

Distribución audiovisual

Adolfo Blanco Lucas

PID_00194909



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. Concepto de distribución	7
1.1. Definición de distribución audiovisual	7
1.2. Objetivos para comprador y vendedor en el negocio de distribución	7
1.3. Flujo de distribución en el ámbito internacional	8
1.3.1. Producto de <i>majors</i>	9
1.3.2. Producto de independientes	9
2. Del productor al consumidor	14
2.1. División del mercado en territorios	14
2.2. Compañías de distribución	15
2.2.1. Distribuidoras orientadas a la explotación de un determinado derecho	16
2.2.2. Distribuidoras orientadas a la explotación de un tipo de producto	16
2.3. El producto audiovisual	20
2.4. Tipo de derechos y su explotación	21
2.4.1. Variedad de derechos de explotación	21
2.4.2. Los mercados más adecuados para cada producto	23
2.5. Acuerdos de distribución	38
3. Marketing internacional	41
3.1. Organización de las ventas internacionales	41
3.2. Ferias y mercados	42
3.3. Técnicas para encontrar distribuidor	44

Objetivos

Este módulo explica qué es la distribución en el mercado audiovisual, cuál es el camino por el que llegan al espectador/usuario las diferentes producciones y cuáles son las herramientas de marketing que se deben emplear para acceder a mercados exteriores. Los objetivos son los siguientes:

- 1.** Entender los mecanismos de distribución y la necesidad de su correcto funcionamiento para que las producciones lleguen a los espectadores.
- 2.** Ser consciente de la variedad de mercados y tipos de relaciones existentes entre los diferentes actores del negocio audiovisual.
- 3.** Asumir que el potencial de éxito internacional de cualquier producto audiovisual depende en gran medida de una correcta planificación de su promoción.

1. Concepto de distribución

1.1. Definición de distribución audiovisual

En la actividad industrial del audiovisual, se diferencian tradicionalmente tres grandes sectores: producción, distribución y exhibición. Aunque nuestro objetivo en este núcleo es delimitar y definir la actividad del distribuidor, será bueno que recordemos los otros dos para poder centrar nuestro tema.

La **producción** engloba todas las actividades de generación de contenidos –desde la primera idea hasta el acabado final del producto–, sea cual sea el sistema en que se rueden, graben o registren las imágenes y sea cual sea el género abordado –desde noticias a dibujos animados, desde formatos de entretenimiento a documentales de naturaleza.

Por **exhibición** podríamos entender todos los mecanismos imaginables de proyección o emisión de programas audiovisuales, independientemente de su formato y duración. Si la primera forma de exhibición pública de un producto audiovisual fue con proyectores cinematográficos en salas (*theater*, de donde deriva el término *distribución comercial* o *theatrical distribution* que se aplica a la distribución destinada a la comercialización de películas en salas), hoy conocemos muchas otras: desde la emisión televisiva por ondas hercianas, cable, satélite, Internet hasta el vídeo bajo demanda, pasando por todo tipo de formatos domésticos como el vídeo, el DVD (*digital video disc*), Blu-ray, etc.

La distribución sería el eslabón intermedio, cuya misión es **poner el producto audiovisual al alcance de su mercado potencial**. Es parte necesaria e imprescindible, capaz de aportar valor insustituible a la cadena del negocio audiovisual para que este fluya naturalmente.

Resumen

Integrado o no en las organizaciones de las grandes productoras o cadenas de emisión/exhibición, nadie duda de que el rol de la distribución y sus técnicas de publicidad y de marketing continuará siendo necesario para acceder al público y que implementar para cada producto estrategias adecuadas –diseñado para el ámbito local y/o para el gran mercado mundial– continuará siendo la clave del éxito.

1.2. Objetivos para comprador y vendedor en el negocio de distribución

Cualquier producto tiene un mismo origen y final: **se produce para ser consumido**. Y, en este sentido, el producto audiovisual no es diferente.

Entre el productor que crea y vende y el espectador que compra y consume, hay diferentes eslabones que compran y venden (venta previa a su adquisición para eliminar o minimizar el riesgo,...). Todos estos eslabones de la cadena son distribuidores.

El **productor**, como líder de un equipo creativo y financiador de un proyecto cuya meta final es conseguir llegar a su público para recuperar una inversión, obtener un beneficio y poder continuar produciendo por medio de él, tiene un **abanico de objetivos** que normalmente son diferentes de los que tiene el distribuidor y el exhibidor.

Contenido complementario

La complejidad del producto audiovisual y sus costes de elaboración siempre elevados –a veces gigantescos– han obligado a sofisticar el sistema con la intención de conseguir eficiencia.

En cuanto a los pasos encaminados a la difusión de una obra audiovisual, podríamos resumir los objetivos del productor de la manera siguiente:

- 1) Acceder a la distribución que le facilite llegar al público más próximo, el de su propio territorio.
- 2) Traspasar a la distribución la parte más elevada posible de su propio riesgo, mediante el cobro de anticipos o mínimos garantizados.
- 3) Conseguir del distribuidor las mayores garantías para poder llegar a disfrutar de una distribución mundial.

Si para el productor español, el éxito del primer objetivo suele ser esencial, la mayoría de veces se ve obligado a renunciar al segundo y al tercero.

Ejemplo

Tan solo casos excelentes como los de Almodóvar o Amenábar han conseguido romper el círculo vicioso de nuestra industria.

Este círculo ha sido provocado en parte por el acceso directo que las productoras locales tienen a las cadenas de televisión del país, una cosa que tiene todo su sentido en producciones televisivas pero que se convierte en un arma de doble filo en el campo de la industria cinematográfica.

Dado que la televisión es la principal fuente de financiación del sector, el hecho de poder ceder los derechos de antena sin la intermediación de un **distribuidor** representa una gran oportunidad para el productor doméstico –que consigue así la viabilidad financiera de gran parte de sus proyectos– y, al mismo tiempo, convierte su producto en material poco interesante para el distribuidor: su capacidad de asunción del producto siempre es limitada y preferirá centrar sus esfuerzos en proyectos de los que pueda manejar todos los derechos, sin excluir los de televisión.

Sobre todo si tenemos en cuenta que los derechos de emisión televisiva son los que, desde hace casi dos décadas, tienen un mayor peso económico en el modelo de negocio de la distribución. Es el trabajo de **gestión integral de derechos** el que, a largo plazo y sobre un *slate* de películas, proporciona al distribuidor unos rendimientos más deseables.

Resumen

Y es que el distribuidor, que no hará bien su trabajo si no incorpora creatividad y pasión por el producto audiovisual en las diferentes tareas que desarrolla, cuya experiencia suele ser impagable a la hora de diseñar el producto que se debe vender, tiene como objetivo casi único **ganar dinero a través de la explotación de sus derechos**, y rentabilizar su inversión y su esfuerzo, sabiendo que el fracaso de una producción puede ser irrelevante si la siguiente o la anterior rinden mejor de lo que se esperaba.

1.3. Flujo de distribución en el ámbito internacional

Hemos dicho que los productores y los exhibidores asumen con frecuencia algunos de los papeles tradicionalmente asociados al distribuidor.

Una buena campaña orquestada por una televisión para promocionar una emisión próxima y que combine autopromociones o spots con otras formas de publicidad se puede

parecer mucho a la diseñada por un distribuidor para lanzar una película en los cines. En los Estados Unidos, estaciones como HBO recurren a medios de publicidad exterior de masas (vallas, autobuses, etc.) para anunciar algunos de sus telefilms (*tv movies*) o series.

Sin embargo, y en orden a describir el recorrido de una producción hasta que llega al espectador, nos conviene simplificar y asumir que el productor hace el programa o película, que el distribuidor la vende y que el exhibidor la muestra al público. Esta distinción de roles nos ayudará a entender el a veces complejo entramado de la distribución audiovisual.

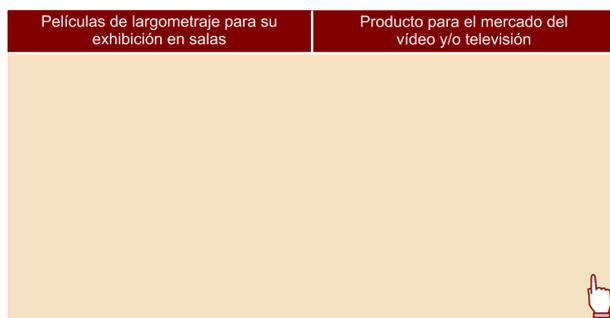
Para empezar distinguimos el **producto según el tipo de productor** de *majors* o de independientes.

1.3.1. Producto de *majors*

Se generan o adquieren en el seno de las multinacionales americanas¹. Su trayectoria es fácil de entender, dado que las políticas de producción, distribución y exhibición están diseñadas e implementadas internamente. El 80% de la actividad de las *majors* se destina al autoconsumo; es decir, a distribuir sus propias producciones.

⁽¹⁾Disney, Fox, Universal, Dreamworks, Paramount, Warner, Metro Goldwyn Mayer, Columbia.

Tenemos que distinguir entre:



Nota

El icono de la mano indica que estamos ante un recurso dinámico, accediendo a las diferentes pestañas obtenemos la información asociada a las mismas.

1.3.2. Producto de independientes

Los caminos que pueden conducir a la distribución adecuada y más o menos extensa de una producción concreta son innumerables, especialmente si consideramos que cada territorio es una rama diferente de la que a su vez cuelgan las subramas que constituyen los diferentes derechos.

En **películas de cine**, lo normal será **empezar por la búsqueda de una distribución doméstica**. Una vez conseguida esta meta, resulta más sencillo encontrar un agente o empresa de ventas internacionales que sea capaz de conseguir encontrar distribuidores para otros territorios. Las empresas adscritas a la AFMA² son empresas especializadas en los mercados de distribución comercial, con contactos en los principales territorios y bien posicionadas para conseguir una amplia red de distribuidores de aquellas películas que lo merezcan.

Contenido complementario

Además de su propio historial y experiencia, el origen geográfico del creador de una película o producción audiovisual determina absolutamente la táctica y los pasos encaminados a conseguir una determinada distribución.

⁽²⁾American Film Market Association

Pero qué películas "merecen" el premio de ser estrenadas más allá de su país de origen?

- Películas cuyo diseño no sea excesivamente "local".
- Películas que se estrenan en el cine en Estados Unidos. Normalmente, tienen ventaja las producidas en Estados Unidos, dado que es un país que no admite el doblaje de cine extranjero, lo que obliga a los distribuidores norteamericanos a ser especialmente selectivos en sus estrenos de películas del exterior.
- Películas que obtienen un éxito considerable en su país de origen.
- Películas triunfadoras en alguno de los principales festivales de cine del mundo.
- Películas de autores y estrellas consolidadas en el mercado internacional.

Teniendo en cuenta esto y salvo que un productor, o alguno de sus posibles socios en el proyecto, tenga fácil acceso a empresas capaces de comprometerse con la película y de garantizar una distribución más allá de sus fronteras, lo más adecuado es seguir los pasos siguientes:

Algunos productores, especialmente americanos e ingleses, consiguen que una *major* se convierta en coproductora de su película, que asume así la distribución en al menos ciertos territorios y garantiza el estreno en Estados Unidos, país capaz de arrastrar ventas por todo el mundo.

1) Búsqueda de un distribuidor doméstico. Este trabajo es esencial, dado que el estreno se pondrá en manos de este distribuidor y, como veremos, toda la vida comercial de la película dependerá del acierto en su trabajo. Más fácil será encontrar el distribuidor adecuado, sobre todo para proyectos de envergadura: cuanto antes se inicien los contactos mejor será el resultado, en la medida en que se haga participar al distribuidor en los diferentes procesos creativos y comerciales (incluso la búsqueda de financiación en televisiones del territorio).

En España, además de las *majors* propias, compañías como Sogepaq, DeAPlaneta, Filmax, TriPictures, Lauren, Aurum, Alta Films, Vértigo films, Golem, Sherlock films, Vértice Cine (distribuidora audiovisual del grupo Vértice 360°, que surge de la fusión de Manga Films y Notro Films), A contracorriente films, o Wide Pictures pueden ser buenos candidatos, aunque cada una tiene una personalidad diferenciada y su grado de idoneidad será diferente según el potencial comercial y las características y ambiciones artísticas de la película.

Algunas compañías se encuentran en condiciones de proporcionar servicio de distribución para derechos diferentes de la distribución comercial (por ejemplo, el vídeo) y otros no, hecho que también se debe considerar antes de tomar una decisión.

2) Búsqueda de agente de ventas internacionales. Esta tarea, encaminada a encontrar una empresa que asuma las ventas en el exterior, no suele ser fácil, especialmente si se pretende solicitar al agente una cantidad mínima garantizada por anticipado de los *royalties*.

Reflexión

Si el agente no tiene un compromiso, al menos moral, de dedicar todo el esfuerzo a la producción, corremos el riesgo de que nuestra película se diluya entre otras que están representadas por él y que el trabajo de ventas internacionales se convierta más en una fuente de gastos que en una fuente de ingresos.

Los agentes suelen participar en las ferias y los mercados internacionales, en los que invierten normalmente a cuenta de los productores de sus películas cantidades significativas de dinero en gastos de viaje, representación, publicidad, etc. En estas ferias se reúnen con los clientes potenciales, los invitan a realizar visionados y procuran cerrar acuerdos.

El principal activo de estas compañías –que suman unas cuantas docenas– son los responsables de ventas, que con frecuencia son sus máximos ejecutivos. Son profesionales que hacen de su agenda y de su profundo conocimiento de los mercados exteriores su principal ventaja.

Es importante tener en cuenta que no todos los agentes tienen las mismas características. Muchos están vinculados, en procesos de integración cada vez más frecuentes, a distribuidores locales o a cadenas de televisión, lo que determina bastante su política editorial.

Ejemplo

Mientras algunos agentes se han especializado en cine de calidad, que suele tener éxito en festivales y circuitos especializados, otros son especialistas en películas comerciales de presupuesto medio, mientras podemos encontrar un tercer grupo de agentes que desarrollan y representan con gran eficacia películas de bajo presupuesto cuya principal fuente de negocio suele encontrarse en los mercados de vídeo y *pay per view*.

La decisión sobre el agente que deba representar nuestra película es delicada. Un éxito en el mercado doméstico ayuda a negociar con eficacia con el candidato más adecuado, y por eso a veces es conveniente, sobre todo si hay esperanzas fundadas de éxito cinematográfico en el propio territorio, esperar que este se produzca antes de cerrar acuerdos con agentes internacionales.

3) Búsqueda de distribuidores locales en territorios diferentes del propio. Aunque este es el trabajo que se encomienda al agente, el productor, además de reservarse la decisión de aprobar (y cobrar) cualquier acuerdo, puede colaborar activamente en esta tarea.

4) Cesión de los diferentes derechos a subdistribuidores en el país licenciado al distribuidor territorial.

Con frecuencia, quien compra los derechos de una película no tiene capacidad para gestionar directamente todos los derechos (a veces, es un puro intermediario que cede a terceras compañías). Por eso, su misión será contactar con compañías especializadas en la distribución de cine, vídeo y/o televisión, y ceder los derechos adquiridos. El productor, como propietario de explotación de la obra, debería ser capaz de controlar todo este proceso y conservar el derecho de aprobación de todas las sublicencias.

5) Exposición de la película en festivales internacionales.

El trabajo de someter la candidatura del film a festivales de cine se puede hacer desde el momento en que la película está acabada y antes de su estreno comercial. Por otro lado, los beneficios de su selección y buena acogida en festivales adecuados al público objetivo o *target* debería beneficiar las diferentes etapas de la vida comercial del film. Los agentes de ventas internacionales suelen estar en una buena posición para conseguir que sus películas sean consideradas por los grandes festivales.

Contenido complementario

A conseguir el éxito contribuirá el buen funcionamiento del film en el propio país y su éxito en festivales. Una eventual venta de derechos en Estados Unidos se suele convertir en la clave que da acceso al resto de territorios.

Cuando se trata de **producciones televisivas**, el proceso no difiere demasiado del descrito para películas de cine, si bien las peculiaridades del producto de televisión, normalmente dotado de fuertes elementos locales, hace un poquito más difícil el "viaje".

Es fácil entender que, en general y salvo excepciones, como podría ser la confección de un episodio piloto, no resulta sensato emprender la producción de un artículo televisivo sin la participación de un **socio emisor**. El contacto directo con la cadena es para el productor necesario e irrenunciable, dado que se trata de poder hacer trajes a medida.

Los vacíos de programación que tienen las grandes cadenas de televisión son tan limitados que resulta sumamente difícil conseguir que un proyecto sea seleccionado. Y es perfectamente comprensible que las productoras de televisión prescindan del distribuidor en el proceso de búsqueda del socio emisor, tan esencial para el desarrollo normal de su actividad empresarial.

La consideración anterior nos permitirá comprender que conseguir ventas internacionales significativas en cadenas de televisión de ámbito generalista suele ser una misión casi imposible.

Ejemplo

Se trataría de fenómenos extraordinarios como ha sido el formato Gestmusic (Grupo Endemol) *Operación triunfo*, creado *ex professo* para RTVE y que ha cruzado nuestras fronteras y se ha vendido con razonable éxito en todos los principales territorios. La fuerza del grupo vendedor seguramente ayudó también a la difusión del fenómeno.

Pero, en general, resulta muy difícil acceder a las televisiones importantes con un producto ya acabado. Por eso, la actividad de distribución en el ámbito televisivo suele tener un recorrido menor.

Si se aspira a conseguir una amplia exposición en televisiones extranjeras, prácticamente la única baza es conseguir convertir en socios emisores a aquellos operadores extranjeros, tarea nada sencilla para productores pequeños y/o sin experiencias anteriores de éxito.

Si no se prevende la obra de televisión, la mayoría de veces se podría ceder a algún **agente de ventas**, o bien dejarla en manos de la cadena socia (la gran mayoría de televisiones con área de producción propia tienen departamentos de ventas internacionales), que tendrá buenos argumentos en el caso de que su propia emisión haya conseguido atraer una audiencia importante.

El punto de conexión es el día, transcurridos dos o tres años desde la producción de un film, en que el productor renuncia a obtener fuera ingresos del mercado del cine y vídeo, y asume que la única opción de su película en el extranjero es la venta a las televisiones. La película es entonces considerada no como nueva sino como parte de una librería o catálogo, y la mejor opción es encomendarla a alguna sociedad que opere en el mercado de la televisión, tanto si es una cadena con departamento de ventas internacionales como si es un agente.

Contenido complementario

Al hablar de producciones televisivas se podrían incluir no solo telefilms y series de tipo argumental y documental, realizadas en dibujos animados o con personajes reales, sino todo tipo de formatos de entretenimiento.

Es importante asumir que los agentes de ventas internacionales que comercian con un producto televisivo suelen ser diferentes de los que venden cine. Asimismo, los mercados o foros de venta son también diferentes, como al fin y al cabo son diferentes los clientes.

En el ámbito local, es frecuente que distribuidores de producto televisivo, normalmente empresas pequeñas con reducida estructura, obtengan la representación para su territorio de catálogos de productores o cadenas y consigan desarrollar una sana fuente de ingresos con muy pocos productos.

Su modelo de negocio se basa en confeccionar un catálogo atractivo y confiar en la gran demanda de número de horas por parte de los muchos canales temáticos que operan en casi todos los territorios. Si se deduce su comisión de licencias económicamente poco atractivas, se entiende que el productor no debería conservar demasiadas expectativas en esta parte del negocio.

2. Del productor al consumidor

2.1. División del mercado en territorios

Aunque la gran mayoría de proyectos audiovisuales se diseñan para el mercado propio, ignorando su potencial internacional o asumiendo su ausencia internacional, ciertas producciones, como aquellas que se fabrican en Estados Unidos para el mercado del cine independiente, sostienen su financiación y modelo de negocio en el hecho de que los diferentes territorios del mundo asuman **un porcentaje del presupuesto de producción proporcional a la medida de su mercado.**

Estos porcentajes siempre son orientativos y sufren variaciones, normalmente ligeras, a lo largo del tiempo. Variaciones que intentan reflejar la realidad de los diferentes mercados, especialmente en cuanto a la posición compradora de las televisiones que operan.

Para los productores de películas independientes que aspiran a financiarse en el mercado independiente, resultan especialmente interesantes los denominados *key territories*, aquellos de mayor tamaño que, además de representar porciones significativas del presupuesto o *budget* que pretenden cubrir (hasta un 70%), tienen una eficaz capacidad de arrastre.

Además de Estados Unidos, son *key territories* Japón, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España. La simple noticia de que un determinado proyecto ha sido adquirido en uno de estos territorios suele actuar como elemento dinamizador de las ventas en otros territorios *key* y en los más pequeños.

Aunque factores del proyecto como la dimensión de su presupuesto³ o su género⁴ producen alteraciones en las expectativas que se pueden tener para cada territorio, de acuerdo con la proporción del presupuesto que cada país asume en el caso de un proyecto de producción estándar, el mundo audiovisual se reparte más o menos de la manera siguiente:

Distribución mundo audiovisual	
Territorios de habla inglesa	
Europa	
Asia	
Latinoamérica	
Europa del este	
Oriente Medio	

⁽³⁾Un buen proyecto de presupuesto bajo suele ser "sobrefinanciado", debido a que los precios que se piden por él no se corresponden con su presupuesto.

⁽⁴⁾Hay receptividad diferente por parte de los territorios, según hablenos de una comedia con elementos muy "americanos" o se trate de una película de acción con estrellas.

Después de un rápido vistazo, podemos llegar a varias **conclusiones**:

1) Tomando todos los territorios, ni la suma de mínimos ni la de máximos no llega a cien, lo que refleja el margen de negociación, el hecho de que la mayoría de proyectos no consiguen venderse en todo el mundo y que los mercados cambian de año en año.

Reflexión

Así, la actual crisis de los mercados de la televisión de pago ha afectado especialmente a los territorios europeos (particularmente el español, alemán e italiano), mientras que la industria de distribución japonesa ha experimentado un cierto crecimiento que en parte lo ha compensado.

2) Los porcentajes están más relacionados con el desarrollo del mercado audiovisual en los diferentes territorios y su poder adquisitivo que con la población potencial que puede consumir las producciones.

3) Los territorios han sido ordenados teniendo en cuenta su tamaño.

4) Hay una tendencia a la integración geográfica. La expansión natural de un distribuidor se produce hacia países del mismo territorio o hacia aquellos con los que se comparte lengua.

El hecho de que el Reino Unido sea agrupado no con los europeos sino con otros países de lengua inglesa tiene toda la lógica, debido a que compartir lengua significa, además de una evidente proximidad cultural, una cosa tan obvia como no tener que recurrir al doblaje en el caso de producciones en inglés. En este sentido, la gran oportunidad para los distribuidores españoles parece su expansión no solo hacia los países de Latinoamérica sino también hacia Estados Unidos, donde ya hoy hay más de cuarenta millones de ciudadanos habituados a consumir producto audiovisual en castellano. Sin embargo, la diferente pronunciación de nuestra lengua parece una barrera difícil de superar, al menos en cuanto a compartir doblajes idénticos. Además, el doblaje es un aspecto que no todos los canales de distribución aceptan, ya que en países como Chile existe una cultura de ver en salas cine subtítulo y no doblado.

5) La expansión de algunos distribuidores hacia países de su mismo territorio o la misma capacidad de las *majors* para actuar directamente en casi cualquier país se traduce en el hecho de que el comprador frecuentemente se encuentra en condiciones de cerrar acuerdos para países de todo un territorio.

Reflexión

Al hablar de marketing internacional veremos que una consecuencia práctica de este hecho es la ventaja que suelen conceder las compañías vendedoras de derechos a este tipo de distribuidores, capaces de asumir una proporción mayor del presupuesto. Es evidente que en el negocio de distribución audiovisual –como en cualquiera–, la medida y capacidad de acceder a un mercado mayor es relevante.

2.2. Compañías de distribución

Las distribuidoras audiovisuales persiguen la explotación y venta de unos determinados derechos de un producto concreto. Según se orienten estratégicamente hacia los derechos o hacia el producto y según su grado de integración, tendremos diferentes **perfiles de compañía**.

Ejemplo

Territorios como China son industrialmente mucho menos interesantes que la "pequeña" Holanda, donde el consumo de producto audiovisual y su capacidad de generar negocio es mayor.

Ejemplo

Territorios como los del centro de África resultan lamentablemente insignificantes, dado que la frecuentación al cine es ridícula y casi no existe industria de distribución.

Reflexión

Al referirnos al flujo de distribución en la unidad anterior, hemos intentado describir el árbol del negocio de los derechos audiovisuales a escala mundial, fijándonos en sus principales ramas, tanto respecto al producto independiente como al desarrollado por las *majors*.

Dado que en los núcleos siguientes abordaremos la naturaleza de las empresas de ventas internacionales, en este núcleo nos centraremos en el aspecto que tienen las **distribuidoras locales**. La comprensión de su negocio, de sus opciones de misión y objetivos, de su organización interna, nos ayudará a entender mejor el diferente grado de idoneidad que una compañía puede representar respecto a un determinado tipo de producto o de derecho, temas que abordaremos en las unidades siguientes.

2.2.1. Distribuidoras orientadas a la explotación de un determinado derecho



2.2.2. Distribuidoras orientadas a la explotación de un tipo de producto

Si englobamos todo el producto audiovisual –como veremos más adelante– en seis grandes categorías⁵ de producto, es lógico entender que hay compañías especializadas en cada uno que con frecuencia se desarrollan en departamentos especializados en la explotación de cada derecho y que, en cualquier caso, tienen capacidades desarrolladas para sublicenciar a terceros cada una de las ventanas.

⁽⁵⁾Las seis grandes categorías del producto audiovisual son: formatos de entretenimiento, noticias, deportes, juegos, documental y ficción o argumental.

Sea cual sea la naturaleza de cada compañía, en su organización siempre hay un líder, habitualmente su fundador, cuya experiencia e historia habrán determinado la especialización. Es lógico pensar que quien ha desarrollado su carrera profesional en el mercado del vídeo doméstico tiene tendencia y capacidad para operar en este mercado en todas sus posibilidades e independientemente del tipo de producto. Su probable relación con proveedores de contenidos y clientes le **permitirá evaluar** cada oportunidad y dimensionar correctamente, según sus capacidades de financiación y objetivos, su nivel de actividad. Otros emprendedores pueden haber acumulado experiencia en un tipo de producto concreto, por ejemplo, el de los dibujos animados. Con su conocimiento, sabrán ver la oportunidad en las diferentes ventanas de derecho de una película de animación y estarán en condiciones de negociar, si es que no tienen internalizadas estas tareas, la distribución de cada derecho con compañías especialistas.

Así pues, la adecuación de la compañía a su mercado o producto objetivo estará muy condicionada desde su constitución. A partir de aquí, hay tres **departamentos** clave en toda compañía distribuidora:

- 1) Departamento de adquisiciones
- 2) Dirección comercial y de marketing

3) Área financiera y de administración

1) **Departamento de adquisiciones.** El correcto funcionamiento de esta actividad, sobre la cual bascula la razón de ser de la empresa, es absolutamente esencial, tanto, que la mayoría de veces es asumida por el líder. El responsable de adquisiciones es quien marca la línea editorial y de producto, por lo que de su buen trabajo dependerá la vida de la empresa.

Reflexión

Más adelante abordaremos asuntos como los criterios de selección de un producto, esencialmente ligados a esta tarea.

A continuación mencionamos algunas de las competencias que debe tener un buen gestor de esta actividad:

a) Profundo conocimiento del producto y de los proveedores, con capacidad para descubrir tendencias.

b) Estrecha relación con la actividad de ventas y marketing. El contacto directo con el mercado y los clientes, y también con todo el proceso de explotación del derecho o derechos contratados, le permitirá dimensionar el potencial de cada una de las opciones en sus diferentes ventanas de explotación, lo cual determinará el precio que se tendrá que pagar por un producto.

En aquellos casos en que no es el propio líder quien gestiona esta parte del negocio, quien lo hace suele asumir el rol comprador y vendedor, y por eso es habitual encontrar en las distribuidoras un director de adquisiciones y ventas, de quienes también depende la actividad comercial y de marketing.

c) Amplia experiencia en la gestión de contratos de derechos, tanto en su faceta compradora como vendedora.

2) **Dirección comercial y de marketing.** Aunque es muy opinable, las actividades de ventas y marketing deben funcionar tan a coro que conviene centralizarlas bajo un mismo responsable. En cualquier caso, está claro que son tareas diferenciadas y que requieren unas aptitudes diferentes, difíciles de integrar a veces en un único encargado.

Entre las competencias del responsable de **ventas** destacaríamos:

a) Conocimiento a fondo del producto propio y de la competencia, con objeto de poder realizar planteamientos realistas, que a su vez se apoyen en los puntos fuertes del propio producto.

b) Larga experiencia y conocimiento del mercado y los clientes. En el negocio de distribución audiovisual, como hemos visto, según cuál sea la orientación de la compañía, los clientes son unos u otros. Si hablamos de compañías especializadas en la distribución de un determinado producto, que carecen de una estructura de distribución propia para cada ventana, su actividad será la subdistribución y sus clientes, los distribuidores de cada derecho.

- Los clientes de las distribuidoras de derechos de **distribución comercial** son los propietarios de las salas de cine, cada vez más agrupados en cadenas de programación.

Como en cualquier actividad comercial, la experiencia y relación personal con los clientes, la sensibilidad para conocer las claves de su negocio y el sentido de la oportunidad al ofrecerle una determinada película en unas determinadas condiciones son cualidades que solo se adquieren con los años. Las barreras de entrada en este negocio no son altas, en la medida en la que la estructura de ventas de una distribuidora no suele ser grande (en España, bastaría entre cinco y diez personas, según el nivel de actividad) y la clave es encontrar a la persona experta.

- Los principales clientes del **vídeo doméstico** son, en la modalidad del alquiler, los videoclubs (tienda física y vod), y en la de la venta directa, las tiendas especializadas (tienda física y vod) y, cada vez más, los denominados *clientes especiales*, que engloban empresas de marketing directo (teletienda, empresas de venta por catálogo), editoriales y periódicos.

Las barreras de entrada al negocio del vídeo son altas además y sobre todo estos últimos años, con la llegada del vídeo bajo demanda y la distribución por Internet, el mercado del *home video* ha sufrido grandes cambios.

- En una distribuidora de televisión que opere en un solo país, y no digamos en una de derechos de hotel, tren o sobre todo avión, el número de clientes es más reducido. La clave del éxito en la actividad de ventas de televisiones, asumiendo que se tiene el producto idóneo, es la capacidad de acceder a los que toman las decisiones sobre los contenidos.

Con frecuencia, estas decisiones se toman con cuentagotas y a un altísimo nivel, por lo que quien vende debe ser capaz de saber estar en el lugar oportuno en el momento oportuno. Para ello deberá conocer la evolución de la cadena, su situación en un momento dado y sus experiencias de fracaso y éxito para conseguir seducir con el contenido adecuado. Aunque las decisiones se tomen normalmente en la dirección de la cadena (hay muchos euros en juego con cada apuesta), siempre se abordan desde el análisis que se elabora en departamentos de programación y compras, y por este motivo la relación de un buen director comercial (normalmente el líder de la distribuidora; ya vemos qué personalista es este negocio) no se limitará al trato con la alta dirección. Simultáneamente, deberá haber convencido con su producto a los responsables de las áreas de antena, programación y compras y deberá haber conseguido que alguien en ese departamento haya visionado su producto o haya accedido a suficiente información sobre este para poder hacer una recomendación favorable.

Dedicaremos casi en exclusiva dos módulos completos a las tareas del departamento de **marketing**, departamento que es capaz de convertir en un atractivo negocio un mal producto y, mal gestionado, de destrozar uno que sea bueno.

3) Área financiera y de administración. En el negocio de la distribución audiovisual, disponer de un **director financiero** con capacidad para gestionar los recursos es absolutamente necesario y, con frecuencia, la clave de su subsistencia. No debemos olvidar que la mayoría de veces entre el momento de la inversión en la adquisición de unos derechos (con frecuencia antes de que el proyecto se haya puesto en marcha, a veces sin que ni siquiera esté ultimado el guión) y el momento del regreso de esta inversión y su conversión en

beneficios transcurren varios años, durante los cuales hay que tener capacidad para financiar gastos elevados y para gestionar unos ingresos procedentes de diferentes fuentes a lo largo del tiempo.

Saber calcular una inversión –además de su *payback*, su valor actual neto y su tasa interna de rentabilidad– a partir de un descuento de flujos de fondos de acuerdo con ciertas expectativas de ingreso, es una capacidad necesaria en una distribuidora que está íntimamente ligada a sus actividades de inversión o adquisiciones y ventas. Incluso en grandes corporaciones en las que su disponibilidad de fondo puede no ser el mayor problema, la introducción de claves financieras (descuento o no de contratos de ventas, gestión de la tesorería, análisis de costes de oportunidad, etc.) permite maximizar la inversión de los accionistas.

Otra figura clave en cualquier organización de este negocio es el **responsable de *servicing***: entre sus actividades está la coordinación de los movimientos de materiales, la supervisión de todos los elementos que se importan, la relación con los laboratorios, el doblaje y/o subtítulo, la tirada de copias y tráilers, etc. De la agilidad de su trabajo dependerá el cumplimiento de fechas, un hecho esencial en los lanzamientos de cine y vídeo. Y de su buen criterio a la hora de coordinar un doblaje, su casting e interpretación, la película quedará reforzada o debilitada.

Ejemplo

A continuación os presentamos un par de ejemplos de trabajo bueno y malo de la tarea del responsable de *servicing*. La película *The Stupids* – que en España se estrenó con el título de *La familia Stupid* en la versión en castellano y *Els estúpids* en la versión en catalán– de John Landis fue un desastre comercial en todo el mundo, aunque en España el fracaso no fue tan aparatoso. Parte de la explicación se debe a su excelente trabajo de adaptación y doblaje, a la finísima manera de traducir e interpretar las canciones voluntariamente estúpidas y, en definitiva, al acierto de su casting de voces. El propio John Landis tuvo oportunidad de opinar sobre este trabajo y comentó con gracia y distanciamiento: "La película parece en español mejor de lo que es".

Un caso muy diferente fue el de *To die for* (*Todo por un sueño*), el film de Gus van Sant en que Nicole Kidman hacía todo un recital de interpretación. El día de su estreno (*premiere*) en un cine de Barcelona, nos encontramos con una frialdad en el público muy diferente del entusiasmo que habíamos encontrado en aquellos festivales a los que había acudido antes de su estreno comercial. No tardamos en darnos cuenta de que el doblaje, técnicamente impecable, había destrozado el film. En festivales se había visto la copia subtitulada, donde Kidman bordaba su personaje, una niña *pija* y superficial, capaz de todo para triunfar en la televisión (era la chica del tiempo en la cadena de televisión local de su pueblo), incluso de matar. El peligro de esta mujer era su falta de madurez, su incapacidad para priorizar, su esencial superficialidad. Quien dirigió el doblaje no había descubierto la riqueza de matices del trabajo de Van Sant y Kidman y dotó al personaje de la actriz de una personalidad que no tenía. Convirtió esta vulgar *tropa* en una mujer inteligente, fría y calculadora, mucho más en la línea de las mujeres fatales del cine negro clásico, hecho que alteraba en su raíz la personalidad de la protagonista. La actriz que le dio voz en español hacía un trabajo notable, si no fuera porque no había comprendido el personaje. En tan solo cuarenta y ocho horas se tuvo que doblar otra vez a Nicole Kidman y lanzar las sesenta copias con el doblaje corregido. El coste extraordinario que fue necesario asumir resultó elevado, dado que las copias que se habían fabricado para el estreno no se pudieron utilizar.

No podemos poner punto final a la explicación sobre el equipo de trabajo que integra una distribuidora sin mencionar la importancia del **jefe de gabinete jurídico**, responsable de validar y cumplir los contratos. De hecho, ningún productor querrá volver a trabajar con un distribuidor que no cumpla con lo que se haya pactado.

Como en todo negocio en el que se mueve mucho dinero, la correcta redacción e interpretación de las cláusulas contractuales puede ser crucial: no solamente para la distribui-

dora, sino también para este productor que ha puesto en sus manos su trabajo y que la mayoría de veces espera unos ingresos de *royalties* que los propios contratos especifican con detalle.

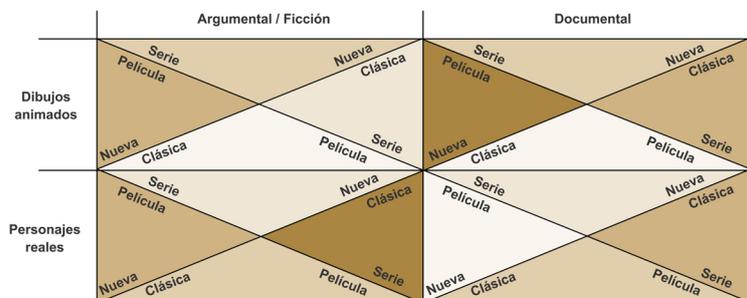
2.3. El producto audiovisual

Antes de abordar el tema de los derechos y las peculiaridades de su explotación en los diferentes mercados audiovisuales, nos conviene recordar, aunque sea de una manera esquemática, las particularidades del **producto audiovisual**:

- 1) Formatos de entretenimiento: galas –musicales o no–, concursos, debates, revistas, etc.
- 2) Noticias: empaquetadas en telediarios y reportajes o servidas en directo.
- 3) Deportes: en directo o en diferido.
- 4) Juegos: para ordenador o televisión.
- 5) Documentales: especiales o series, dibujados o filmados en el mundo real.
- 6) Ficción: *feature films*, telefilms, miniseries y series, tanto en dibujos animados como con personajes reales.

En todos los casos, su valor experimentará modificaciones según su antigüedad, grado de envejecimiento y éxito, de forma que, como veremos en el próximo núcleo, la idoneidad de cada una en cada mercado o derecho es muy diferente.

La **matriz** siguiente pretende visualizar las diferentes categorías de producto con el que, en el ámbito del documental y la ficción, se suele topar un distribuidor. Veremos que es en estos dos géneros en los que el rol del distribuidor tiene más sentido, porque son los que, junto con los juegos, dependen menos de la televisión.



2.4. Tipo de derechos y su explotación

2.4.1. Variedad de derechos de explotación

Nos hemos ido refiriendo a los derechos desde el inicio de la asignatura. Ahora es el momento de definir ordenadamente los más importantes, para poder ver a continuación cómo las posibilidades de comercialización de cada producto son más grandes en unos derechos o mercados que en otros.

a) Cinematográficos: es la autorización que el productor confiere al distribuidor para explotar su trabajo por medio de la proyección pública, la cual puede ser en salas de cine con finalidades comerciales mediante entrada pagada (distribución comercial) o no (distribución no comercial).

b) Home entertainment: hablamos de la explotación de un trabajo audiovisual en formato VHS, DVD o Blu-ray.

Se podría considerar que el derecho del *home entertainment*, algo más amplio que el del vídeo doméstico, incluye el de la comercialización de juegos grabados adecuados para ordenador y televisión.

Independientemente del formato o tecnología con el que se explote este derecho, en el vídeo doméstico existen tres grandes mercados, cuyos derechos están diferenciados: el del alquiler o *rental*; el de la venta directa o *sell thru*; y el de las promociones o *commercial video*.

Si nos detenemos en la gestión de derechos para la ventana Internet (vod), y nos centramos en los portales especializados en el alquiler y venta definitiva de producto audiovisual bajo demanda, podremos ver que, si bien nos encontramos ante un producto que podría considerarse de *home entertainment*, la gestión de este derecho, así como sus cláusulas contractuales, son totalmente distintas a las del vídeo o DVD/Blu-ray. Nos encontramos ante una nueva modalidad, para la que se están definiendo las reglas del juego. Con períodos de tiempo de cesión de derechos muy cortos (podemos hablar de meses mientras que la cesión de derechos para una película en vídeo-DVD es de años) y con sistemas y modelos de remuneración que están actualmente también definiéndose.

c) Televisión: es el derecho a ceder a una estación de televisión, terrestre, de cable o satélite, la autorización y los materiales que le permita la transmisión por ondas hercianas o terrestres o digitales a aparatos receptores. Las diferentes formas de transmisión (ondas terrestres, cable, satélite) constituyen derechos diferenciados.

De hecho, por ejemplo, la transmisión por satélite ha estado con frecuencia en el punto de mira de los vendedores de derechos, que se resistían a incluirla en sus contratos por miedo a que se pueda vulnerar el derecho de distribuidores de terceros países en caso de que esta transmisión no esté encriptada.

Contenido complementario

También se consideran derechos cinematográficos lo que se conoce como *public video* que, a diferencia del vídeo doméstico, consiste en efectuar una proyección desde un magnetoscopio o DVD en un ámbito que supera lo privado.

Sin embargo, y dejando constancia de los matices que implica la forma de transmisión, los principales derechos televisivos son:

Derechos televisivos	
Pay Per View (PPV)	
Video on demand (VOD)	
Televisión de pago (<i>pay television</i>)	
Televisión en abierto (<i>free television</i>)	

⁽⁶⁾Avance, retroceso, parada de imagen, interrupción de la emisión, etc.

⁽⁷⁾En España los operadores privados de televisión (Antena 3 y Telecinco) venían reivindicando desde hace años que las estaciones públicas (Televisión Española y los canales autonómicos vinculados a sus gobiernos) no tengan acceso al mercado publicitario.

6 7

d) Internet: si bien los hemos mencionado en el caso del *home entertainment* y al hablar de los derechos de las televisiones, al hablar en ambos casos de vídeo bajo demanda, es importante explicar que los derechos de Internet y los *on line rights* o más bien la distribución y el consumo bajo demanda, apuntan hacia un nuevo paradigma en el mercado audiovisual que empieza a ser ya una realidad. Un nuevo derecho, un nuevo mercado, que en los próximos 3 o 4 años acabará de definirse y de configurarse. Su principal peculiaridad: gestionar unos derechos fuertemente territorializados en el marco de una ventana que en principio no debería entender de límites territoriales.

e) Derechos subsidiarios o *ancillary rights*: estos derechos engloban aquellas modalidades de explotación de películas en lugares públicos a los que se accede mediante el pago de una tarifa y que se presentan al usuario como un servicio adicional al principal adquirido.

Ámbitos más corrientes de consumo audiovisual			
Aerolíneas	Barcos	Hoteles	Trenes y autocares

⁽⁸⁾Clips cortos con gags de cámara indiscreta, vídeos de paisajes, etc.

⁽⁹⁾Compañías aéreas de su propio territorio.

⁽¹⁰⁾Raramente, los hoteles, aunque podrían hacerlo, ofrecen gratuitamente el programa del que han adquirido derechos. Las más de las veces, se plantea como un servicio adicional de pago.

8 11 9 10

⁽¹¹⁾Como son los viajes transoceánicos. Aviones especialmente equipados con pantallas individuales ofrecen una variedad de canales, con ofertas de cine, documentales, dibujos, noticiarios, etc., más amplia cuanto superior es la clase abonada por el usuario.

f) **Otros derechos:** una obra audiovisual puede dar origen, mediante ciertas manipulaciones, a una obra diferente. Poder efectuar estas alteraciones requiere el derecho correspondiente. Entre estos derechos, los más comunes son:



2.4.2. Los mercados más adecuados para cada producto

A continuación trataremos de reflexionar entorno a cuáles son los mercados más atractivos y, por tanto, los derechos esenciales para cada uno de los tipos de producto que hemos visto anteriormente:

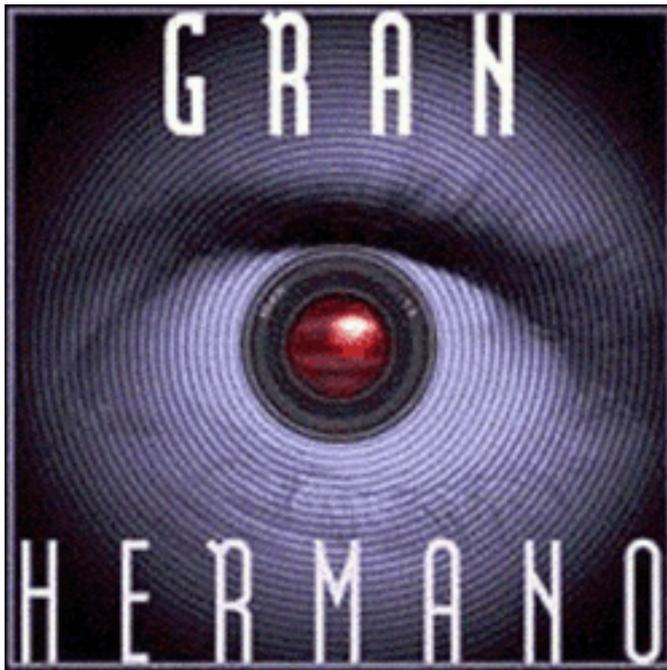
a) **Formatos de entretenimiento.** La enorme variedad de conceptos que hay detrás de la palabra *formato* hace imposible generalizar, dado que serán las características concretas de cada formato las que marcarán su idoneidad de explotación en un determinado mercado.

Un formato de televisión es una buena idea normalmente adaptable y copiable (una de las claves de las productoras de formatos es saber proteger su idea ante plagios registrándola convenientemente) que sus productores venderán a terceros para que la confeccionen a la medida del cliente y territorio.

Reflexión

Cuando hablamos de formatos nuevos, dejando de lado el mercado televisivo sin el que este género no tendría sentido, la explotación comercial más obvia es el derecho de **adaptación o remake**.

Ejemplo



Es un ejemplo *Big Brother* (*Gran hermano*), el formato que marcó el arranque de lo que se denominó *telerealidad*. Sus productores (Endemol) consiguieron vender el programa, por medio de productoras locales o de sus propias filiales, a televisiones de todo el mundo. Una de las claves de su mayor o menor éxito en los diferentes territorios fue el acierto de su casting; es decir, que sus concursantes locales fueran más o menos atractivos.

El caso de *Gran hermano* también sirve para comprobar que un formato creado para un canal generalista de una **televisión en abierto** consigue destacar en una **televisión de pago** y se convierte en un programa de canal temático de gran éxito. El Canal Gran Hermano, así como el Canal Operación Triunfo, se ha convertido en nuestro país en un eficaz argumento de venta de las plataformas de televisión de pago.

El mercado **comercial** es un terreno muy alejado de un género tan esencialmente emparentado con la televisión, si bien no han faltado intentos, con variaciones tipo *spin off*, de acceder a este mercado y posteriormente al del vídeo doméstico y a la propia televisión mediante experimentos que han tratado de aprovechar un determinado filón.

Ejemplo



Así, *OT*, la película grabó en formato documental las aventuras en concierto de los concursantes de la primera edición del formato de Gestmusic *Operación triunfo*, mientras que *El gran marciano*, en falsa cámara oculta, ficcionó una más bien insulsa historia de los de *Gran hermano*.

Operación triunfo ha conseguido ventas sonadas en vídeo de la grabación de sus conciertos, especialmente de éxito, en su derecho promocional.

Los **derechos editoriales** y, sobre todo, **musicales** suelen tener un buen potencial en formatos de éxito, como demuestra el libro de *Gran hermano*, que tuvo una notable difusión.

En cuanto a la explotación de músicas, no solo se aplica a formatos vinculados a este mundo –hecho que es evidente– como es el caso de *Operación triunfo*, sino también a otros de gran audiencia como *Crónicas marcianas*, un *talk-show* que se sirve de su aceptación para incorporar y promocionar temas musicales que después, aprovechando la fuerte implantación de su marca, son explotados en formato CD.

Es evidente que la explotación de derechos de los formatos de entretenimiento suele ser muy inmediata, dado que aprovecha su presencia en antena.

Ejemplo

Aun así, determinados formatos se han convertido en clásicos. Este es el caso del concurso *Un, dos, tres, responde otra vez*, que ha desaparecido y reaparecido en varias ocasiones, con los retoques obligados que marcan las modas y la cultura del momento. Anunciada su reactivación en varias ocasiones. Seguro que no le han faltado seguidores y no parece arriesgado pronosticar que algún día podrá ser visionado cada uno de sus programas desde **Internet**.

b) Noticias: este producto también vive aferrado a la actualidad. Aunque pueden ser servidas en directo, su forma de consumo más habitual es mediante el empaquetado en telediario.

El archivo de las noticias editadas y del material bruto empleado se suele convertir en un banco de imágenes interesante para distribuir. Los clientes potenciales de este archivo son las propias **televisiones** o **productores** de obras que necesitan referirse a hechos reales, tanto si elaboran un documental o un reportaje como una obra de ficción.

El 99% del material que se puede archivar está condenado a no ser utilizado nunca, pero a veces se consigue captar imágenes o sonidos que pasan a convertirse en parte de nuestra historia, en material recurrente de uso obligado.



Todos tendremos grabadas para toda la vida en la memoria las imágenes del trágico impacto de los aviones que hicieron caer las Torres Gemelas. Sus "afortunados productores" son propietarios (salvo que alguna ley las pase a considerar de dominio público) de imágenes de la historia de todos.

Ejemplo

En España, el archivo más emblemático con imágenes del franquismo es el NO-DO, recurso habitual de todo tipo de obras.

Ejemplo

Un ejemplo de noticia servida en directo puede ser la memorable cobertura radiofónica de las dramáticas horas del golpe de Estado del 23 F.



Ciertas formas de empaquetar noticias de especial valor histórico han conseguido convertirse en destacados programas de reportajes (el programa *Informe Semanal* de TVE es modélico en este sentido).

Algunos de estos trabajos son a veces explotados posteriormente en el mercado del vídeo.

Ejemplo

La crónica de la transición española efectuada por Victoria Priego es un caso destacable, como también lo puede ser, por ejemplo, el documental rodado por Manuel Palacios para Canal Plus con motivo del centenario del Atlético de Madrid, aunque en este caso nos adentramos ya en el producto deportes.

c) **Deportes:** la pura esencia del hecho deportivo –tan ligado a la emoción del momento que implica la competición, hace que, como en el caso de las noticias, su principal valor sea su emisión en directo y que sea poco relevante, respecto al usuario, si esta emisión se produce en televisión en abierto, de pago o incluso por Internet.

La emisión de deportes en diferido tiene sentido cuando se refiere a acontecimientos recientes, tanto si es sin un empaquetado especial¹² como si es reconvertido en programa resumen¹³. Cuando los hechos son antiguos, habrán tenido que lograr la categoría de clásicos para merecer algún lugar en las parrillas de una televisión generalista en abierto, de pago o Internet. Y en estos casos, incluso su edición en vídeo tiene potencial.

Ejemplo

Hay portales especializados en deportes, que son muy seguidos y ofrecen información en tiempo real de todo lo que sucede en los grandes premios.

⁽¹²⁾ Como por ejemplo un partido de fútbol del mismo día.

⁽¹³⁾ Programa resumen, tipo *Estudio Estadio*, con los goles de la jornada.

Ejemplo

Un vídeo que consiguió ventas espectaculares en su explotación promocional fue el vídeo resumen de las Olimpiadas de Barcelona 92.

La enorme popularidad de algunos deportes y sus figuras, siempre debida en un altísimo grado a la capacidad de la televisión para crear ídolos, se ha convertido en una interesante fuente de negocio tanto en el ámbito de los patrocinios¹⁴, en el del *merchandising*, como en el editorial¹⁵.

(14) Desde hace décadas, el ciclismo profesional no podría existir sin los patrocinios.

(15) Como por ejemplo álbumes de cromos, etc.

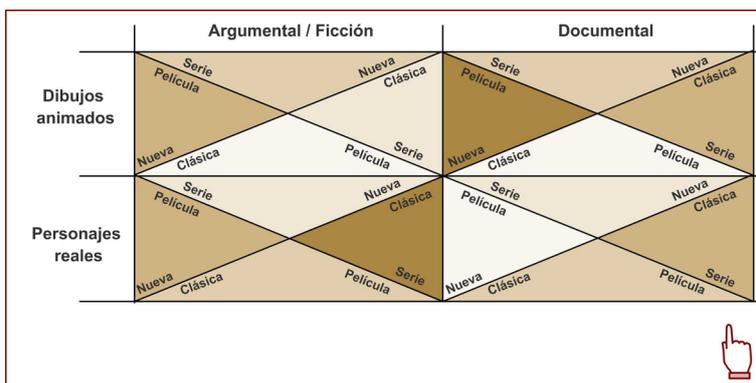
d) Juegos: los juegos diseñados para videoconsola, ordenador personal o televisión han conseguido una enorme popularidad en el mercado del *home entertainment* (variedad venta directa).

Ejemplo
Es extraño el hotel de Estados Unidos donde no se tiene acceso a este servicio, con juegos como Super Mario Bros u otros.

La capacidad de este producto para fidelizar a sus usuarios, especialmente el siempre agradecido público objetivo infantil, ha hecho que sus productores aprovechen las enormes posibilidades de otros mercados para desarrollar una gran variedad de derechos. El más evidente, cuando la tecnología lo ha permitido, ha sido su difusión en Internet y la televisión de pago –con frecuencia en su variedad PPV– no solo por medio de plataformas sino también en los propios hoteles.

Además de adaptaciones cinematográficas de algunos de sus personajes (el propio *Super Mario Bros*, *Resident Evil*, *Tomb Raider*, etc.), lo que hace aumentar la medida de la franquicia y permite, con la nueva obra, el acceso a los siempre jugosos mercados comerciales, del vídeo y la televisión, los personajes de los juegos más populares han alimentado también negocios como el editorial (cómic, cromos, libros) o el del *merchandising*, con infinidad de posibilidades promocionales en sectores como el textil (camisetas, gorras, toallas, etc.), el del juguete (muñecos, puzzles, etc.), el de la restauración (cadenas de comida rápida) o el de la alimentación (productos de diferente tipo que se ofrecen como valor añadido para incentivar el consumo).

e) Documental y ficción: repasaremos en este capítulo los diferentes formatos de estos géneros, continuando con la matriz expuesta anteriormente:



(16) **Dibujos Animados. Ficción nueva seriada:** Valga para todos los productos de dibujos animados gran parte de lo dicho en el caso de los juegos, especialmente en lo referente a su potencial en la industria editorial y en la de *merchandising*.



Aun así, para que series como *Shin Chan* puedan llegar a optimizar sus oportunidades de negocio, la clave es conseguir el éxito en su emisión televisiva: es decir, cuanto más alta y fiel es su audiencia (y normalmente es la audiencia de la televisión en abierto la que importa más), mayor será la apuesta de sectores estratégicos como el de gran consumo, en un proceso de retroalimentación de los personajes que ha llegado a cotas espectaculares en casos como *Pokemon*.

El éxito real de las series de dibujos trasciende su fenómeno televisivo, sin el que nunca tendrían lugar, porque obedece más a las reglas de una buena estrategia de marketing.

El mercado del vídeo¹⁷ no suele ser receptivo a este formato, debido a la larga duración de las series y su diseño de capítulos de televisión, normalmente autoconclusivos.

Finalmente, debemos subrayar el hermanamiento entre el mercado televisivo y el theatrical. Es frecuente que el éxito de una serie televisiva haya dado lugar a "la película o películas". Es aquí donde el personaje dispara sus cifras y donde el mercado del vídeo, y posteriormente la televisión, consigue su máximo rendimiento. Algunos personajes de la animación japonesa (*Doraemon*, *Shin Chan*, *Pokemon*, *Digimon*, etc.) son ejemplos recientes de esto.

(17)



Solo cuando una serie de dibujos se convierte en fenómeno el mercado del vídeo es una oportunidad atractiva, y por este motivo las series que han funcionado en antena de una manera discreta ni siquiera son editadas. En España, series como *Pingu* tuvieron una magnífica explotación videográfica únicamente en las comunidades en las que fue estrenada (Andalucía y Cataluña, en las televisiones autonómicas). Por otro lado, presentamos el caso de la serie de Jim Henson *Bear in the Big Blue House* (*El oso en la casa azul*), que más que dibujos son actores disfrazados, tipo *Teletubbies* –otro fenómeno que tiene una enorme popularidad en Estados Unidos, donde sus vídeos son *best sellers*. En España se emitió codificada en Disney Channel, pero no logró suficiente cuota de mercado para que ninguna empresa de vídeo, editorial u otras licencias la explotara.

⁽¹⁸⁾ **Dibujos animados. Ficción clásica seriada:** todas las oportunidades que presenta una serie nueva en cuanto a licencias y *merchandising* son mucho menos cercanas en el caso de series clásicas. Por más que en la televisión –donde el público infantil se renueva continuamente y esto lo saben bien los programadores– una serie ya testada es siempre una jugada más segura que una nueva, por más que series clásicas como *Heidi*, *Marco* o *La abeja Maya* demuestren su vitalidad con su regular aparición en cadenas generalistas en abierto, donde los padres actúan como prescriptores, normalmente los departamentos de marketing de los mercados editoriales y de consumo se muestran escépticos ante la posibilidad de reiterar su apuesta.

De una manera muy selectiva, el negocio del vídeo ha vivido magníficas experiencias con este género. Primero en VHS y después en DVD y Blu-ray, simultáneamente en fascículo y en el mercado al por menor, a veces con vídeos sueltos, otras veces con toda la serie en un paquete. Productos como *Heidi* han conseguido vender en España millones de copias, un hecho absolutamente extraordinario y difícil de conseguir en series nuevas. Y es que en el mercado del vídeo reaparece la figura del prescriptor (padres, abuelos, etc.) que, como es quien paga el producto, siempre tiene tendencia hacia lo que conoce bien.

⁽¹⁹⁾ **Dibujos animados. Película de ficción nueva:** aunque a veces se fabrican con este formato (largometrajes de 80 o 90 minutos) películas especiales para televisión, a menudo "refritos" de series de éxito, estamos ante un negocio que, planteado para su estreno cinematográfico, nadie como Walt Disney ha sabido explotar. Con altísimas barreras de entrada, no solo por su costosísima producción sino sobre todo por la especialización que requiere su lanzamiento, normalmente de ámbito mundial, y la gigantesca inversión en marketing que conlleva fabricar un éxito, películas como *Toy Story* hacen todo el recorrido posible en su explotación de derechos.



Después de la explotación cinematográfica, viene el estreno en vídeo y/o DVD, a la que también acompañan sus espónsors y otras compañías de varios sectores asociadas. En vídeo, el producto infantil –especialmente el de dibujos– no se lanza en el mercado de *rental*, sino automáticamente al de la venta directa, sobre todo para poder aprovechar al máximo el ruido provocado por su no lejano estreno cinematográfico, teniendo en cuenta que se asume que el cliente habitual del videoclub es adulto.

Grandes películas de dibujos tienen más posibilidades en el mercado de la televisión²⁰ que aquellas menos conocidas.

Los éxitos cinematográficos tendrán un beneficio potencial en sus *ancillary rights* y, seguramente, darán lugar a una serie de televisión, de producción mucho más barata, que tendrá un indiscutible potencial en la pequeña pantalla. Fácilmente, los productores harán alguna que otra secuela para aprovechar el filón que probablemente será estrenada de forma directa en el mercado del vídeo.

El film original, su serie y sus secuelas acabarán también por poder verse en Internet.

Su estreno en el cine se acompaña de un extenso programa de licencias y *merchandising*. Las películas llegan a las pantallas a la vez que los productos editoriales, (libros de todo tipo, álbumes de cromos, etc.) la banda sonora (en ambas versiones, original y doblada), los juguetes y un buen puñado de empresas dispuestas a arriesgar sus campañas a la suerte del film.

⁽²⁰⁾En países como España, donde los programadores de las televisiones no han acabado de creer en el potencial de este tipo de contenidos en horario de máxima audiencia o *prime time*, el cine de dibujos no es un producto pedido por las cadenas de pago y mucho menos por las cadenas que emiten en abierto.

⁽²¹⁾**Dibujos animados. Película de ficción clásica:** aunque una buena campaña y el habilidoso desarrollo de un programa de licencias razonado podrían permitir una beneficiosa reposición theatrical, la dinámica del sector audiovisual cada vez es menos inclinada a este tipo de acciones. La razón es fácil de explicar. Durante años, compañías como Walt Disney –especialistas en reponer periódicamente sus clásicos, con lo cual acceden a un mercado infantil nuevo– se resistieron a ceder sus títulos más emblemáticos a las estaciones de televisión y, además, dosificaban con cuentagotas sus salidas en vídeo. Aplicaban esta política porque sabían que de este modo conseguían que cada vez que una de sus películas antiguas llegaba a las pantallas de cine, encontraba un mercado receptivo. Un día, posiblemente temerosos de que prácticas como el pirateo hicieran cada vez más difícil esta política, decidieron cambiar de estrategia y, con gran cuidado de no sobreexponer estos títulos en la pequeña pantalla, decidieron apostar definitivamente por el mercado del vídeo²².

Los clásicos del cine infantil siempre tienen un lugar en los canales temáticos²³ especializados y en opciones de PPV y VOD, tanto por medio de plataformas de televisión como en mercados como el de las aerolíneas o los hoteles.

⁽²²⁾Títulos como *Blancanieves y los 7 enanitos* rara vez se reponen en salas de cine, pero consiguen espectaculares cifras de ventas siempre que se lanzan o relanzan (normalmente con algún valor añadido) en el mercado del vídeo. Son películas que todo amante del cine, especialmente si en su casa hay niños, quiere comprar y coleccionar.

⁽²³⁾En general, son más atractivos en opciones que el espectador puede seleccionar libremente que en aquellas (televisión generalista, autocares, trenes, etc.) en las que no tiene capacidad de elección.

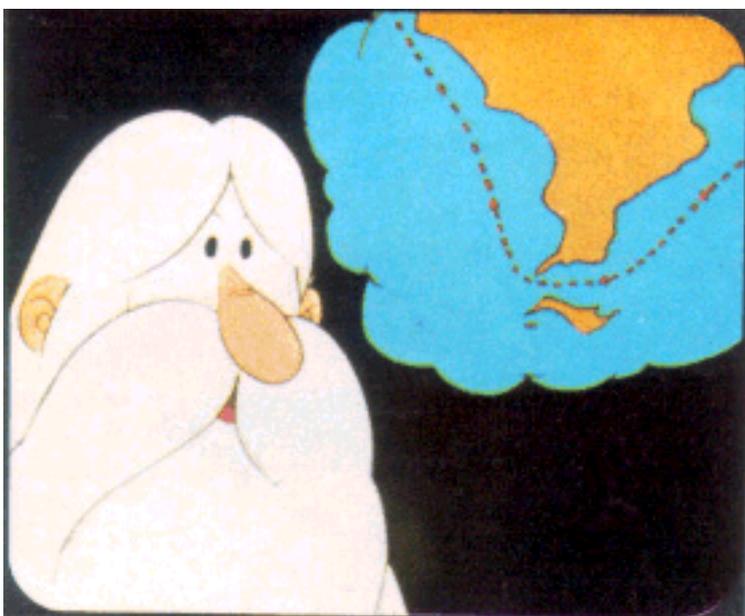
⁽²⁴⁾**Dibujos animados. Serie documental nueva:** no destacan todos los años series animadas de género documental. Suelen ser series de tipo didáctico que la mayoría de las veces se plantean para niños. Series que, muy elaboradas, podrían tener cabida en la franja infantil de algún canal público de televisión en abierto pero que donde más sentido encuentran es en canales temáticos²⁵ de televisión de pago. Pocas veces series enteramente animadas son planteadas para adultos, aunque las más modernas técnicas de animación por ordenador hacen que muchas de las series científicas recientes incorporen mucho material animado.

⁽²⁵⁾Tanto de contenido infantil (tipo Disney Channel) como con aspiraciones didácticas (tipo The Learning Channel).



Este sería el caso de *Futuro Salvaje* (*The Future is Wild*), una obra sobre la evolución en la que se recreaba por ordenador el mundo futuro. Su emisión en el horario de máxima audiencia de una televisión generalista en abierto le debería permitir un buen funcionamiento en los mercados editoriales y del vídeo de venta directa, y también en todo tipo de canales temáticos de documentales de los ofrecidos por los servicios de televisión de pago.

⁽²⁶⁾ **Dibujos animados. Serie documental clásica:** *Érase una vez el hombre*, serie francesa de Albert Barillé que fue continuada por *Érase una vez la vida* y *Érase una vez el espacio*, se convirtió en España, más que en ningún otro país del mundo, en un absoluto éxito. Su emisión en abierto en TVE consiguió, en los tiempos en que en nuestro país todavía no existía la televisión privada, captar una audiencia millonaria. El público valoró el sentido pedagógico que las series exhibían al explicar a los más pequeños los hitos principales de la historia de nuestro mundo, los aspectos más elementales de la biología y el cuerpo humano y nociones sobre el universo que incluso resultaban avanzadas.



Cuando pasaron los años y Filmax²⁷ lo lanzó al mercado del vídeo en atractivos paquetes, el producto se vendió con razonable éxito, especialmente entre colectivos de profesores y escuelas de todo el país.

Pero no fue hasta principios de los años noventa cuando la Editorial Planeta De Agostini adquirió los derechos de vídeo y editoriales cuando la obra se convirtió en un éxito de ventas de gigantescas proporciones. La editorial –en su tradicional negocio de coleccionables y fascículos– preparó un producto que, servido en entregas semanales, consiguió llegar a todos los hogares. Contribuyó a ello una ambiciosa campaña publicitaria, con

numerosos spots de televisión, renovada anualmente cuando la empresa programaba una nueva reactivación. El producto videográfico se acompañaba de fascículos y, en las primeras entregas, gadgets adecuados. Hoy es un clásico que perfectamente podría nutrir las franjas infantiles de una cadena de televisión en abierto y convertirse en un programa estrella de cualquier canal para niños de alguna televisión de pago.

⁽²⁷⁾Entonces Grupo Ivex.

⁽²⁸⁾**Dibujos animados. Película documental nueva:** el formato cinematográfico en el ámbito documental es, a priori, bastante incompatible con los dibujos animados. Mientras que los 60 o 90 minutos invitan a la especialización más que a abordar temas de ámbito general, los dibujos parecen más adecuados para el público infantil, que difícilmente consumirá un documental especializado y de duración superior a los 25 minutos que tenían los episodios de la serie de Barillé.

⁽²⁹⁾**Dibujos animados. Película documental clásica:** En los años cincuenta, el formidable director americano Frank Capra, que ya había firmado algunos documentales de guerra, dirigió para una cadena de televisión americana una serie de documentales en dibujos animados. Eran obras dirigidas al público infantil y que trataban diferentes temas: por ejemplo, *El señor Sol* (Our Mr. Sun) explicaba en una hora las nociones básicas del sistema solar. Aunque hoy sus contenidos resultan un poco desfasados, mantiene el encanto de su producción y es una pieza que, a pesar de su escaso valor, podría ocupar algún vacío de programación televisiva en canales temáticos, no solo de tipo infantil sino también en canales especializados en cine por el nombre de su director. Sus posibilidades en el resto de mercados, incluido el del vídeo, son escasas.

⁽³⁰⁾**Personajes reales. Serie documental nueva:** la realización de series documentales suele tener el apoyo de alguna cadena de televisión³¹.

El potencial del género es inexistente en mercados como el comercial o el del vídeo de alquiler, pero puede llegar a ser interesante en el ámbito de la venta directa de vídeo y el editorial, dado que series que se ganan el premio del reconocimiento de la audiencia consiguen, convenientemente empaquetadas y con el apoyo de una marca potente, convertirse en un atractivo producto de venta. Hay que tener en cuenta que el mercado de este producto está muy determinado por el asunto que trata la obra y que, por otro lado, normalmente no hay un mercado interesado en el documental, sino en el tema tratado: por ejemplo, quien es receptivo a una serie sobre biografías de pintores famosos puede no tener interés en una de volcanes del mundo, monarquías europeas o animales en peligro de extinción. Y por eso, con frecuencia, el mejor punto de venta de estos trabajos no es la tienda de vídeos sino la especializada en viajes, deportes de aventura o arte en general. Además, por supuesto, de las librerías de escuelas universitarias y academias.

⁽³¹⁾Canales generalistas europeos como BBC, RAI, ZDF o la propia TVE han conseguido, especialmente en el primer caso, altos estándares de calidad impulsando series que interesan a televisiones de todo el mundo. Aunque suelen ser canales públicos los principales impulsores del género, también hay canales temáticos que centran sus esfuerzos en esta actividad con más o menos ambiciones, según el mercado potencial que le permita su cifra de abonados.

Ejemplo

Una serie como *Un país en la mochila* se convirtió en un éxito de ventas en el mercado del vídeo. Sin duda, sus compradores eran gente con afición al excursionismo, que se convirtió en más o menos fiel seguidora de las historias relatadas por un muy seleccionado prescriptor, José Antonio Labordeta. De tono irremunciablemente local, hecho que reforzaba su personalidad, esta serie solo podía interesar al exterior en canales especializados en viajes o en aquellos que tenían una audiencia de origen español. Esta serie debería ser una opción en ofertas de VOD e Internet, momento en el que será considerada un clásico.

⁽³²⁾**Personajes reales. Serie documental clásica:** algunas series, frecuentemente ligadas a la actualidad o a los últimos adelantos científicos, envejecen rápidamente. Otras, sin embargo, aunque puedan incluso resultar desfasadas en algunos de sus contenidos, consiguen la categoría de clásicas.

Marcas capaces de visitar con éxito ciertas franjas de canales generalistas, de ejercer de locomotora en canales temáticos y de conseguir ventas importantísimas en el mercado del vídeo doméstico en la modalidad de venta directa. Sus programas se convierten en atractivos paquetes que, sueltos o acompañando un producto editorial, consiguen buenas

ventas en modalidades de venta como el quiosco (coleccionables), la teletienda o la venta por correo. Su potencial futuro en mercados de PPV y VOD parece elevado.

A menudo, la personalidad del conductor del programa definitivamente ayuda a lograr este estatus: Carl Sagan, Jacques Yves Cousteau y Félix Rodríguez de la Fuente son marcas bastante potentes para eclipsar los propios títulos de sus programas.

⁽³³⁾ **Personajes reales. Película documental nueva:** tanto en el cine como en el negocio del alquiler de vídeo, el documental suele ser un género menor. Películas como *Nómadas del viento*, *En construcción*, *Los espigadores y la espigadora* o *Bowling for Columbine* han sido en el cine éxitos sin precedentes, pero sus distribuidores renunciaron al mercado del alquiler de vídeo porque consideraron que el cliente del videoclub no es consumidor de un producto tan sofisticado y que, renunciando a esta ventana, se reforzaba el de la venta directa –a priori más adecuada– en una clásica salida a lo que se conoce como tercer mercado, que emula la estrategia normalmente empleada en largometrajes infantiles.

Los largometrajes documentales que merecen estreno cinematográfico, incluso algunos directamente realizados para televisión (especiales de entre 60 y 120 minutos), suelen tener un buen lugar en la televisión de pago: tanto los canales generalistas como los temáticos –y dentro de estos tanto los canales contenedores del género (Documanía, Odisea) como los especializados en un tema concreto (Natura, History Channel)– ven una oportunidad de programación especial.

En la televisión en abierto tampoco es difícil encontrar un vacío de programación para este tipo de largometrajes, si bien se trata normalmente de franjas menores (programas contenedores en el segundo horario de máxima audiencia) en las que el precio de adquisición y, por tanto, el ingreso del distribuidor es menor.

Una vez más, parece que el VOD, el PPV y la emisión a la carta por Internet pueden llegar a constituir una excelente alternativa para este género.

⁽³⁴⁾ **Personajes reales. Película documental clásica:** hoy es muy difícil, salvo que el tema en cuestión resulte de oportuna actualidad, que largometrajes clásicos de género documental encuentren un vacío en las parrillas de las televisiones generalistas. Por ejemplo, se tuvo que conmemorar el veinticinco aniversario de la muerte de John Lennon para que la excelente película *Imagine* fuera emitida en España por algunas televisiones autonómicas.

Las oportunidades en vídeo (solo venta directa) son escasas y dependen del planteamiento de su marketing.

Son así mismo una buena opción para alquiler en vídeo bajo demanda.

Ejemplo

En títulos como *El último vals*, el argumento musical no es tan claro, dado que The Band no tiene la categoría de mito que consiguió el primer Beatle al morir. Sin embargo, en este caso la prodigiosa realización de Martin Scorsese se puede considerar un buen argumento en orden a franjas y canales dirigidos a públicos cinéfilos.

⁽³⁵⁾ **Personajes reales. Ficción nueva seriada:** sin duda, este es uno de los géneros estrella de la televisión, lo que no lo convierte necesariamente en un producto atractivo para un distribuidor.

Sujeto como pocos a los caprichos de la audiencia y las modas, el género tiene una vida diferente según se trate de ficción nacional³⁶ o extranjera³⁷.

Cada país –como hemos dicho, por ejemplo, al hablar del flujo de distribución– desarrolla sus propias series, directamente fabricadas por las cadenas de televisión o pactadas por los emisores con compañías productoras que suelen asumir, como máximo, el riesgo de producir un episodio piloto.

⁽³⁶⁾ En España, donde la masa de abonados a televisiones de pago todavía es escasa, son las televisiones generalistas en abierto las que apuestan sistemáticamente por la ficción nacional. Los programadores son conscientes de que el éxito no es sencillo, pero que, si lo aciertan, estamos ante un género rentable que tiene entre sus ventajas una esencial: fideliza la audiencia.

Productos confeccionados a la medida de una cadena, las series raramente se diseñan como un negocio con capacidad de trascender el mercado televisivo, aunque hay casos que se han convertido en un fenómeno cultural como fue *Expediente X* o, en Estados Unidos, *Buffy*, *Cazavampiros*, serie que ha dado lugar a centenares de productos de *merchandising*, libros, cómics y videojuegos.

⁽³⁷⁾En otros países del mundo, especialmente en Estados Unidos, la televisión de pago tiene una implantación mayor y canales generalistas como HBO o temáticos como SciFi Channel desarrollan sus propias series. Con frecuencia se trata de obras de gran calidad, atractivas para un sector de la audiencia sofisticado. Series como *Los Soprano (The Sopranos)* o *A dos metros bajo tierra (Six Feet Under)* su condición de obras de culto les permite disfrutar de cierta oportunidad en el mercado del vídeo de venta directa. Cuando una serie extranjera consigue conectar con la audiencia de un canal comercial en abierto, como ocurrió con *CSI* en Telecinco, sus oportunidades en vídeo se multiplican y su valor para el canal temático que la estrenó –en este caso AXN– se convierte en un activo diferenciador.

⁽³⁸⁾**Personajes reales. Ficción clásica seriada:** es difícil pensar que una televisión de carácter generalista pueda recuperar en horario de máxima audiencia una serie clásica, aunque sí que han desfilado por otras franjas trabajos como *Bonanza*, *Kung Fu* o *Star Trek*, series que, por otro lado, hoy tienen todo el sentido en canales temáticos.



A pesar de que series como estas se han convertido en un notable negocio en vídeo (venta directa) en todo el mundo, lo que ha constituido en algunos casos su fuente de ingresos más importante han sido sus derechos de nueva versión. La recaudación mundial en el cine, vídeo y televisión de las dos primeras películas de *Los ángeles de Charlie* o *Misión imposible* ha sido espectacular.

⁽³⁹⁾**Personajes reales. Película de ficción nueva:** las películas para televisión o telefilms son esencialmente locales, si exceptuamos ciertas producciones americanas, dado que solo tienen sentido desde la perspectiva de su programación televisiva y su éxito depende de la consolidación de una franja por parte de un emisor. Por otro lado, el cine más reciente se ha convertido en una de las armas principales de los canales de televisión de pago y en un valor bastante seguro para la televisión generalista en abierto.

Pero, previamente, películas como las mencionadas en el punto anterior –por ejemplo *Titanic* o *El otro lado de la cama*–habrán generado una notable cifra de ingresos en los mercados *theatrical* y de *home video* (en el caso del film español, especialmente en nuestro territorio).

Aunque las proporciones cambian de año en año debido a la crisis de las televisiones en todo el mundo, se puede estimar que los ingresos de las películas de cine provienen de media en un 50% de los mercados *theatrical* y del vídeo y en un 50% del de la televisión.

En el mercado del vídeo debemos distinguir el del alquiler del de la venta directa: en cuanto al alquiler o *rental*, funcionan las películas que tienen un gran éxito en el cine o aquellas que abordan géneros populares como la acción o el terror. El éxito se multiplica cuando convergen ambas circunstancias. En cuanto a la venta directa, aun así son las

comedias, los dibujos animados y las películas más sofisticadas –las conocidas como de arte y ensayo– las que comparten con los *blockbusters* o grandes éxitos de taquilla las preferencias del público.

Las preguntas que nos pasan por la cabeza son evidentes: ¿vale la pena estrenar en el cine películas que resultan deficitarias en este mercado? ¿Por qué se hace? ¿Se continuará haciendo en el futuro?

Posiblemente, la práctica de estrenar en el cine este tipo de películas desaparecerá pronto. Hasta ahora se ha hecho porque tanto el mercado del alquiler como el de la televisión han premiado este estreno: es decir, la misma película, estrenada en el cine, duplicaba sus rendimientos en el mercado del alquiler, y las cadenas de televisión no solo la pagaban más cara, sino que además imponían como condición para comprarla un estreno en el cine de una determinada dimensión en cuanto a número de copias e inversión publicitaria. Hoy en día, en que tanto el mercado del videoclub como el de la televisión se han vuelto mucho más selectivos, estos estrenos que muchos denominaban técnicas tienden a desaparecer en beneficio del distribuidor y de toda la industria. Por otro lado, este hecho no debería privar a estas películas que cuentan con un atractivo diseño y actores populares de disfrutar de una sana explotación en los mercados para los que fueron concebidas principalmente.

Otras películas no son buenas para el mercado del alquiler ni para el de la televisión generalista, pero tienen un razonable potencial cinematográfico y cierta trayectoria en el mercado de la venta directa.

Y es que, en el mercado del vídeo (sin perder de vista todos los cambios que han acontecido estos últimos años en el sector), el público alquila lo que no ha visto y compra, especialmente si es para regalar, lo que ya conoce. Sin duda, aunque las barreras del alquiler (menos gasto para el usuario) son menores, el consumidor suele buscar lo que le ofrece ciertas garantías, tanto si es porque tiene actores que reconoce, porque se trata de un género ligero que entretiene (acción, terror), como porque funcionó bien en el cine y no la pudo ver. De hecho, el valor de las grandes películas para ambos mercados no hace sino confirmar este matiz diferencial entre el alquiler y la venta directa.

Cuanto más importante es una película, más y mejores opciones tendrá en su explotación de *Ancillary Rights* y en el mercado de vídeo promocional, dado que no solo hoteles, trenes, aviones, diarios y editoriales que preparen coleccionables querrán contar con ella, sino también cualquier empresa de consumo que desee hacer una promoción entre clientes.

Las características de cada película determinan su potencial en cada uno de los mercados.

En el mercado theatrical –el más selectivo–, menos de un tercio de los estrenos consigue recuperar la inversión de su lanzamiento. El *Star System* continúa funcionando y la presencia de una estrella en la película se convierte con frecuencia en factor decisivo.

Ejemplo

Una película como *Proximity*, con Rob Lowe, actor venido a menos en la gran pantalla, o una de Jean Claude van Damme, tienen actualmente un techo no demasiado alto en el mercado comercial. Suelen ser películas de producción no excesivamente cara, de las que en Estados Unidos se fabrican pensando más en la televisión por cable que en el cine. Aunque, eclipsadas por producciones mucho mayores, apenas consiguen permanecer una semana en nuestros cines y el distribuidor rara vez recupera en este mercado lo que ha invertido para lanzarlas, han sido valores seguros para el mercado del alquiler de vídeo y excelentes alternativas para el horario de máxima audiencia de una televisión generalista.

Reflexión

Un film como *Smoking Room*, de escasísimo presupuesto, radical en su puesta en escena, llena de diálogos y dirigida a un público objetivo urbano y de nivel cultural alto, experimentó una notable trayectoria en el cine en España, pero su paso por los videoclubs fue efímero y su programación en televisión resulta complicada. Aun así, no le han faltado espectadores de cine que lo han adquirido en DVD. Estamos ante una idea, un guión brillante, fácilmente filmable en otro idioma y lleno de personajes de los que buscan de vez en cuando las grandes estrellas.

Ejemplo

Pensemos en el excelente y oscarizado film de Roman Polanski *El pianista*: en España –donde en el cine fue un éxito mayor que en ningún otro país, con casi dos millones de espectadores–, al llegar la película al videoclub, todavía había mercado para las decenas de millones de adultos que, no habiendo pasado por las salas, tenían la certeza de que esta era una película que valía la pena ver. Esto explica su buen funcionamiento en el mercado del alquiler.



⁽⁴⁰⁾ **Personajes reales. Película de ficción clásica:** aunque el forofo tiene a veces la oportunidad de recuperar en salas de cine películas clásicas, como pasó el verano del 2003 con las joyas de Jacques Tati *Mi tío*, *Playtime* y *Las vacaciones del señor Hulot*, las grandes cifras para este tipo de películas están en el mercado del vídeo, en la modalidad de venta directa. Dado que son millones los consumidores que en un país como España han visto y han sido admiradores de un film como el de Michael Curtiz, es fácil deducir que su mercado potencial de venta es grande. Recordemos que la gente tiende a comprar lo que conoce, sin aventurarse a experimentos.

Como pasaba con las series clásicas, las televisiones generalistas tendrán dificultades para encontrar franjas privilegiadas para este tipo de películas antiguas, que aun así serán una excelente oportunidad para canales temáticos de cine clásico y en blanco y negro, tanto si son programadas en televisión como en cualquiera de las formas de PPV y VOD comentadas en casos anteriores.

2.5. Acuerdos de distribución

Era importante reflexionar sobre las categorías de producto y su idoneidad para los diferentes mercados, por lo que un distribuidor deberá realizar una estimación de su posible negocio antes de empezar a negociar los derechos de distribución de un determinado producto o paquete de contenidos para uno o varios territorios.

Como hemos dicho, la tarea de adquisición de derechos es clave en cualquier distribuidora porque es la actividad que nutrirá el negocio de la empresa. Su responsable, además de tener un vasto conocimiento de su mercado de actuación y de la actividad comercial de su compañía, debe ser una persona especialmente habilidosa e imaginativa para plantear y negociar el acuerdo más favorable posible con la empresa productora o el distribuidor internacional de un determinado programa o conjunto de contenidos.

A pesar de que no hemos de olvidar que de lo que hablamos es del acuerdo que el titular de unos derechos logra con alguien dispuesto a representarlos total o parcialmente en uno o varios territorios, el diseño final del acuerdo, en este sentido el contrato, puede adoptar múltiples formas, que son el reflejo de una enorme variedad de condiciones que se pueden haber convenido.

Sin embargo, y si nos fijamos en el posible **desembolso inicial**, solo son posibles tres escenarios entorno a los cuales la industria audiovisual maneja una serie de marcos de colaboración. En este núcleo repasaremos los más frecuentes.

Los tres escenarios aludidos son:

1) Que el distribuidor no garantice dinero al productor para representar una obra o catálogo y además cobre por hacer su trabajo, independientemente de los resultados (**servicio de distribución**).

En este caso, en el que el distribuidor no asume ningún riesgo, el productor asumirá todos los gastos del estreno y el distribuidor se centrará en hacer el trabajo de lanzamiento a cambio de una cantidad fija, variable o una combinación de las dos, que el productor deducirá de sus ingresos.

2) Que el distribuidor no garantice dinero al productor y que sus ingresos sean determinados teniendo en cuenta unos resultados, en un modelo de reparto de beneficios (*share revenue*).

El distribuidor arriesga los gastos inherentes a la actividad de distribución, que son muy elevados si se trata de estrenos comerciales pero inferiores en otras ventanas. Una vez ha recuperado su inversión de lanzamiento y la obra está en zona de beneficios, los repartirá con el productor. Esto es muy frecuente en la distribución de catálogos de televisión de operadores extranjeros. La convicción por parte del poseedor de los derechos de que el distribuidor local está en una mejor posición de mercado que él mismo para representar su catálogo en un determinado territorio, unida a una relación de confianza, lo puede seducir a poner en sus manos unos contenidos que, en el peor de los supuestos, podrían no rendirle nada, pero nunca le costarían más dinero.

3) Que el distribuidor abone una cantidad al poseedor de unos derechos, en concepto de **mínimo garantizado** por anticipado de los *royalties* o bien como precio definitivo por su cesión, en un tipo de acuerdo que se conoce como *comisión fija* o *flat fee* y que asume que no habrá liquidaciones de *royalties*.

Es el modelo más usual en los acuerdos de distribución cinematográfica. Se trata de grandes películas protagonizadas por estrellas que se suelen ceder a un distribuidor, la mayoría de veces como preventa cerrada antes del comienzo de la producción, siempre que este asuma, junto a otras obligaciones, el riesgo de garantizar al productor una cantidad mínima por anticipado de los *royalties*. Ya vimos al repasar los principales territorios cuáles son los porcentajes aproximados que asume cada territorio: por ejemplo, para adquirir los derechos de una película de cincuenta millones de dólares, el distribuidor español deberá garantizar entre 1,75 y 2,5 millones, a veces más, otras veces menos, según las circunstancias de la negociación (por ejemplo, el interés de otras empresas competidoras en los derechos de este título).

Es evidente que cada modelo significa un diferente nivel de compromiso y riesgo y que utilizar uno u otro está condicionado por las circunstancias.

En ciertas ocasiones, como cuando se negocia un paquete de contenidos o cuando el negocio potencial esperado de una obra no es grande, las partes son prácticas y marcan un precio cerrado por los derechos, lo que libera al distribuidor de tener que hacer liquidaciones periódicas y le ayuda, por la libertad que adquiere respecto a estos programas, respecto a posteriores negociaciones de cesión de derechos a sus clientes.

Sea cual sea el acuerdo económico planteado, distribuidores y productores se encuentran a veces con tipos de acuerdos o conceptos que conviene conocer para superar la simple cesión de una obra o paquete. Son bastante habituales:



⁽⁴¹⁾Por ejemplo, películas americanas de presupuestos superiores a los diez millones e inferiores a los cincuenta.

(42)

- Garantizar que no le faltará un tipo de producto que le conviene en su estrategia de distribución.
- Asegurar en su favor la relación con un determinado productor para todo su producto o una parte ante empresas de la competencia.
- Beneficiarse con su compromiso de unas condiciones más favorables que las que tendría en caso de tener que comprar las producciones una a una.

(43) Puede ser una relación peligrosa para el distribuidor, dado que, por más que delimite el tipo de producto, su compromiso es comprarlo, aunque a nadie se le escapa que, en cualquier categoría de producto, hay cosas buenas y otras que no son tan buenas.

Además, la garantía de abastecimiento del producto es relativa, debido a que efectivamente nadie puede obligar a un productor a hacerlo, especialmente si su capacidad para financiar las películas se tambalea por cualquier razón.

Si a esto añadimos que las condiciones pre pactadas se podrían volver en contra del comprador en el caso de una recesión en su propio mercado, entenderemos que **este tipo de acuerdo marco no se debe emprender si no se necesita realmente** y, en cualquier caso, después de una reflexión muy profunda.

(44) Las ventajas para el vendedor también son obvias y se podrían resumir en el hecho de que le sirve para vender toda su producción o una parte en unas condiciones pre establecidas, lo que le permite elaborar parte de su plan de negocio y eliminar un cierto grado de incertidumbre.

Resumen

Con frecuencia, productores y distribuidores desarrollan formas de acuerdo que combinan elementos de estos tres tipos e incorporan diferentes matices, según si se habla de ventas o preventas: es decir, según si el acuerdo de cesión de derechos se materializa cuando el film o programa está en fase de proyecto o ha acabado y puede ser visionado; en esta última circunstancia el hecho de comprar resulta menos arriesgado.

3. Marketing internacional

3.1. Organización de las ventas internacionales

Anteriormente hemos tenido ocasión de describir la organización clásica de una compañía de distribución que opera en un determinado país o territorio. También hemos comentado la división del mercado mundial en territorios y las particularidades que presiden la manera de funcionar de cada uno de los derechos audiovisuales. Todo esto nos debería ayudar a subrayar tres puntos que no se deben perder de vista en los núcleos que constituyen esta unidad:

1) Una empresa de ventas internacionales es una compañía de distribución como cualquier otra.

Una empresa de ventas internacionales es una compañía de distribución como cualquier otra, que se diferencia de las que operan localmente en el hecho de que sus tareas clave se orientan a la intermediación entre el productor y el distribuidor que ofrece al cliente final (el espectador) los programas. La vocación de una empresa de ventas internacionales es dar servicio a dos empresas que se necesitan: una productora que desconoce el distribuidor y un distribuidor, o tantos como países hay, que para poder desarrollar su trabajo adecuadamente necesita una vía de comunicación con el productor.

2) Los clientes de producto cinematográfico⁴⁵ son totalmente diferentes de los clientes de programas de televisión⁴⁶. Por tanto, una compañía que aspire a incluir ambas actividades deberá dotar su organización de estructuras capaces de trabajar en los dos mercados.

⁽⁴⁵⁾Es decir, los distribuidores locales.

⁽⁴⁶⁾Las propias cadenas, a las que no siempre se puede acceder sin el concurso de un distribuidor.

3) El punto de intersección entre el mercado cinematográfico y el de la televisión son frecuentemente las compañías de distribución videográfica, que nutren sus catálogos de ambos tipos de producto.

La organización de una compañía de ventas internacionales tiene varias figuras clave:



⁽⁴⁷⁾También le corresponden trabajos como la confección de un póster, la invención de un eslogan o la coordinación de visionados (*screenings*) en el transcurso de las ferias o mercados.

⁽⁴⁸⁾Tanto los correspondientes a los mínimos garantizados que se hayan podido pactar como los que se deban hacer contractualmente de acuerdo con las ventas a distribuidores y cobros ulteriores de *royalties*.

⁽⁴⁹⁾Capacitación para confeccionar un plan de marketing que ayude a los distribuidores a vender el film o programa, a su diligencia a la hora de recoger y transmitir las experiencias acumuladas en otros territorios, a su habilidad para manejar el talento cuando deba organizar encuentros con la prensa o *junkets* y viajes promocionales, y a su capacidad para conseguir, en los casos que sea necesario, una adecuada presencia en festivales.

⁽⁵⁰⁾La experiencia dice que es cuando se produce una mala gestión de esta tarea cuando se aprecia su importancia. Si pensamos que la puesta en marcha de cualquier estreno, especialmente si hablamos de un estreno comercial, implica un proceso con una infinidad de tareas previas que deben obedecer a una planificación, comprenderemos que cualquier incidencia que se convierta en un cuello de botella puede llegar a ser crítica. Si, por ejemplo, se necesita tener colocado en los cines el tráiler de la película con una anticipación de cinco o seis semanas, y este previamente se debe doblar, se tienen que hacer copias y se ha de calificar, un retraso en la remisión de alguno de los elementos del tráiler o algún problema técnico en sus materiales puede obligar a perder alguna de estas semanas de exposición de tráilers o a la necesidad de replantear la fecha de estreno, lo que a veces es la mejor decisión.

Muchas empresas de ventas internacionales provienen de la producción o de la distribución doméstica.

Algunas, que nacieron como simples empresas de ventas internacionales, se han integrado verticalmente y se han convertido en sus propios clientes para algunos territorios, o bien se han convertido en sus proveedores si se han empezado a producir.

3.2. Ferias y mercados

El trabajo de un distribuidor de ámbito estatal suele tener una estacionalidad que está marcada no solo por el periodo del año sino por su propia planificación de estrenos.

En el mercado de distribución comercial, los últimos meses del año suelen concentrar un alto nivel de recaudación, especialmente en el periodo navideño. Pero la auténtica estacionalidad de un distribuidor la marcan las fechas elegidas para sus estrenos más importantes, que a menudo están alejados del mes de diciembre, un periodo en que la competencia de las *majors* es especialmente importante.

Lo mismo podemos decir del distribuidor de vídeo, si bien este suele estar abocado a efectuar sus lanzamientos mensuales, normalmente equilibrados en cuanto a su potencial de ventas y, en el mercado del alquiler, en función de las fechas seleccionadas por el distribuidor de cine por la obligación de respetar ciertas ventanas de protección, aunque estas están siendo cada vez más cortas, y en ocasiones (en el caso de las *majors* con estrenos *day and date*) inexistentes.

El ritmo de actividad de las ventas de televisión suele ser también muy uniforme y dependerá más de factores no programables que del calendario anual.

En el trabajo de ventas internacionales sí que hay claramente fechas clave. Aunque la tarea requiere dedicación durante todo el año, en todas las temporadas hay momentos en los que la actividad y la relación con los clientes se intensifica. Hablamos de los mercados (*markets*) o ferias, en el curso de los cuales se presentan las novedades y se concentra un altísimo porcentaje de las ventas.

Se trata de mercados internacionales a los que acuden las principales compañías del sector (vendedores y compradores) de todo el mundo. Desde el punto de vista de las empresas de ventas internacionales, en estos mercados se pretende:

- Prevenir derechos de proyectos.
- Vender derechos de programas acabados, que se muestran a los clientes potenciales.
- Mostrar a los clientes el producto acabado que precompraron en mercados anteriores.
- Presentar y discutir con los clientes planes de marketing de títulos de próximo estreno.
- Cerrar acuerdos estratégicos (tipo *output deals*, *volume deals* o *first look deals*) con distribuidores de determinados territorios.
- Discutir incidencias de los últimos meses, a menudo relacionadas con retrasos en los cobros o ausencia de liquidaciones.

Como se habrá deducido fácilmente, hay ferias especializadas en productos de televisión y otras en las que se comercia con producciones cinematográficas. Los argumentos que se manejan en cada una son diferentes y, por eso, puede ser útil al estudiante visitar las páginas web de los principales mercados.

Mercados de televisión. Los principales son el Natpe, MipCom y MipTV.

Quién va⁵¹

⁽⁵¹⁾A estos mercados acuden, como vendedores, cadenas y productores de televisión y empresas que gestionan los derechos. También van las empresas vendedoras de derechos cinematográficos más destacadas, si bien renuncian a presentar sus novedades más importantes y se limitan a operaciones de librería o catálogo.

Aunque algunos distribuidores cinematográficos acuden a estos mercados pensando más en la línea del vídeo que en la de la distribución comercial y a avanzar negociaciones en curso con algún proveedor de cine, el 90% de los asistentes como compradores lo constituyen cadenas de televisión de todo el mundo, tanto generalistas como temáticas.

Cuáles son los productos más habituales⁵²

⁽⁵²⁾Aunque los documentales y los dibujos animados, sobre todo en sus formatos seriadados, son productos de mucha demanda (y de mucha oferta) –en parte debido a la gran cantidad de horas que canales temáticos y algunos generalistas consumen anualmente–, los programas que más interés despiertan son aquellos que han demostrado su capacidad de atraer y fidelizar a la gran audiencia en su país de origen. En este sentido, formatos de telerealidad, programas concurso y series de ficción son más capaces de generar negocio que los géneros aludidos al principio.

Mercados del cine. Los más importantes son el AFM-American Film Market, y el MIF (durante el Festival de Cine de Cannes).

Quién va⁵³

⁽⁵³⁾Los mercados del cine son adecuados para presentar las últimas novedades de producto diseñado para salas cinematográficas, y por eso son cita obligada de productores y empresas de ventas especializadas. Aunque en algunos casos ponen atención a operaciones de librería, normalmente dedican estos foros a presentar a sus clientes las últimas novedades y proyectos para la gran pantalla.

Entre sus clientes no suelen estar los emisores de televisión, que, generalmente, ni siquiera acuden a estos mercados. Aunque las televisiones proporcionan a los productores una importantísima cantidad de ingresos, su interés por los proyectos es escaso si no hay un distribuidor cinematográfico dispuesto a asumir el riesgo de su estreno en el cine. Es más, el valor televisivo de una película depende en gran medida del tipo de estreno y del éxito que haya tenido en salas. Por eso, los clientes en estos mercados son distribuidores cinematográficos de todo el mundo, que alimentan una importante parte de su catálogo.

Con todo, hay distribuidores, como los de películas conocidas como de arte y ensayo, que prestan más atención a festivales internacionales de cine, como el de Venecia, Berlín o el propio Cannes, que a estos mercados, normalmente muy volcados en superproducciones americanas.

Cuáles son los productos más habituales⁵⁴

⁽⁵⁴⁾En los mercados del cine hay todo tipo de películas, desde películas de presupuestos superiores a los cien millones de dólares hasta otros de menos de un millón; estas últimas normalmente son películas de género que se presentan para distribuidores que buscan llenar programaciones de vídeo.

Cine comercial y cine de calidad, cine con estrellas y primeras películas. En los mercados del cine es fundamental para el comprador una adecuada organización de la agenda, de manera que el horario de las reuniones indispensables con los productores más capaces no priven al ejecutivo de asistir a los visionados de las películas que *a priori* se puedan ajustar más a sus necesidades.

3.3. Técnicas para encontrar distribuidor

Conseguir clientes para un producto audiovisual suele ser una tarea complicada, sobre todo si tenemos en cuenta la gran cantidad de horas nuevas de programación que se presenta en cada mercado: una adecuada preparación del producto y una gestión inteligente de los clientes y del mismo producto contribuirá a conseguirlo.

En cuanto al **cliente**, se debe tener en cuenta:

No todos los clientes son iguales. Si tenemos en cuenta que cada uno de los principales mercados congrega aproximadamente a diez mil ejecutivos de todo el mundo, entenderemos que la capacidad del vendedor para trabajar eficazmente la base de datos de clientes potenciales es condición *sine qua non* para progresar adecuadamente.

En la estructura de esta base de datos y, sobre todo, en la mente del vendedor, es necesario identificar claramente una clasificación ABC de clientes, considerando que en primera posición se deberán colocar:

- Los clientes históricos. Son aquellos con que la empresa puede haber tenido anteriormente una sana relación comercial y a los que resulta más sencillo acceder.

La oportunidad de cerrar acuerdos rápidos con ellos, aunque no sean de gran cuantía cuando se trate de territorios pequeños, conviene aprovecharla porque los medios internacionales se suelen hacer eco de los contratos completados y es una oportunidad de recibir publicidad adicional. Además, respecto a entrevistas con nuevos clientes, poder decir que en otros territorios ya están vendidos es un gran argumento de ventas.

- Los clientes potenciales de los *key territories*. Poder avanzar en las negociaciones de los territorios que absorben una proporción más grande del presupuesto de ventas es importante en sí mismo, especialmente cuando se trata de distribuidores que compran para varios territorios. Además, la oportunidad de cerrar acuerdos con clientes así de importantes aumenta la credibilidad de nuestro producto en orden a terceros territorios.

Hay productos como las series de dibujos animados que se venden literalmente en todo el mundo únicamente si previamente se ha conseguido un acuerdo de emisión en Estados Unidos: esta panacea nunca se producirá con un producto que no haya triunfado en su país de origen.

Sin embargo, y antes de cerrar un acuerdo con un cliente, conviene estar seguro de que esta es la mejor posibilidad que tenemos no solo por la calidad del cliente en sí mismo sino por su capacidad de desarrollar negocio en todo su mercado. En este sentido, vender un determinado formato a una televisión de ámbito local –por más que pertenezca a un país importante– implicará la imposibilidad de vender en el futuro a otra televisión que opere en el mismo país pero que lo haga en un ámbito más amplio, nacional incluso.

- Los clientes más adecuados al público objetivo de nuestro producto

A un distribuidor comercial de cine de calidad iraní no vale la pena ofrecerle una película de terror de bajo presupuesto adecuada para el mercado del vídeo. Y, aun así, conviene tratar con una especial atención a este distribuidor que, aunque no pertenezca a un territorio grande, disfruta de reputación en este tipo de género, por lo que será un eficaz prescriptor de nuestro producto.

- Los representantes de los distribuidores

Hay agencias de representación en Estados Unidos, París y Londres cuya actividad consiste en informar a sus clientes, distribuidores de diferentes territorios, de los proyectos más interesantes que surgen en su área de influencia. Estas empresas están en constante relación con productores y compañías de ventas y confeccionan sus clientes (nunca dos de un mismo territorio), sus listas de éxito o *hit lists*, que son una lista de proyectos particularmente interesantes. Conseguir interesar con nuestro producto a estas empresas significa "colarse" en la agenda de un puñado de distribuidores de todo el mundo, compañías que a menudo comparten información e incluso pueden adquirir el producto conjuntamente.

Es necesario administrar el tiempo. Una vez identificados los clientes más importantes, se debe recordar que un mercado tiene una duración de entre treinta y ochenta horas y que un buen mercado no consiste en montar un stand más o menos bonito y esperar que algún despistado pase por él a interesarse por nuestro producto. Por este motivo, hay que ser proactivos, en el sentido de empezar el proceso de la venta varias semanas antes y procurar interesar a nuestro público objetivo para estar en situación de cerrar la venta en el mercado.

Esta actitud permitirá al vendedor llenar sus primeros días de agenda con entrevistas que posibilitarán que disfrute de oportunidades reales de discutir con clientes adecuados.

En una organización ideal de la agenda, se reservaría la primera mitad de la agenda para clientes A y la segunda para clientes B y C, y se dejarían espacios libres para segundas y terceras entrevistas con aquellos clientes A que requieran más horas para acabar de tomar una decisión de compra.

Lo fundamental es forzar la entrevista y el visionado. Casi será imposible vender un programa ya acabado sin que el cliente lo haya visionado, por lo que conseguir que atienda este visionado que tenemos organizado en un mercado se convierte en un objetivo en sí mismo.

En el negocio de la venta de coches, se habla del tráfico de exposición, perfectamente medible, para referirse al número de clientes potenciales que pasan por un concesionario para interesarse por un determinado modelo. La estadística no suele fallar y el gestor sabe cuál es el porcentaje de ventas efectivas en que se traduce este tráfico. Lo mismo pasa en otras actividades comerciales.

En fase de proyecto, es imposible conseguir que un operador se plantee una compra de películas y programas de televisión sin haberle proporcionado información en abundancia, excepto en casos de megaproyectos, de los que el comprador ha recibido suficiente información por medio de terceros.

De lo que hemos dicho se deducen fácilmente dos cuestiones: por un lado, todo el trabajo previo en el mercado se debe dirigir a **conseguir una entrevista** con el cliente en la que podamos subrayar todos nuestros argumentos de venta; por otro lado, y en cuanto a la venta de programas acabados, se debe conseguir que **sean visionados** cuanto antes mejor, tanto si es en casete como en proyección en pantalla grande durante el mercado.

Reflexión

No todos los días ni todas las horas son buenas para nuestro visionado, lo que nos llevará a tener que reflexionar cuál es la mejor opción para el producto que queremos mostrar. Aunque no hay reglas fijas, el primer día de mercado e incluso el segundo suelen ser días malos para visionados, puesto que los principales clientes atenderán sus reuniones prioritarias. Por otro lado, las seis de la tarde tampoco parece una buena hora, dado que los clientes están fatigados y solo acudirán a un visionado en caso de tener un interés previo extraordinario.

Aunque no tengamos éxito en el interés de vender nuestro programa, el simple contacto con el cliente es importante porque a veces se convierte en el inicio o avance en una relación que nos facilitará la tarea en mercados posteriores.

Además de una estrategia de notas de prensa antes de los mercados que se pueda traducir en artículos sobre nuestra empresa y producto en medios internacionales⁵⁵, habrá que entrar en contacto directo con todos aquellos clientes potenciales con los que nos queremos entrevistar y que queremos que vean nuestro producto.

⁽⁵⁵⁾ Como por ejemplo, TBI, Variety, The Hollywood Reporter, Screen International, etc.

La remisión de faxes y correos electrónicos en los que los clientes potenciales son invitados a una reunión, y la llamada posterior, se debe plantear con habilidad, aportando el máximo de personalización posible. Asimismo, si creemos conveniente que nuestro producto (guiones y/o casetes) sea analizado antes del mercado, habrá que procurar dotarlo de cierta personalidad, dado que los compradores reciben centenares de guiones y casetes en las semanas anteriores a un mercado. Por otro lado, aunque en la industria es habitual encargar los trabajos de lectura y visionado a colaboradores externos, a veces el volumen de material recibido colapsa literalmente estos recursos y hace imposible examinarlo a tiempo.

Investigar el historial de los clientes. No siempre se conoce en profundidad la empresa representada por un comprador con el que nos queremos entrevistar o nos entrevistaremos. Un buen sistema de archivo de noticias, un trabajo de rastreo en buscadores de Internet y la visita de su página web, cuando la tenga, nos puede aportar información esencial de cara a nuestro primer contacto.

Esta investigación, que nos aportará información sobre su línea editorial y política de adquisiciones, nos debería servir para plantear el producto correcto al distribuidor adecuado. No acertar en nuestras propuestas puede provocar un efecto negativo que se traducirá en una sensación de desconfianza que podría perjudicar relaciones futuras.

Proponer acuerdos interesantes, pero posibles. El vendedor debe saber siempre cuál es su ideal de licencia para un producto en un determinado territorio, pero tampoco debe olvidar cuáles son las características del cliente que tiene delante.

Ejemplo

Conocer la licencia ideal no le servirá para ni siquiera plantearse algunas operaciones. Si tiene en las manos la próxima película de una estrella como Brad Pitt, ceder los derechos a una compañía de vídeo que no tenga una sólida experiencia cinematográfica puede ser temerario, sobre todo si esta solo quiere adquirir una parte de los derechos, lo que haría muy difícil conseguir licencias para la otra parte. Por este motivo, las películas importantes requieren licencias *all rights*.

Pero también hay que ser realistas en los planteamientos comerciales: en este sentido, no se deben proponer ni cerrar acuerdos con compañías que tendrán dificultades para cumplirlos, ni requerir condiciones que puedan ser excesivamente ambiciosas.

Ejemplo

Cuando hace más de una década se proyectó en el Festival de Cine de Sitges la película española *Fotos*, uno de los espectadores de aquella primera proyección del film era el director americano Quentin Tarantino. El autor de *Pulp Fiction* aplaudió con ganas al director español Elio Quiroga, y pocos días después hizo saber a Filmax, empresa productora de aquella película, que quería contratar los derechos del film para distribuirla en los Estados Unidos. Tarantino tenía entonces una pequeña distribuidora de vídeo en la que ejercía de prescriptor y todos sus títulos tenían un mercado seguro, si bien en alguna ocasión se les daba un estreno cinematográfico. Tarantino propuso un esquema de *share revenue* para la licencia de *Fotos*, sin mínimo garantizado, pero Filmax, que aspiraba a encontrar mejores oportunidades, rechazó la oferta. *Fotos*, que después fue un fracaso en España, nunca se vendió en ningún país del mundo. Visto en el tiempo, Filmax dejó pasar

una oportunidad única que habría cambiado por completo la trayectoria comercial de la película y, quizá, la carrera de su director. Haber aceptado aquella oferta habría sido en sí mismo una noticia (Tarantino compra *Fotos*) que no solo habría ayudado al estreno doméstico del film, sino que, con una explotación garantizada en Estados Unidos, también habría facilitado el camino para conseguir ventas, posiblemente, en todos los territorios del mundo. Y además Estados Unidos, en su esquema de reparto de beneficios, habría rendido algo, que es infinitamente más que cero.

Si acertar el perfil de los clientes es necesario para conseguir una venta de derechos en el exterior, **presentar el producto de una manera atractiva** es todavía más importante. Veremos algunos argumentos que no conviene dejar de utilizar cuando sea posible:

La importancia del stand de ventas. Cualquiera que haya asistido a una feria profesional sabe que las dimensiones, decoración y comodidad del stand dicen mucho de una compañía y de su producto. No hay reglas de oro sobre estos elementos y lo importante es disponer de un espacio que guarde un equilibrio con la dimensión de la compañía y sus proyectos, y que sobre todo ofrezca a los comerciales y a sus clientes suficiente comodidad para poder desarrollar su trabajo.

Tan negativo es un stand pequeño en el que los clientes no pueden ni sentarse o en el que el volumen del monitor o monitores de televisión (algo, junto a los aparatos de vídeo, de obligada presencia en estos mercados) no permite mantener conversaciones paralelas, como un stand gigante que, incluso cuando tiene numerosos visitantes, parece no tener encanto.

Argumentos del producto. Para una compañía de ventas, poder trabajar un proyecto desde su génesis suele representar un buen número de ventajas, dado que le permite dosificar sus argumentos de venta y buscar contratos en el momento más conveniente.

Reflexión

Hay proyectos con suficientes elementos atractivos para hacer aconsejable prevenirlos, sin arriesgar que posibles defectos del producto acabado resten oportunidades. Y al revés: otros solo tienen defensa una vez acabados, cuando se consigue que el comprador los vea y admire.

Algunos puntos a los que el comprador de programas audiovisuales suele estar particularmente atento son:

- La solvencia del productor/vendedor

Un proyecto de documental televisivo de naturaleza que lleve la marca BBC es suficiente garantía para poderlo precomprar. Un buen formato que piense poner en marcha Endemol o un proyecto de película de Dino de Laurentiis tienen mucha más credibilidad que idénticos proyectos en manos de desconocidos. Si no hablamos de empresas tan líderes, pero representamos los intereses de productores que hayan cosechado algún éxito, habrá que enfatizar la medida y recordar a los potenciales compradores que el trabajo que intentamos vender lo firman los mismos que ya triunfaron en esta ocasión concreta.

- Ratings (*ratings*)

Del mismo modo que se convierte en misión casi imposible licenciar a terceros lo que no funcionó en la primera ocasión que se emitió (y puede haber mil razones para ello, tratándose de un buen producto), no hay una prueba mejor de la bondad de un producto televisivo que sus buenos resultados de audiencia. Por ello, subrayar el dato o los datos

de audiencia que más convengan será una manera infalible de provocar el interés del comprador.

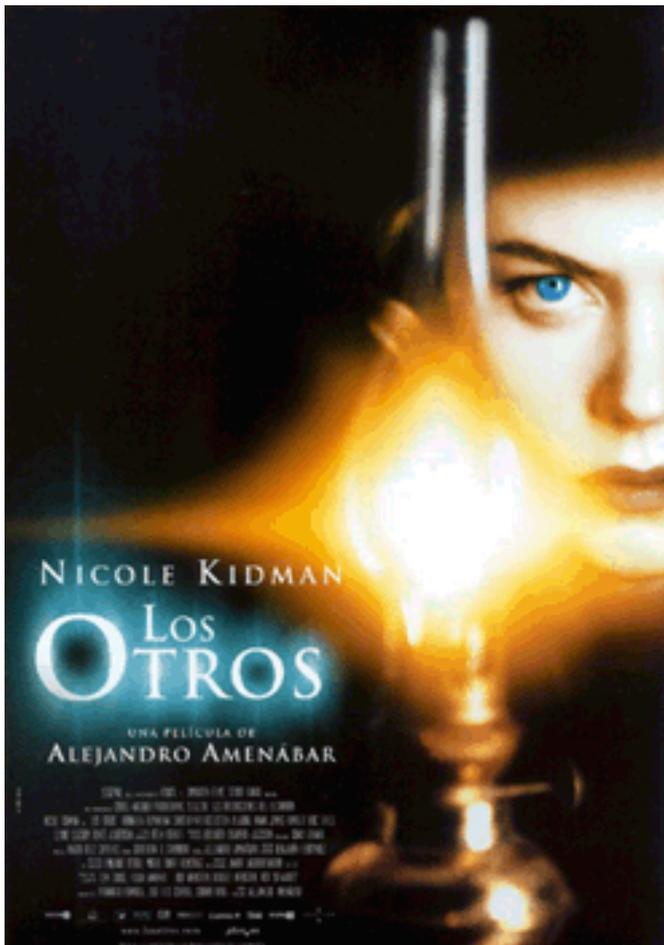
Asimismo, en el mercado del cine una película que haya sido un gran éxito en su propio país –especialmente si es en Estados Unidos, aunque en este caso, casi seguro se prevendió antes– debería atraer el interés de los distribuidores extranjeros.

A partir de aquí, tanto en un caso como en el otro solo queda esperar a ver si los compradores potenciales perciben que es trasladable a su territorio el éxito doméstico y consideran que entre sus factores no pesan de manera sustancial los elementos "demasiado locales" que pueda tener el programa o película.

- Concepto
- Equipo técnico y artístico. Un poderoso argumento con perspectiva a la venta de un programa es el de su casting y equipo técnico. En este sentido, nombres que la industria valora por su capacidad de llegar a un público pueden resultar imprescindibles para garantizar la viabilidad comercial de una obra.

Durante décadas, en un círculo vicioso difícil de evitar, la cinematografía española no tenía interés en el extranjero porque su talento era desconocido y no atraía al público. En los últimos tiempos, el triunfo de una serie de artistas españoles ha provocado una corriente de interés hacia nuestra industria que deberíamos ser capaces de aprovechar.

Ejemplo



Hoy en día, y gracias a *Todo sobre mi madre* y *Los otros*, una película de Almodóvar o Amenábar es capaz de despertar el interés de todos los territorios del mundo. Asimismo, films interpretados por Javier Bardem, Antonio Banderas o Penélope Cruz, quizá las tres

Contenido complementario

En el mercado audiovisual, sea en el formato que sea, se venden historias. La habilidad para definir las en una frase y comparar su concepto con éxitos anteriores similares ayuda definitivamente a lograr nuestro público objetivo.

estrellas nacionales más conocidas en el exterior, parten con ventaja en su carrera hacia la búsqueda de un distribuidor.

Cuando se tiene una película sin ingredientes de talento tan indiscutiblemente atractivos, conviene repasar bien las biografías de todos los que participan por si alguna se puede vincular a algún éxito internacional.

- **Póster**

A menudo, el primer contacto que un distribuidor tiene con nuestro programa es un cartel promocional y, además, es tan importante que el hecho de que a este le falte atractivo puede ser razón suficiente para que nunca se moleste en visionarlo. Recordemos una vez más la dificultad que el comprador encuentra para seleccionar entre miles de opciones el título que le interesa. Cada elemento de la venta se puede convertir en un filtro definitivo.

- **Promoción.** Una promoción corta e impactante en la que se muestre en dos minutos el concepto y línea visuales que se pretende conseguir con un programa es de gran eficacia para atraer el interés del distribuidor.

Ciertas compañías construyen cintas promocionales, a partir de materiales de terceros, para vender sus productos. Acompañadas por una banda sonora atractiva e impactante y con un guión escrito a conciencia (en el fondo, hablamos de un spot largo que solo será visionado por expertos del negocio), las imágenes de una buena promoción son imprescindibles en productos como las series de dibujos animados, cuya producción no avanzará hasta que un número determinado de clientes interesados no garantice su financiación.

- **Ventas en terceros países**

Como hemos dicho, frecuentemente poder anunciar en todo el mundo la venta de un producto en un territorio grande o en una serie de territorios pequeños se convierte en un gancho infalible de cara al resto de países. Por ello, y teniendo en cuenta que durante los mercados las principales revistas del sector distribuyen ediciones diarias (*dailies*), es importante mantener una buena relación con estos medios para que se hagan eco puntual de nuestros adelantos comerciales. Aunque no disfruta de la misma credibilidad, poder decir que se está en negociaciones avanzadas para cerrar un determinado territorio es mejor que el silencio. Durante los mercados, el departamento de marketing y prensa de una empresa de ventas internacionales debe aportar mucho.