos de cualquier contrato, como la fijación de los tribunales en los que se debería resolver un posible litigio, también son especificados en el contrato.

Cualquier otro apartado que pueda ser de interés para el productor o el distribuidor puede ser recogido en el contrato. La experiencia dice que, cuando se suscribe el contrato, la disposición de las partes a negociar es mayor que cuando está firmado, y por eso conviene prever lo que se querrá o necesitará, sea de la índole que sea, antes de proceder a la firma definitiva.

Uno de los puntos que se incluyen con frecuencia es la obligación del talento (director, actores, etc.) a promocionar el programa en el país del distribuidor. El vendedor tiende a no aceptar incluir esta cláusula como compromiso irrenunciable, sobre todo si el distribuidor pretende delimitar excesivamente esta condición: por ejemplo, fijando el nombre de un actor y un margen estrecho de fechas.

Saben por experiencia que, a pesar del compromiso contractual que los actores tienen con la productora respecto a la promoción de su trabajo, las agendas de las estrellas suelen estar ocupadísimas y no se puede arriesgar a incumplir un contrato por algo que no estará en sus manos. Aun así, la promoción en el territorio puede llegar a ser crucial para el éxito de la obra, por lo que es misión del distribuidor encontrar una manera de no quedar desasistido. Casi todos los productores aceptarían, por ejemplo, una cláusula que dijera: "El productor, director, actor 1 o actor 2 indicarán una fecha a lo largo del primer año desde el NOD en la que viajarán al país del distribuidor para promocionar la obra".

Ejemplo

Cuando Johnny Depp, que se había comprometido verbalmente con el distribuidor a viajar a España para promocionar su primera (y hasta hoy única) película como director, *The Brave*, fue invitado a venir a nuestro país, fue incapaz durante más de un año de concretar una fecha. Cuando el film se estrenó, no solo se hizo sin el apoyo de Depp, sino que los forofos habían perdido el interés en ver la película, que se había quedado desfasada. El distribuidor no pudo reclamar nada al director productor, dado que no había firmado nada.

Y es que, como decíamos, el momento de la firma del contrato es cuando se debe considerar lo que puede ser conveniente para el estreno, o simplemente lo que a uno le puede pasar por la cabeza.

Ejemplo

Por ejemplo, un distribuidor español tiene por costumbre reclamar la propiedad de algunos de los objetos utilizados en la película: un vestido de época, la espada del protagonista o la pitillera de la mujer fatal. Son pequeños objetos por los que un productor no perderá un contrato...

3. Estrategia de distribución

3.1. Introducción

La opción estratégica de inversión en adquisiciones está condicionada por nuestra visión de negocio, la capacidad financiera y ciertas políticas de distribución que orientarán nuestra actuación.

En esta unidad, nos referiremos a la manera en la que debemos afrontar las diferentes opciones que todo distribuidor tiene de abordar su política comercial, con el fin de conseguir maximizar el beneficio una vez ha llegado a su mercado objetivo.

3.2. Ventanas de protección

Como veíamos en la introducción, la industria audiovisual ha creado mecanismos para conseguir que los diferentes mercados en los que cada derecho se explota consigan convivir unos con otros y los productos puedan disfrutar de una explotación amplia.

Algunas de estas ventanas han sido inviolables, mientras que otras se han observado siempre más flexibles. Por este motivo, resulta aconsejable cuestionarse permanentemente sobre la conveniencia de cada ventana, no solo para cada empresa, sino incluso para cada producto.

Aunque las ventanas varían entre territorios, a menudo teniendo en cuenta el grado de desarrollo de cada uno, las que en España funcionan hoy son:

a) Ventana de distribución comercial frente al vídeo: es lógico que los exhibidores de cine –mercado en el que las películas se hacen grandes y deseables con vistas a su explotación global– esperen disfrutar de cierto periodo de exclusividad.

Estos periodos se han ido reduciendo por la propia dinámica del negocio. En la actualidad, la explotación comercial aspira a conservar como protección un periodo de cuatro meses frente a la salida del producto en vídeo, tiempo que ha sido establecido legalmente por la ley del cine español para reconocer a nuestras películas sus derechos a recibir ayudas públicas. [ver *Resolución de 30 de marzo de 2012, de la Dirección General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, por la que se realiza la convocatoria correspondiente al año 2012 de ayudas a la amortización de largometrajes*].

b) Ventana vídeo de alquiler frente a vídeo de venta directa, PPV, VOD, televisión de pago y en abierto: nos encontramos ante una ventana que ha visto modificada su estacionalidad de forma notable en los últimos años. Mientras la mayor parte de las *majors* ya no diferencian entre vídeo de alquiler y vídeo de venta y apuestan por estrenos *day-and-date*, y mantienen tan sólo diferencia entre vídeo y televisión, en el caso de la distribución independiente, todavía tratan de respetar la ventana del alquiler frente a la venta, manteniendo un margen de entre 3 semanas y 1 mes para la ventana de alquiler, incluso se puede llegar a 2 meses para determinados títulos.

c) Ventana vídeo de venta directa frente a vídeo promocional: estamos ante otra ventana no articulada que cada vez se estrecha más y para que las televisiones que coproducen el film sujeto a derechos de emisión, como veíamos en la introducción, han impuesto la obligatoriedad de postergar la ventana comercial vídeo a, como mínimo, su estreno en televisión.

d) Ventana PPV-VOD frente a televisión de pago: la opción de que un abonado a servicios de PPV o VOD pueda ver una obra antes de su emisión por televisión de pago o en abierto, como hemos visto, está en permanente evolución. Actualmente, la ventana VOD en modalidad de alquiler va en paralelo al alquiler físico y tiene la obligatoriedad de cerrarse en el momento en que llega la ventana de PayTV. Del mismo modo, la opción de suscripción de VOD no puede ofrecerse hasta cerrada la ventana de PayTV.

e) Ventana televisión de pago frente a televisión en abierto: aunque los distribuidores reclaman desde hace tiempo el acortamiento de esta ventana, con objeto de poder ingresar antes las cantidades que provienen de la televisión en abierto y que las cifras de audiencia del producto cinematográfico en este mercado no se continúen deteriorando, los operadores de televisión de pago en opción *premium* (en España Canal Plus) se muestran poco dispuestos a ello.

3.3. Estrategia comercial en el cine, vídeo y televisión

Retomemos esta compañía imaginaria que hemos esbozado al final de la unidad 2 de este mismo módulo y que hemos denominado *nuestra empresa*.

Las decisiones de adquisiciones han estado orientadas por una determinada política comercial. La primera medida que hemos tomado es no reducir nuestra actividad a unos cuantos títulos –grandes o pequeños–, sino a un *slate* heterogéneo que contribuirá a diversificar el riesgo, dado que está demostrado que la actividad audiovisual tiene más probabilidades de convertirse en un buen negocio cuanto más se amplía el abanico de producto. Por otro lado, la inversión en un solo producto, aunque podría resultar un negocio de altísima rentabilidad, también tiene serias posibilidades de resultar ruinoso. Es una línea de producto la que permite construir una empresa de distribución. Nuestra

empresa, sin duda con la ayuda de unas capacidades económicas que solo una compañía de tamaño considerable puede abordar, tendrá acceso, además, a títulos *a priori* importantes, que deberán convivir con programas más corrientes.

3.3.1. Estrategia comercial en el cine

Distribución directa o subdistribución

Pequeños distribuidores que solo de vez en cuando son capaces de acceder a material con auténtico potencial cinematográfico o distribuidores cuyo negocio básico sea la presencia en otras ventanas (vídeo, televisión) se pueden plantear como opción práctica, y mucho más interesante es buscar una empresa especializada en el negocio de la distribución comercial que les dé servicio específico para los casos en los que quieran estrenar una película en el cine.

Esta empresa estará en condiciones de proporcionar:

- Un punto de vista cualificado a la hora de diseñar un plan de lanzamiento.
- Poder estrenar en la fecha más conveniente, sin la necesidad de conformarse con lo que salga, con el tiempo preciso para planificar el lanzamiento.
- Más capacidad de acceso a las salas que mejor se adecúen a las características de cada película.
- Mejores condiciones de distribución en las salas, en la medida en que las películas aportadas se integren a una línea amplia de producto importante.
- Gestión comercial y administrativa óptima.

En este caso, que es el que afecta a la mayor parte de productores de cine en España, cuyas necesidades de estreno rara vez superan las dos o tres películas anuales, habrá que tener en cuenta las reflexiones siguientes:

- **Algunos distribuidores son más idóneos que otros** para una película determinada por varias razones como las siguientes: especialización en su línea de producto²⁹, menos saturación de títulos³⁰, acceso privilegiado a determinadas salas³¹.

⁽²⁹⁾ Hay distribuidores realmente especializados en un cierto tipo de producto, por ejemplo de género terrorífico. Su particular sensibilidad para abordarlo ofrece seguridad a los clientes (exhibidores) y permite abordar el lanzamiento con un criterio más adecuado. Además, en ciertas acciones, como la exposición de tráilers "enganchados" a los de sus propias películas, se obtiene una cierta ventaja competitiva y aprovechamiento de sinergias.

⁽³⁰⁾ No necesariamente la compañía más potente y líder del mercado es la que necesita nuestra película, dado que a menudo ha obtenido su misma posición de liderazgo estrenando muchos títulos, de los que puede haber habido sonoros fracasos. Siempre será útil, en condiciones similares, una empresa que perciba nuestra película como una cosa conveniente e importante, como una oportunidad de hacer un buen negocio. Si no necesita nuestra película, corremos el riesgo de que la maltrate.

⁽³¹⁾ Hay distribuidoras que tienen acuerdos estables con cadenas de exhibición, y algunas incluso comparten accionistas. Si nuestra película tiene un especial interés para unas pantallas determinadas (por ejemplo, las especializadas en versión original), el distribuidor que tiene mejor acceso está en mejores condiciones que otros para dar un servicio óptimo.

- La inversión en el lanzamiento cinematográfico rara vez será asumida por el subdistribuidor.
- El dueño de los derechos debería controlar la estrategia del P&A, que integrará en una política global para cada producto teniendo en cuenta sus ambiciones y compromisos en las ventanas restantes.

Para nuestra empresa, aun así, parece más conveniente desarrollar una capacidad de distribución comercial propia, lo que nos garantizará no depender del calendario y la eficiencia de terceros a la hora de poner nuestro producto en el mercado. Esta es una opción estratégica que conviene a cualquiera que, tomándola, no renuncie a las ventajas de la subdistribución y que se deberá considerar desde una perspectiva global de negocio, que prevea no solo la explotación de un título, sino también la capacidad de defender un *slate*, la oportunidad de hacerlo en un determinado momento y la conveniencia de esta medida a largo plazo.

El simple "ahorro" de la comisión de subdistribución (entre un 15 y un 35% de los ingresos procedentes de salas, que de media se debería aproximar al 40 o 45% de la cifra de taquilla), que difícilmente es un auténtico ahorro si tenemos en cuenta que la distribución comercial requiere gastos elevados y la incorporación de no menos de cinco o seis empleados adicionales, podría ser una opción poco interesante, si la distribución propia no garantiza a nuestras películas unos rendimientos al menos similares a los que obtendríamos con terceros. Si nuestra empresa no fuera capaz de conseguir la misma cifra de taquilla y/o las mismas condiciones económicas de trabajo ante el sector de exhibición, no solo se obtendría posiblemente un margen menor, sino que además perjudicaríamos la trayectoria futura de nuestro producto en las ventanas sucesivas.

Acceso a los clientes

La gestión directa del negocio de salas permite al distribuidor relacionarse con el sector de la exhibición, entender mejor su actividad –en la que cada vez pesan más resultados extraordinarios como la venta de palomitas y refrescos–, sus criterios de programación y las diferentes peculiaridades de cada una de las salas.

En todo el mundo ha habido un proceso de concentración de las salas de cine en grandes grupos.

Un exhibidor espera de un distribuidor buenas películas que llenen sus salas, por lo que nuestra empresa, como cualquier otra, deberá ser capaz de demostrar que lo que tiene entre manos es un proyecto de futuro en el que los títulos presentados cada año superan en potencial los del anterior. La capacidad de convertir en éxito películas buenas (o malas) dependerá en gran medida de la pericia a la hora de lanzarlas, algo a lo que también estarán muy atentos los clientes.

Crear vías de comunicación³² estables con el sector de la exhibición debería ser una de las tareas clave en la política comercial de esta ventana.

⁽³²⁾Desde la relación diaria del director comercial hasta una posible convención anual en la que se avancen las últimas adquisiciones de películas, pasando por boletines de información o *newsletters*, listas actualizadas de próximos estrenos, proyecciones privadas, etc.

Así, cuando llegue el momento de negociar salas para una película, el exhibidor sabrá de qué se le habla. Normalmente, para películas importantes, el distribuidor negocia con los circuitos las salas y condiciones de reparto de taquilla (se empieza con una participación alta, de entre el 45 y 70% para el distribuidor, porcentaje que va bajando a medida que la película aguanta en cartelera), al menos tres meses antes de su estreno. Aunque la lista definitiva de salas no se concreta hasta pocos días antes, el conocimiento de los circuitos permite acciones como la exposición de tráilers, que resulta fundamental en el diseño del lanzamiento y, sobre todo, garantiza al distribuidor poder trabajar con una fecha de salida cierta para poder planificar toda la campaña.

El trabajo más delicado del distribuidor de cine llega a la hora de mantener las copias en las salas. La recaudación en taquilla será uno de los criterios más importantes a la hora de decidir la programación, aunque uno muy evidente es el auténtico potencial de la película y su capacidad de levantar las cifras como consecuencia de un previsible de boca en boca. Lo que en realidad pesa más es la importancia de la buena relación con un proveedor que pueda resultar estratégico, y aquí es donde las *majors* marcan la diferencia: sus películas suelen disfrutar en taquilla de segundas oportunidades que no tienen las películas independientes, que ven con demasiada frecuencia cómo salen de la cartelera incluso en la segunda semana de explotación.

Los lunes son días frenéticos en los despachos de los programadores de los cines, dado que el análisis de los resultados de taquilla del fin de semana les conducirá a decidir qué películas siguen y cuáles salen de las salas para dejar espacio a otras nuevas: normalmente, el ordenador manda y las películas con menos recaudación son las sacrificadas, a pesar de que algunos buenos programadores tienen en cuenta criterios cualitativos para hacer excepciones.

La programación

Ejemplo

En España, cuatro grandes grupos dominan más del 50% de las pantallas, con lo que efectuar una relación ABC de clientes será necesario a la hora de administrar la dedicación a ellos y desarrollar relaciones comerciales estables.

Programar una línea de producto amplia tiene la ventaja de que películas de éxito pueden absorber los malos resultados de otras y, en el ámbito de la relación con los clientes y siempre que haya películas de auténtico gancho, que las expectativas de obtener copias de las películas más importantes se convertirán en argumento para mantener en los cines aquellas que hayan empezado más flojas.

Ejemplo

Distribuidoras independientes españolas como Aurum han jugado con habilidad los tres ases con los que ha contado durante tres ejercicios seguidos con la franquicia de *El señor de los anillos*.

Pero la implicación comercial más importante que lleva a poder manejar una lista amplia es el hecho de que el distribuidor deberá **periodificar** sus estrenos con la intención de optimizar la suma de todos, lo que significará sacrificar, en asuntos tan determinantes como la selección de la fecha de estreno, las posibilidades de algunos para priorizar otros.

Periódicamente, el distribuidor deberá **actualizar su calendario** de estrenos a doce o quince meses vista. Las noticias de disponibilidad de las películas, de estreno en Estados Unidos, los movimientos de la competencia y el propio visionado de los films pendientes de estreno empujarán al distribuidor a cambiar fechas y posibles planteamientos comerciales.

Marketing de empresa y marketing de producto

Íntimamente ligada a la acción comercial se halla la orientación de las acciones de marketing.

Mientras que el marketing de la marca resulta poco importante para el consumidor final (el público que va a las salas), que no selecciona ni seguramente descarta la película que verá un sábado por la noche por el nombre del distribuidor, el marketing de la película que se estrenará resulta esencial, y por ello la mayor parte de los recursos que destina a la publicidad una distribuidora serán aplicados a las películas concretas.

Una distribuidora que haga funcionar sus películas y su cuenta de resultados no necesitará demasiadas acciones de marketing para reforzar su presencia en el mercado. Sin embargo, dedicar algunos recursos para que sus proveedores (los productores), financiadores (los bancos) y clientes directos (no solo los cines, sino también los del vídeo y la televisión) valoren el trabajo realizado y el prestigio de la marca crezca puede ser una cosa interesante.

3.3.2. Estrategia comercial en *home video*

Distribución directa o subdistribución

Así como en la ventana distribución comercial es fácil llegar a la conclusión de que construir un departamento que gestione directamente las ventas es una alternativa interesante, cuya prueba no requiere excesiva inversión y su probabilidad de éxito es alta, en el vídeo dar el paso es un asunto delicado y difícil.

Las estructuras comerciales del vídeo solo se pueden armar según un producto altamente competitivo. A la empresa capaz de tenerlo le puede interesar más investigar la posible fusión o absorción de una empresa competidora que la creación de otra nueva desde cero.

Para el distribuidor pequeño, tanto como para el productor español, resulta más interesante contratar los servicios de distribución o directamente vender los derechos videográficos a una empresa ya implantada que cualquier otro intento de acceder al cliente de forma directa, sobre todo si el campo en el que se quiere actuar es el del videoclub.

Acceso a los clientes

Para el sector del videoclub, que como hemos visto se ha reducido en España más de un 90%. Conseguir máximos rendimientos del mercado del alquiler pasa por ser capaz de llegar periódicamente a todas las tiendas con novedades atractivas y condiciones competitivas.

En cuanto a la venta directa, un 70% se concentra en grandes almacenes y grandes superficies, con lo que su acceso no requiere un gran equipo de vendedores, pero sí uno de gran calidad. La importancia de estos clientes es tal que resulta aconsejable su gestión desde la alta dirección. Una característica de su manera de operar es que rara vez compran en firme, sino que aceptan el stock en depósito, lo que explica el gran riesgo del negocio de la venta directa, en el que una campaña equivocada puede cargar el almacén del distribuidor de copias de vídeo no vendidas.

La programación. Políticas de precios y descuentos

Aunque una cierta ventana de protección del negocio de la distribución comercial marcará bastante las fechas de lanzamiento en cuanto al alquiler, el distribuidor de vídeo deberá dosificar sus títulos más importantes, de manera que en cada lanzamiento cuente al menos con una película de gancho. Junto a esta, se ofrecerán en el mercado otros títulos menos importantes, siempre teniendo en cuenta que no compitan unas con otras.

De este modo, una película de acción de gran presupuesto y éxito en el cine podría ir acompañada de un film de autor o una comedia española que no haya destacado especialmente en salas, por un telefilm de terror y un drama familiar de bajo presupuesto.

En alquiler, los precios que asume el videoclub vienen oscilando entre los 25 € y 60 € por copia. Por otro lado, disfruta de unos sistemas de descuento en los que a menudo se planteaban incentivos sobre las películas más atractivas condicionados por la apuesta del cliente por los títulos menos deseables. Actualmente, como veíamos, por el mismo precio el videoclub se queda con mayor número de copias, efecto directo de la necesidad de replantear estrategias comerciales atendiendo a la crisis del sector, provocada en buena medida por el surgimiento de Internet.

Los precios y los descuentos del mercado de la venta directa los determinan el interés del título, los extras que incluya el DVD y su grado de novedad, mayor o menor. Los márgenes son reducidos y los costes de producción muy

elevados. Cuando un título deja de ser novedad y pasa a convertirse en fondo de catálogo, es susceptible de integrarse en colecciones y ofertas específicas a un precio más reducido.

Marketing de empresa y marketing de producto

Así como en el mercado de la venta directa el 90% de la publicidad va normalmente dirigida al consumidor, una buena parte del presupuesto de la campaña de alquiler se dirige al videoclub, que es el que decidirá qué producto adquiere (títulos) y hasta qué punto (número de copias) apuesta por él.

3.3.3. Estrategia comercial en la televisión

Distribución directa o subdistribución

También en el segmento de la televisión, la decisión de gestionar directamente el negocio de cesión de derechos o hacerlo por medio de distribuidores más capacitados se convierte en una opción estratégica.

Los factores que hay que considerar a la hora de inclinarse por una posibilidad u otra son los siguientes:

- Peso de la distribución televisiva en nuestra política global³³

⁽³³⁾Si en nuestro plan de negocio, la venta de derechos de televisión tiene un peso alto, nos deberíamos inclinar por una relación directa con el cliente. Las características especiales del mercado televisivo, concentrado en todos los países en pocas manos, hacen técnicamente viable esta opción. La clave estará en conseguir el acceso a los clientes, ser capaces de entender sus necesidades y conseguir ofrecer a cada uno el producto que necesita en cada momento.

- Características de nuestro catálogo³⁴

⁽³⁴⁾Disponer de un catálogo que, además de atractivo, resulte homogéneo ayudará a la especialización, hecho que a su vez contribuirá a centrarse en el negocio y presentarse ante los clientes como una opción valiosa para cubrir un determinado tipo de necesidades. Por esta razón, fórmulas mixtas de distribuir directamente solo una parte de nuestro catálogo, la que mejor se adecúe a nuestra especialidad, y ceder a otros distribuidores la otra parte, intercambiando incluso capacidades, pueden ser abordadas con imaginación. Tendría todo el sentido que una empresa especializada en documentales cediera su posible producto infantil a una que fuera fuerte en este segmento y tomara todos los programas documentales que pudiera tener en su catálogo.

- Relación con los operadores de televisión³⁵

⁽³⁵⁾Por el hecho de que son de titularidad pública o en cualquier caso concesiones administrativas, por la capacidad de influir en el espectador y determinar resultados electorales, con demasiada frecuencia una relación directa con los operadores de televisión puede estar condicionada por circunstancias políticas. Si nuestra empresa no fuera capaz de posicionarse adecuadamente ante alguno o algunos clientes, se puede considerar la posibilidad de ceder parte de sus derechos a subdistribuidores que sí que se hayan situado bien. Se trata de una alternativa a corto plazo, dado que lo ideal es poder entablar relaciones comerciales con todos los operadores.

- Relación con posibles subdistribuidores y de estos con los operadores³⁶

⁽³⁶⁾Una relación sólida con un posible subdistribuidor que sea fuerte ante determinados clientes puede hacer interesante la subdistribución.

- Desarrollo futuro esperado³⁷

⁽³⁷⁾Cualquier política de distribución de televisión que se quiera adoptar se debe contemplar desde el plazo largo, no solo porque la mayor parte de los contenidos que se venderán tendrán vigencia futura (mucho más si se trata de preventas de obras no producidas todavía), sino sobre todo porque el posicionamiento en el mercado de la televisión suele ser un proceso lento, que hay que construir siempre con una visión a largo plazo.

Acceso a los clientes

La relación personal del distribuidor con los responsables de contenidos de las cadenas será beneficiosa y necesaria para poder trabajar esta ventana.

Periódicamente, el distribuidor deberá analizar su catálogo, observar las tendencias en nuestras televisiones y en las de otros territorios, y aproximarse a los compradores con propuestas adecuadas.

El volumen de facturación que en España representa la suma de inversiones en contenidos de los canales en abierto de ámbito nacional y el canal *premium* de Digital Plus, Canal Plus, supera el 90% sobre el total de canales. Por ello, cualquier definición de un plan estratégico, salvo que nuestra oportunidad se limite a trabajar vías de mercado, pasa por determinar cuál será nuestra vía de acceso a estas televisiones generalistas.

La programación

Del análisis del catálogo se deberá derivar un plan de licencias que, con objeto de optimizar todas las ventanas televisivas³⁸, nos conduzca a elaborar una programación de propuestas que se pueda traducir en paquetes elaborados a la medida de cada televisión.

⁽³⁸⁾PPV/VOD, televisión de pago, *premium*, televisión básica, televisión en abierto.

En la elaboración de paquetes, se deberá tener en cuenta la situación presupuestaria y de stock del cliente con quien se tiene que cerrar un acuerdo y ofrecerle soluciones para aquellas partes de la parrilla –presente o futura– que tenga pendientes de cubrir.

Prevenir un proyecto o vender una realidad son opciones no siempre compatibles, por lo que se deben decidir producto a producto.

En el caso del cine, puede ser más conveniente buscar una preventa cuando tengamos entre las manos un proyecto claramente importante por su elevado presupuesto o por la fuerza de su historia o estrellas. Arriesgarse a estrenarlo antes de tenerlo vendido en la televisión puede, en caso de fracaso, frustrar la venta. Aunque también es verdad que en

un escenario de éxito, haber esperado sin prevender se traducirá en un precio de cesión más elevado. La confianza que el distribuidor tenga en su producto, su aversión al riesgo y la situación y previsible evolución del mercado serán determinantes.

Dado que los distribuidores manejan con frecuencia importantes presupuestos de publicidad en televisión, deberían afianzar sus relaciones con los clientes utilizando como argumento la reciprocidad de su apuesta y de ser capaces de llegar a acuerdos cercanos a lo que se conoce como intercambios. Será obligación del distribuidor asegurar que un eventual intercambio no perjudica o limita demasiado sus necesidades de acceder al público objetivo de cada producto.

Un distribuidor que maneje una variedad de derechos deberá procurar optimizarlos administrando las vigencias de las licencias.

En épocas de crisis, en las que las televisiones reducen sus presupuestos de producción ajena y prescinden de ciertos tipos de producto, habrá que tener la agilidad necesaria para renunciar a la explotación de un determinado derecho con el fin de obtener una venta más conveniente del siguiente.

Marketing de empresa y marketing de producto

Las acciones de marketing dirigidas al comprador de televisión deben estar encaminadas a conseguir hacerle entender dos ideas:

- 1) Que trabajar con nuestra empresa es conveniente, incluso una opción estratégica necesaria.
- 2) Que nuestro tipo de producto es atractivo y con un buen potencial para funcionar en su antena.

3.3.4. Paquetes de contenidos

En ninguno de los mercados de distribución audiovisual encontramos empresas gestoras de un solo producto, sino compañías que representan una variedad, una lista, catálogo o librería.

Desde los orígenes de la distribución, ya en las primeras décadas del siglo, ha sido estrategia de las *majors* de Hollywood instaurar una política de contratación en bloque, lo que significaba que el exhibidor americano que quisiera una película se debía comprometer a estrenar otras más flojas. El sistema ha pervivido y se ha propagado como una epidemia a lo largo de la cadena de valor.

Cuando un distribuidor va a un mercado, se reúne con compañías de ventas que aspiran a vender un *slate* de producto. Para obtener lo que realmente se quiere a menudo es necesario quedarse con alguna otra producción menos interesante.

Si se trata de **cine**, el distribuidor ocultará estos títulos menos atractivos bajo aquellos que tengan más potencial, con lo que forzará a las salas o a las compañías de vídeo a que les den salida a todos. Por lo tanto, el **videoclub** se verá forzado a comprar títulos de calidad inferior si se quieren beneficiar de ofertas o simplemente quieren poder tener los títulos más deseables. Y el distribuidor de **televisión** se apoyará en las "locomotoras" de sus paquetes para forzar la compra de muchos títulos.

Periódicamente, los que se sienten perjudicados por la política de los paquetes se intentan defender incluso jurídicamente frente a estas tácticas.

El septiembre del 2003, por ejemplo, el Servicio de Defensa de la Competencia remitió al Tribunal de Defensa de la Competencia el expediente incoado como consecuencia de la denuncia interpuesta por los exhibidores por presunto abuso de posición de dominio y prácticas restrictivas a la libre competencia por parte de las filiales españolas de las *majors* norteamericanas. El conflicto parte de la denuncia presentada por la Federación de Entidades y Empresas de Cine de España (FEECE) contra las filiales y algunos de sus directivos, en la que se detalla una serie de puntos en los que, según el parecer de los exhibidores, se producían prácticas atentadoras contra la libre competencia en el mercado. En 1989, la FEECE ya había denunciado a las *majors* por un presunto pacto entre las compañías distribuidoras por el que si un empresario manifestaba disconformidad o mora con una de ellas, el resto le negaban sus productos. Después de la investigación, el Tribunal de Defensa de la Competencia no solo dio la razón a los exhibidores en este punto, sino que sancionó también a los distribuidores por la práctica de "lotes", "consistente en el hecho de que, si un exhibidor quería exhibir un gran éxito de taquilla, se veía obligado también a contratar otros productos de esta misma firma de menos gancho". La multa que se aplicó entonces a las distribuidoras fue de doscientos cincuenta millones de pesetas, si bien posteriormente el Consejo de Ministros redujo la sanción a ciento setenta y cuatro millones.

Pero, a pesar de todo, el sistema no cambiará, debido a que se da en todos los negocios, con más o menos descaró. La clave para trabajarlo bien es ser capaz de confeccionar paquetes que el cliente pueda absorber, paquetes equilibrados, coherentes editorialmente y adecuados al cliente al que se ofrecen. El distribuidor buscará el valor en el paquete sacrificando margen allí donde pueda para beneficiarse donde le convenga e intentando que el precio medio sea satisfactorio.

