

Estrategia comercial, de marketing y publicidad en la distribución comercial

Adolfo Blanco Lucas

PID_00194911



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. Dimensionar la película.....	7
1.1. Identificación del público objetivo	7
1.2. Un plan de negocio para cada película	10
1.3. Amortización de películas	14
2. El P&A.....	18
2.1. Dating. Coordinación entre las políticas de marketing y la estrategia comercial	18
2.2. La oficina de prensa: "calentar" el producto	22
2.3. Plan definitivo de copias y publicidad (P&A)	26
2.3.1. Objetivos económicos	26
2.3.2. Posicionamiento y plan estratégico	28
2.3.3. Plan de publicidad	28
2.3.4. Plan de promoción	29

Objetivos

Este módulo se centra en las peculiaridades de la distribución en las salas de cine, y explica la diversidad de factores que pueden influir en el éxito y cómo es de relativo.

- 1.** Construir un modelo que sirva para elaborar planes de negocio realistas para películas destinadas a su distribución en las salas de cine.
- 2.** Repasar las variables que condicionan el plan de lanzamiento de una película en salas y elaborar un calendario tipo.

1. Dimensionar la película

1.1. Identificación del público objetivo

Cuando compra o precompra una película, al igual que cuando un productor la fabrica, el distribuidor tiene determinadas expectativas. Aunque unas veces apuesta por un producto cuyo mercado sabe que lo encontrará únicamente en el vídeo y la televisión, en otras arriesga su inversión porque confía en una explotación de todos los derechos, empezando por la ventana de distribución comercial.

Reflexión

En el módulo anterior hemos visto cómo las películas llegan a nuestras manos y cómo su adquisición responde a una determinada política de compras, que siempre estará condicionada por el perfil de la distribuidora que tengamos entre manos.

En este módulo veremos cómo se planifica el lanzamiento de una película en el cine, que las líneas de marketing y comercial están muy relacionadas y cuáles pueden ser los objetivos económicos y estratégicos de un determinado estreno.

En ese primer momento, el distribuidor ya prevé (o imagina) una dimensión de la película –grande o pequeña–, un determinado público objetivo, y empieza a desarrollar un plan global que, apoyado en su estreno en el cine y combinado con el resto del producto que configura su catálogo, ayuda a proyectar una estrategia.

Puede ser que, a la hora de la revisión de la dimensión y del público objetivo, una vez que la película se puede ver o cuando factores externos como su paso por festivales o su estreno en otros territorios –especialmente en Estados Unidos– aporten más claridad, se llegue a la conclusión de que la película no se adecúa a las expectativas creadas. Es más frecuente que el distribuidor (el personaje más romántico e iluso de esta industria cultural, el que compra sin ver, como decía Brian Yuzna) deba corregir a la baja sus expectativas que lo contrario, pero rara vez una película tiene exactamente el potencial que había imaginado el distribuidor.

Cuando se tienen suficientes elementos para evaluar este potencial, hay que hacerlo y enfrentarse a la dura pregunta de si el título adquirido tiene suficiente potencial para afrontar el siempre costoso proceso de estreno en salas.

Durante años, en todo el mundo, el valor televisivo que el producto cinematográfico tenía era tan alto que el distribuidor conseguía prevender los derechos de antena de todo o casi todo, a pesar de que debía aceptar, eso sí, la condición que las cadenas ponían de que fuera estrenado en salas, a veces incluso con un número mínimo de copias. Las películas se pagaban caras y el distribuidor sabía que incluso fracasando en el cine la ecuación daba siempre buenos rendimientos. Eran tiempos de un tipo de estrenos técnicos, cuyas últimas convulsiones todavía hoy percibimos.

Las cosas están cambiando y hoy solo se prevén películas reconocibles, títulos incuestionablemente comerciales. Además, las televisiones han bajado sus precios y es difícil que al distribuidor le convenga perder en las salas posiblemente más de lo que recuperará en la televisión.

Por esta razón, nuestro punto de partida es que no hay obligaciones más allá de la ventana de distribución comercial que fuercen a realizar un determinado estreno en el cine.

No hay obligaciones, y eso sí que no ha cambiado. Sin embargo, sí existe la conciencia de que, **incluso aunque el producto no consiga recuperar en las salas lo que se ha invertido en esta ventana, su valor respecto a su explotación futura, su potencial de ventas en vídeo y televisión y su capacidad de convertirse en un clásico, es mucho mayor a partir de su estreno en el cine.**

Y por este motivo el distribuidor no necesariamente planificará obtener rentabilidad en salas en todos sus estrenos y tendrá perfectamente previsto asumir déficit en la explotación comercial de algunas de sus películas.

Pero lo importante es que el distribuidor sea capaz de **dimensionar correctamente el potencial de una película en el cine**, dado que errores en esta ventana, sin duda la de más riesgo, pueden traer serios problemas.

Dimensionar significa identificar a todos los espectadores a los que se pretende hacer llegar y cuál es el número de copias necesario para lograrlo, lo que servirá para elaborar un plan de marketing que prepare el terreno del estreno sin invertir más de lo necesario.

El análisis del público objetivo ayudará a concluir con éxito esta tarea. Si se conoce la película, pronto podremos hacer una primera distinción: ¿estamos ante una obra capaz de llegar a un público general y amplio o más bien ante una película de minorías? ¿Nuestra película va dirigida a un público objetivo joven en el que el sexo no es importante o nuestro público joven será mayoritariamente femenino o masculino? ¿O se trata más bien de una película para un público maduro? ¿O es solo para niños? ¿Puede aspirar nuestro producto a una explotación con muchas copias, en todas las localidades del país, o conviene centrarse en el público urbano de las grandes ciudades? ¿Funcionará el boca a oreja?

De la reflexión sobre estos y otros puntos, siempre hecha teniendo en cuenta experiencias anteriores¹, propias y ajenas, debemos deducir, en primer lugar, el número de espectadores que pretendemos lograr y, en segundo lugar, cuánto deberemos invertir para conseguirlos. Si la cuenta de explotación resultante no nos satisface, deberemos repetir el ejercicio y prever qué disminución de espectadores tendremos si reducimos nuestra inversión en copias y publicidad (*prints and advertising*, P&A).

⁽¹⁾La web del Ministerio de Cultura informa sobre el número de espectadores que ha conseguido cada una de las películas estrenadas en el Estado español.

Y, sobre todo, el proceso de repaso de los puntos fuertes y débiles de la película nos debe permitir saber qué venderemos y a quién; es decir, cuál será nuestro principal argumento de venta², tanto a los exhibidores como a espectadores y qué otros motivos nos servirán para reforzar y ampliar el argumento principal.

⁽²⁾Una estrella, una película en la línea de tal otra, un film muy premiado, lo que han dicho los críticos, etc.

En el negocio, y de acuerdo con las copias, se distingue entre dos tipos de estrenos, muy diferentes en su planteamiento estratégico:

- *Wide releases*: películas que se estrenan con muchas copias. Son películas que o tienen vocación de superéxito o tienen ingredientes para atraer a un público amplio pero conviene hacerlo rápido, en sus primeros días de explotación, porque no se espera un buen funcionamiento del boca a oreja.



Mientras que las películas con vocación de superéxitos son éxitos de taquilla que todo el mundo espera, del tipo *El señor de los anillos* o *Harry Potter*, las películas que tienen ingredientes para atraer a un público siguen una estrategia *hit & run* (toma el dinero y corre): dicho de otro modo, son películas que el espectador no aconsejará, por lo que deben hacer su negocio en poco tiempo, con muchas copias, engañando en cierto modo al público. (Es lo que se conoce como *hit&run*).

En España, un *wide release* se consideraría la película que se estrena con más de cien copias o, lo que es lo mismo, en más de cien pantallas simultáneamente. En Estados Unidos, entrarían en esta categoría las películas estrenadas en más de mil quinientas salas.

- *Limited releases*: dejando de lado estrenos técnicos, las películas que aparecen con menos copias son películas que, como *Dolls* de Kitano, no son adecuadas para todo el público, con frecuencia carecen de elementos de gancho comercial, como puede ser un buen reparto de estrellas, pero tienen un mercado claramente definido. Su vida comercial en salas suele ser

larga, gracias en gran medida al carácter prescriptor que van adoptando sus espectadores (además de los críticos).

En España serían *limited* los estrenos planificados con menos de cuarenta copias, mientras que en Estados Unidos serían las de menos de trescientas, con frecuencia denominadas *platform* porque aspiran a una expansión de copias según su posible éxito en las *key cities* donde se presentan.

Aquellas películas que se posicionan en el terreno intermedio o *medium releases* suelen tener gran capacidad de convocatoria, pero solo a partir del boca a oreja, y por ello no quieren arriesgar sus posibilidades, dado que una entrada floja de taquilla puede significar una salida inmediata.

1.2. Un plan de negocio para cada película

En el cine, no existe un modelo matemático que pueda prever con exactitud el éxito o fracaso de una película. Si lo hubiera, el negocio estaría en manos de entidades financieras.

Sin embargo, esta incertidumbre se reduce una vez que el proyecto se ha convertido en una película acabada.

La suma de experiencia en el sector que debe tener el distribuidor, el sentido común y un poquito de ciencia ayudan a poder elaborar un modelo de trabajo que nos permita no tener más sustos de los necesarios, de manera que, antes de hacer la inversión definitiva en el P&A (nunca antes de haber visto la película y haberla podido testar), podamos intuir el déficit o superávit aproximado que nos generará el estreno en salas.

Para calcular el potencial de ingresos observaremos las variables siguientes:

- **Cifras de éxitos de taquilla (*box office*) en el país de origen.** Cuando la película que tengamos entre manos sea extranjera, el dato de recaudación en taquilla en su propio país será relevante.

Si es de Estados Unidos, deberemos analizar cómo se estrenó, cómo evolucionó en sus primeras semanas de explotación, con qué tipo de campaña y con cuántas copias. Habrá que interpretar los resultados teniendo en cuenta no solo la cifra de **recaudación total**, sino muy especialmente la evolución de la proporción **recaudación por copia**. Conviene también observar cómo funcionó la película en relación con su competencia y cuál fue el porcentaje de la taquilla americana que atrajo el film y sus competidores en sus primeras semanas.

Si nuestra opción es aplicar a nuestro estreno una estrategia similar³, en cuanto al número de copias, podremos esperar, en general, unos resultados proporcionalmente parecidos.

⁽³⁾Wide, si en Estados Unidos fue wide; y limited si fue limited.

La relación es tan directa porque no solo el público está mucho más documentado de lo que a veces el distribuidor se piensa, y toma la decisión de ver una película cuando tiene noticia de su éxito americano, con frecuencia muchos meses antes de que llegue a nuestro país, sino también porque sobre todo los

medios de comunicación dedican muchas más páginas, mucho más espacio de publicidad gratuita a aquellas películas que llegan con la etiqueta de número uno en Estados Unidos.

Con todo, siempre hay que tener en cuenta que algunos elementos pueden distorsionar nuestra conclusión.

Ejemplo

Por ejemplo, si el protagonista del film es muy popular en Estados Unidos gracias a un show televisivo, pero un absoluto desconocido en España; si la historia aborda un tema muy cercano a los gustos americanos, pero no a los nuestros, como los films de béisbol, los de animadoras, los de sectas, los de bandas de raza negra, los de asuntos de la política americana, etc.; si, en fin, las razones de su eventual éxito o fracaso (las películas de Woody Allen, por ejemplo, funcionan bien en Europa pero no en América) pueden ser poco aplicables a nuestro territorio, hay que analizarlas en detalle, sin pensar que el proceso es automático.

No es habitual que las películas no americanas se adquieran antes de su estreno en el país de origen, si exceptuamos films de autores consagrados o franquicias tan poderosas como *Astérix*.

Se entiende, pues, que pocas veces un distribuidor quiera estrenar en el cine un film que no haya funcionado bien en su estreno doméstico. A pesar de que un éxito en su país ayuda sin duda, difícilmente permite extrapolar datos a nuestro ejercicio de cálculo; por tanto, un distribuidor deberá ser cauto aunque tenga entre manos, como tuvo la compañía Araba Films, "la película que superó a *Titanic*" (en Polonia).

Ejemplo



Una prueba del hecho de que el éxito en el país de origen a veces sirve de muy poco lo tenemos cerca: el film *Pinocchio* de Roberto Benigni arrasó en Italia, pero su espectacular cifra sirvió de poco para atraer a las audiencias americanas, que dijeron un rotundo *no*, en uno de los más sonados fracasos de la industria en los últimos años. Otro ejemplo: *Torrente*, el gran éxito de Santiago Segura, fue vendido a distribuidores de todo el mundo. Uno tras otro fueron fracasando en su intento de que el peculiar personaje arraigara entre su público. De esto se puede concluir que el éxito de una producción no americana será un argumento de venta más, nunca un elemento con capacidad de éxito seguro en otros territorios.

- **Cifras históricas en taquilla de películas similares.** El distribuidor, al que se le supone una amplia cultura cinematográfica y unos puntos de referencia sólidos porque ha visto y observado la evolución comercial de mucho cine, tenderá por inercia a comparar su película con otras que puedan tener sus mismos puntos fuertes y, quizá, idénticos puntos débiles. Aquello que identificó como "principal argumento de venta", sin duda habrá servido antes a otros para diferenciar su película y convertirla, o no, en un éxito.

El ejercicio de observar cuál fue la experiencia de películas que, por su género, tema, reacción crítica (hay distribuidores incapaces de prever cuál será la reacción de los especialistas), evolución en festivales y premios o nacionalidad, se puedan asemejar a la nuestra dará una pista muy valiosa sobre cuál puede ser nuestro techo haciendo bien las cosas.

De alguna manera, ya empezamos a hacer nuestro plan del P&A en cuanto que, posiblemente, querremos emular el plan de lanzamiento de aquella película similar cuyo éxito queremos repetir.

- **Cifras históricas del talento que venderemos, si existieran.** Muchas veces, uno de los argumentos de venta más potentes es el prestigio de su equipo técnico y, sobre todo, artístico⁴. El público, como la prensa –principal caja de resonancia del cine–, suele ser fiel a los directores y actores que han hecho que se divertiera en el pasado.

⁽⁴⁾A veces son desconocidos y habrá que apoyarse en otros elementos.

Ejemplo

Si lo que estrenamos es una película de George Clooney, Robert Redford o Julia Roberts, no nos costará nada ver cómo fueron sus últimos cuatro o cinco estrenos. Idéntico ejercicio haremos cuando lo que tengamos sea un director famoso.

- **Cifras históricas de recaudación de las semanas que se han tenido en cuenta como posible estreno.**

Aunque ningún año es idéntico al anterior, en el cine existe una estacionalidad marcada que el distribuidor debe conocer. La afluencia del público a las salas es mucho mayor, por ejemplo, en diciembre que en mayo. Cada semana del mes se asemeja bastante de un año a otro, teniendo en cuenta, por supuesto, el atractivo de la oferta del momento o la coincidencia o no de puentes de ámbito estatal o de comunidades autónomas de más peso. Descubrir la cifra de taquilla que se pueda esperar en una determinada semana e intuir el porcentaje que acudirá a nuestro estreno puede ayudar también a nuestra tarea de dimensionar la película.

- **Cálculo de la recaudación esperada de las películas que puedan competir con la nuestra.**

Está claro que el ejercicio que proponíamos se deberá hacer en relación con el resto de estrenos y las "continuaciones" de películas estrenadas en semanas anteriores o inmediatamente posteriores. Ser capaz de dimensionar con los mismos criterios que dimensionamos nuestro estreno las que está previsto que pongan en marcha los competidores será una manera de asegurar que este porcentaje de taquilla al que aspiramos llegar es posible y probable.

Aunque teóricamente sería posible (y existe) crear un modelo matemático de previsiones en el que, después de un análisis de regresión, se pondere cada uno de los elementos que puedan afectar el éxito del primer fin de semana –clave importante de la trayectoria de un film en taquilla–, lo cierto es que el cine es un negocio traidor. Cualquiera de las decisiones⁵ que se toman puede ser la clave del éxito o del fracaso. Y cualquier factor externo⁶ puede tener una descomunal capacidad de alterar los planes y cálculos.

⁽⁵⁾Desde el título hasta el *copy*, pasando por toda la lista de decisiones que revisaremos al ver el P&A.

⁽⁶⁾Un inesperado buen clima o una lluvia torrencial, un partido de fútbol de máxima importancia que destruya dos sesiones del sábado, etc.

Ejemplo

El fin de semana en que Alta Films estrenó una formidable película inglesa, *Tocando el viento*, la banda terrorista ETA asesinó con un grado de crueldad inimaginable al edil de Ermua, Miguel Ángel Blanco. Todo el país estuvo pendiente de la televisión y, posteriormente, fue a las manifestaciones de protesta. Ese fin de semana fue el más desgraciado vivido por el negocio en años y el film recaudó una cifra ridícula. Afortunadamente, en aquellos tiempos todavía no se habían logrado las cuotas de impaciencia que llegaron posteriormente, y una serie de buenos programadores (entre los que se encontraban los de los cines Renoir, propiedad de Alta) entendieron las circunstancias y dejaron respirar la película y no la sacrificaron a continuación. El film se convirtió en un pequeño *sleepers* en nuestro territorio antes de que triunfara en otros países del mundo.

1.3. Amortización de películas

Cuando ya sabemos lo que podemos esperar de nuestra película, y antes de empezar a diseñar el plan definitivo de publicidad y copias, llega el momento de subir un par de peldaños y volver a contemplar la globalidad de la propiedad, de ver a dónde nos conducirán los resultados a largo plazo.

Esto significa que deberemos recuperar aquel plan de negocios que, más o menos escrito, diseñamos al adquirir la película, y lo deberemos revisar para adecuarlo tanto como se pueda a la realidad, porque si habíamos comprado una película con unas expectativas y estas no se cumplen, convendrá tomar decisiones delicadas.

Es el momento de olvidar si se pagó mucho o poco para tener estos derechos y considerar el mínimo garantizado como un coste asumido, de contemplar solo el negocio que nos generará en todas las ventanas y ver si una apuesta más ambiciosa de lo que inicialmente se había imaginado puede redondear un buen negocio sin incurrir en riesgos extraordinarios, o si, por el contrario, conviene "plegar velas", y minimizar un posible impacto negativo de su estreno en el cine. No se puede tomar adecuadamente una decisión en la ventana distribución comercial cuando se olvida que por detrás viene el negocio del vídeo y la televisión.

Por ello, conviene retomar los conceptos abordados en apartados anteriores⁷ y retomar los números hechos cuando se adquirió para ver cómo se producirá la amortización de nuestra película y la cadencia del flujo de caja o *cash flow*, lo que será esencial para la gestión del negocio.

⁽⁷⁾ Como, por ejemplo, las ventanas de explotación, las liquidaciones de los *royalties*, etc.

Supongamos que cuando se adquirió la película, asumiendo un mínimo garantizado de quinientos mil euros, se esperaba invertir un millón de euros en P&A confiando en poder facturar un millón de euros en el cine, conseguir unas ventas netas de cuatrocientos mil euros en vídeo de alquiler, doscientos mil en venta directa y vídeo comercial, trescientos mil en la televisión de pago y seiscientos mil en abierto.

	Mes	Gasto P&A	Otros	Ingresos	Royalties
Cine	1	-1.000		+1.000	0 (0% hasta recuperar el P&A, 50%, después)
Video rental	6		-100	+500	-150 (30%)
Video sthru	12		-300	+500	-75 (15%)
TV Pay	12			+300	-210 (70%)
TV Free	30			+600	-420 (70%)
Total ciclo 1		-1.000	-400	+2.900	-855

Nuestro negocio esperaba obtener un beneficio en su primer ciclo de quinientos cuarenta y cinco mil euros, y liquidar al productor trescientos cincuenta y cinco mil euros adicionales a lo que se pagó como mínimo garantizado.

Consideremos varias hipótesis, una vez vista la película.

a) Empecemos por las más **positivas**. La película tiene más potencial de lo que se había previsto en el cine, hasta el punto de que podríamos lograr 1,5 millones de euros si invertimos 1,1 millones, un poquito más de lo que se había previsto, o bien el mismo millón planificado gastando solo setecientos mil. En el primer caso, estimamos que el vídeo tendrá un rendimiento algo mejor y la televisión, con la que cerramos una preventa a precio fijo por la cantidad prevista, quedará igual. Veamos ambas hipótesis:

**Contenido
complementario**

Si nos fijamos, en el primer caso el distribuidor asume un riesgo adicional de 400.000 euros para obtener una mejora del negocio respecto a la segunda hipótesis de 128.000 euros. A él le corresponde la decisión.

- Hipótesis 1⁸

(8)

	Mes	Gasto P&A	Otros	Ingresos	Royalties
Cine	1	-1.100		+1.500	-200 (0% hasta recuperar el P&A, 50%, después)
Video rental	6		-100	+550	-165 (30%)
Video sthru	12		-300	+550	-82,5 (15%)
TV Pay	12			+300	-210 (70%)
TV Free	30			+600	-420 (70%)
Total ciclo 1		-1.100	-400	+3.500	-1.078

El beneficio sería de novecientos veintitrés mil euros, después de liquidar al productor quinientos setenta y ocho mil euros adicionales.

- Hipótesis 2⁹

(9)

	Mes	Gasto P&A	Otros	Ingresos	Royalties
Cine	1	-700		+1.000	-150 (0% hasta recuperar el P&A, 50%, después)
Video rental	6		-100	+500	-150 (30%)
Video sthru	12		-300	+500	-75 (15%)
TV Pay	12			+300	-210 (70%)
TV Free	30			+600	-420 (70%)
Total ciclo 1		-1.100	-400	+3.500	-1.078

El beneficio sería de setecientos noventa y cinco mil euros, después de liquidar al productor quinientos cinco mil euros adicionales.

b) Ahora analizamos cómo debería plantearse la decisión sobre el P&A si creemos que la película no responde a las expectativas y nos vemos en la obligación de tomar en consideración hipótesis negativas. La película es floja y su potencial máximo estaría en 300.000 euros (aproximadamente un 40% de la

recaudación en taquilla), para lo que nunca sería necesario invertir más de medio millón. Consideremos que se puede planificar un estreno más discreto invirtiendo doscientos cincuenta mil euros, lo que recortaría nuestra expectativa de facturación en cines a ciento veinticinco mil. Aunque, afortunadamente, en ambas hipótesis habríamos previsto los derechos de televisión y los ingresos de esta ventana no se alterarían, el vídeo sí que sufriría, especialmente en el segundo caso, en el que la cifra de taquilla sitúa la película entre el pico y la inversión publicitaria –que sería la mitad– y casi no contribuiría a apoyar al lanzamiento.

- Hipótesis 3¹⁰

(10)

	Mes	Gasto P&A	Otros	Ingresos	Royalties
Cine	1	-500		+300	-0 (0% hasta recuperar el P&A, 50%, después)
Video rental	6		-75	+400	-0 (0% hasta recuperar el P&A, 30%, después)
Video sthru	12		-100	+200	-0 (0% hasta recuperar el P&A, 15%, después)
TV Pay	12			+300	-160 (0% hasta recuperar el P&A, 70%, después)
TV Free	30			+600	-420 (70%)
Total ciclo 1		-500	-175	+1.800	-580

El beneficio sería de quinientos cuarenta y cinco mil euros, después de liquidar al productor ochenta mil euros adicionales en el mínimo garantizado. Como hemos visto, el déficit de cine ha servido de escudo ante el productor, lo que nos ha permitido no liquidar los *royalties* (ciento cincuenta mil) correspondientes al vídeo y parte (cincuenta mil) de los de la primera venta de televisión.

- Hipótesis 4¹¹

(11)

	Mes	Gasto P&A	Otros	Ingresos	Royalties
Cine	1	-250		+125	-0 (0% hasta recuperar el P&A, 50%, después)
Video rental	6		-50	+250	-0 (0% hasta recuperar el P&A, 30%, después)
Video sthru	12		-75	+125	-0 (0% hasta recuperar el P&A, 15%, después)
TV Pay	12			+300	-178,7 (0% hasta recuperar el P&A, 70%, después)
TV Free	30			+600	-420 (70%)
Total ciclo 1		-250	-125	+1.400	-598,75

El beneficio sería de cuatrocientos veintiséis mil euros, después de liquidar al productor noventa y ocho mil setecientos cincuenta euros adicionales. Al productor le interesaría este planteamiento de estreno, dado que el déficit del P&A en un *cross collateralized deal*

sería deducible de los *royalties* debidos. Un déficit más bajo reduce el escudo ante los *royalties* del distribuidor.

Aunque, una vez más, será la actitud ante el riesgo la que conduzca al distribuidor a tomar una decisión en torno al P&A, estos dos diferentes escenarios nos sirven para ver cómo a veces el afán de minimizar el déficit en la ventana del cine no es inteligente. Estrenar la película con algo más de ambición ha servido para que la película continúe conservando en el cine su condición de locomotora, lo que no solo se traduce en unos mejores rendimientos sino que además evita en nuestra división de vídeo la necesidad de encontrar en el mercado una película con esta capacidad o, lo que sería peor, tener que salir con una locomotora floja, incapaz de soportar el peso de todo un lanzamiento, lo que perjudicaría a otros títulos del distribuidor.

2. El P&A

2.1. Dating. Coordinación entre las políticas de marketing y la estrategia comercial

Una vez que hemos decidido asumir una determinada inversión en copias y publicidad, y mientras planificamos la manera de distribuir esta aplicación de fondo, deberemos enfrentarnos a **una de las decisiones más trascendentales del negocio del cine: la fecha de estreno.**

En la toma de decisión influyen los siguientes aspectos:

- **La estacionalidad.** Una primera consideración sobre este hecho es que, aunque algunas películas son neutras desde el punto de vista de su adecuación a la temporada del año, hay otras, como las infantiles, que solo encajan en periodos de vacaciones, siempre especialmente competitivos. Yendo más lejos, hay películas que son claramente "de invierno" o "de verano", por no hablar de las que, como *Cuento de Navidad*, solo son idóneas para las vacaciones navideñas.
El histórico de la recaudación de los diferentes fines de semana del año permite, con un margen de error relativamente pequeño, elaborar previsiones de taquilla en una determinada fecha. Aun así, es obvio que hay hechos previsible y otros imposibles de adivinar que pueden alterar seriamente el cálculo matemático.

Ejemplo

Entre los previsible, uno que tiene un especial peso es el fútbol. Mientras que el sector de la restauración ha expresado reiteradamente sus quejas ante las emisiones del Campeonato Nacional liguero los sábados por la noche, en un horario que perjudica gravemente las teóricamente dos mejores sesiones (la de las 20.30 y la de las 22.30) de la mejor noche de cine de la semana –la del sábado–, el sector del cine dio la batalla por perdida apenas empezar. Los distribuidores, especialmente si planifican un estreno dirigido al público objetivo masculino, deberán mirar el calendario de partidos del año y tratarán de evitar los que se adivinan como partidos de máxima intensidad. Un enfrentamiento entre grandes equipos es siempre un factor que afecta a la taquilla, especialmente cuando la temporada está avanzada y de su resultado puede depender la clasificación final del campeonato.

Los meses de campeonatos mundiales y olimpiadas también resultan peligrosos para la taquilla de cine y aportan la enorme incertidumbre de tener que planificar el estreno sin saber cuál será la evolución de los deportistas españoles y en qué momento de la semana o fin de semana les tocará participar en las fases avanzadas de los torneos. Estos periodos son tradicionalmente mejores para películas "de mujeres".

Reflexión

En esta decisión, sobre la que el distribuidor empieza a pensar desde el momento de adquirir el film, que va cambiando y cambiando teniendo en cuenta diferentes variables.

Cualquier acontecimiento no esperado pero que lleve a la gente a optar por quedarse en casa en lugar de ir al cine alterará también la estacionalidad teórica.

Sin embargo, los fines de semana *a priori* mejores son también los que buscan con énfasis las películas con más potencial, y por ello habrá que estar atentos a los movimientos y ofertas de la competencia antes de lanzarse a una fecha privilegiada.

- **La competencia.** Y es que cada fin de semana, y especialmente en los teóricamente mejores –como los puentes– se producen auténticos "choques de trenes". Evitar la colisión con películas desproporcionadamente más relevantes o que simplemente se dirigen, con armas parecidas, a un idéntico público objetivo, resulta esencial para no incorporar al negocio más elementos de riesgo.

Ejemplo



Un error de *dating* afectó mucho a una película con potencial como *Fanática*. Aunque de bajo presupuesto y a pesar de que la cifra de recaudación no fue especialmente alta, Fox había conseguido colocarla como número uno de la taquilla americana, estrenándola en un fin de semana de transición, de estos que el tiempo demuestra que se benefician de una competencia asequible, el primer fin de semana de septiembre.

Cuando en DeA Planeta nos encontramos con el inesperado éxito americano, seleccionamos como fin de semana más adecuado el del puente del 1 de noviembre. Parecía perfecto. Un puente de invierno, casi el primer gran fin de semana de la temporada alta.

Contenido complementario

También es importante estar atento a los puentes del año, dado que se suelen beneficiar de un importante plus de taquilla que ha de repercutir positivamente en las películas entrantes.

No solo un imprevisible "veranillo" afectó seriamente a la taquilla global, sino que las películas que estrenó la competencia –*Mr. Deeds*, de Columbia; *El imperio del fuego*, de Buena Vista; y la última de Clint Eastwood, entre otras– eran objetivamente mejores. De las tres número uno en Estados Unidos que se estrenaron el mismo día, *Fanática* era la más débil. Además, un exceso de copias en un fin de semana en el que entraron más de mil en nuestro territorio acabó con cualquier posibilidad de reacción.

Fanática era una fresca propuesta para un fin de semana de verano. Su público objetivo de adolescentes habría aconsejado otra forma de estreno. A veces, saber esperar, atrasar aunque sean tantos meses la facturación siempre codiciada, evita innecesarios fracasos. Tampoco conviene perder de vista las segundas semanas de estrenos de la competencia con especial potencial ni las películas contra las que se medirá la nuestra en segunda semana.

- **El potencial de nuestra película.** Cuando se tiene entre manos *El señor de los anillos* o, en la línea del cine de calidad, por ejemplo una película de Eric Rohmer –un autor con varias decenas de miles de fieles seguidores–, se puede permitir elegir fecha y esperar que los otros tomen sus decisiones. Son películas que, en cualquier fin de semana del año, liderarán la taquilla en su particular mercado; por otro lado, en este caso la principal tarea del distribuidor será proyectar la evolución de la taquilla en las semanas siguientes, considerando el calendario previsto de estrenos.

Pero en la mayoría de ocasiones lo que el distribuidor tendrá entre manos son títulos menos fuertes, que se verán afectados gravemente por los que se estrenen simultáneamente y por las "continuaciones" de los estrenos anteriores. Si la competencia en el estreno resulta asequible, habrá que ver cómo se prevén las semanas inmediatas, sabiendo que nunca existe una fecha óptima. En definitiva, saber entender cuál es el auténtico potencial de la película y proyectarlo en relación con la competencia determinará la decisión de la fecha de estreno.

Ejemplo

En España, Disney estrena sus novedades –las mismas que en verano triunfan en Estados Unidos– en el mes de noviembre, muy consciente de que sus películas tienen suficiente cuerda para aguantar hasta después de Navidad: sabe que son excelentes propuestas para la familia que, aunque pudieran no ser líderes ningún fin de semana, serán capaces de continuar en lugares privilegiados del ranking durante mucho tiempo. Por ello, estrenar en Navidad sería renunciar a un mes largo de explotación, dado que las opciones de las películas de dibujos se acaban fulminantemente cuando acaban las vacaciones navideñas.

- **Estrategia de festivales.** Hay casos en los que a una película le puede convenir la participación en un festival de cine por la capacidad que este tiene de generar ruido y crear expectativas de cara al estreno comercial. Lo importante es, para aprovechar esta promoción, poder planificar el estreno inmediatamente después.
- **Disponibilidad del talento para promocionar.** Cuando alguno de los creadores de una película está dispuesto a participar activamente en su

Ejemplo

En este sentido, películas españolas como *En construcción* o *Los lunes al sol* deben gran parte de su éxito a sus triunfos en el Festival de San Sebastián.

promoción, el distribuidor, que asumirá el coste de su viaje a España y su estancia, procurará sacarle todo el partido posible e intentará que su esfuerzo tenga la máxima repercusión.

Los factores expuestos pueden llevar a veces a contradicción, con lo que será el buen criterio del distribuidor, después de un profundo análisis de las semanas clave, el que priorice unos criterios frente a otros, siempre teniendo muy en cuenta los puntos fuertes de su equipo comercial y su capacidad para colocar y proteger las copias necesarias en los mejores cines. A menudo, un atractivo planteamiento de marketing lo debe corregir la dirección comercial, dado que su proximidad a las salas y el conocimiento de las necesidades o carencias de estas es mayor.

Ejemplo

Uno de los mayores éxitos de la industria de distribución independiente en España fue el fruto de una apuesta arriesgada en la fecha de estreno. Se trata de *El pianista*, de Roman Polanski, una película para la que en DeA Planeta/UIP conseguimos en España un éxito mucho mayor que el obtenido por los distribuidores de cualquiera otro país del mundo.

A pesar de que su Palma de Oro en el Festival de Cannes, organizado en el mes de mayo, tuvo una gran repercusión, y algunos, como los franceses, decidieron estrenarla inmediatamente después, según nuestra opinión se trataba de una película "de invierno", cuyo asunto –el exterminio nazi en el gueto de Varsovia– y era poco apropiado para meses de buen tiempo, en los que el público elige otro tipo de cine.

Mientras que territorios como Alemania o Italia optaron por estrenar el film en septiembre u octubre y consiguieron notables rendimientos, nosotros decidimos apostar por Navidad, porque así pudimos dedicar todo el otoño a una campaña de lanzamiento laboriosísima y dilatada, que incluyó varias proyecciones en festivales, un preestreno con la presencia de Polanski y la utilización de varios diseños de póster en diferentes fases de la explotación, después de haber elegido como arte de estreno una imagen que había sido rechazada "porque era excesivamente triste" en los otros territorios.

Estrenar una película de guerra, muy dolorosa, en Navidad era una cosa poco habitual, dado que las películas características de estas fechas suelen ser títulos familiares, pero creíamos que a los adultos, muchos de ellos con días de vacaciones, también les podía interesar tener alguna opción cinematográfica y que, en nuestra estrategia de contraprogramación, quizá sería la única época del año en que conseguiríamos estar sin mucha competencia directa. Como además creíamos profundamente en la calidad del film de Polanski y habíamos observado que prácticamente año tras año el film ganador en Cannes conseguía alguna nominación a los Oscar, acercarnos a las fechas de las nominaciones (principio de febrero) nos permitiría una explotación mucho más larga.

El gran riesgo residía en el hecho de que el público adulto no reaccionara como nosotros esperábamos y que el film fuera devorado por las potentes opciones de estas fechas, especialmente *Harry Potter 2* y *El señor de los anillos 2*. Para que el boca a oreja empezara a fluir antes de vacaciones y para que los críticos emitieran sus juicios con antelación, nos pareció importante estrenar la semana anterior a Navidad, lo que, en caso de fallar, se convertía en un riesgo adicional, dado que existía la posibilidad de que muchas copias del film estuvieran muertas antes de las fiestas. Por ello, nos adelantamos unos cuantos días a *El señor de los anillos 2* y decidimos estrenar con solo ochenta copias, con la intención de liderar el ranking de recaudación por copia y así, con un éxito seguro, poder expandir la película durante las fiestas a ciento cuarenta salas.

Afortunadamente, todo salió bien, incluidos los Goya (para optar a ellos, debido a los reglamentos de la Academia, tuvimos que hacer un estreno casi clandestino en un cine de Sevilla en noviembre, además de muchas proyecciones privadas para los académicos) y los Oscar, dado que *El Pianista* obtuvo tres y se consolidó como una de las películas del año. Mientras que en España el film continuó rindiendo en el cine después de los premios de Hollywood, el resto de territorios de Europa casi no lo pudo aprovechar porque *El pianista* no solo ya no estaba en las salas, sino que había salido en vídeo.

Una idea así no se habría podido llevar a cabo sin la coordinación que había con UIP, multinacional que gestionaba nuestra distribución comercial y que con la enorme fuerza que le dan sus grandes títulos y la gran capacidad de sus gestores consiguió que los pro-

Contenido complementario

Dado que es aconsejable que el estreno se produzca cuanto antes mejor a partir de la promoción hecha en prensa, en el fondo, la agenda del talento condiciona bastante la fecha ideal en la que estrenar.

gramadores de los mejores cines del país vibraran con el plan y abrieran sus puertas, en fechas tan importantes, a una película diferente a lo habitual.

2.2. La oficina de prensa: "calentar" el producto

Antes hemos calificado la prensa como la "principal caja de resonancia del cine", lo que pretende ilustrar lo absolutamente esencial que es conseguir que los especialistas den a nuestra película una importancia –considerada según el espacio dedicado en los medios– proporcional a los resultados que esperamos de ella en taquilla.

Es difícil creer que un distribuidor conseguirá interesar al público si no consigue que la prensa destaque su película, y también que una película se pueda convertir en un éxito popular si para los profesionales pasa inadvertida.

Conseguir que los medios de comunicación presten a una película un grado de atención mayor del que le prestarían si no hiciéramos nada es el fruto de una estrategia de largo recorrido. Incluso la convocatoria a una proyección de prensa se puede convertir en un fracaso si la película no se ha ido "calentando" en el tiempo.

El distribuidor que potencia y utiliza la oficina de prensa como auténtico pulmón de su departamento de marketing sabe perfectamente que, en el fondo, **son los medios los que deciden los éxitos de taquilla.**

Desde que adquiere una película, el distribuidor debe diseñar una estrategia de comunicación en medios que aproveche todos los elementos "noticiales" para conseguir captar el interés de los periodistas, con el objetivo de que, cuando se estrene, quien deba escribir o hablar tenga interés en hacerlo; estas son sus expectativas. Peor que un gran castigo de la crítica es que una película pase inadvertida, que ni siquiera se hable mal de ella.

La comunicación de prensa óptima es la que consigue un "crescendo" en intensidad e interés que alcance el punto más alto el día del estreno.

Aunque las noticias más obvias¹² son asunto de comunicación imprescindibles, hay otras oportunidades que marcan la diferencia. Un departamento de prensa debe seguir de cerca el proceso de una película, asignando recursos y tiempo a **una serie de hitos** que se concretarán en acciones con la prensa, con frecuencia simples comunicados, que se administrarán siempre en función de un presupuesto que debe formar parte del P&A.

1) **Adquisición de un título**, anuncio del rodaje: notificar a la prensa que un determinado proyecto ha sido adquirido por nuestra empresa servirá no solo para que les vaya sonando, sino también para que si en los meses sucesivos en sus medios se preparan artículos y reportajes del tipo que sean que puedan tener alguna relación, se haga mención o referencia.

Contenido complementario

La atención que prestan a un estreno y dejan de prestar a otro se convierte en un factor de influencia sobre el espectador que debe decidir qué película de estreno verá, un factor tan poderoso como después llega a ser el de boca a oreja.

⁽¹²⁾ Como el rodaje, la proyección y la rueda de prensa, el estreno, etc.

Si se consigue que el periodista recuerde nuestra película, podrá solicitar material fotográfico o clips para la ilustración de este reportaje relacionado.

2) Confirmación del equipo técnico y artístico: con frecuencia, la primera noticia de un proyecto no incluye el casting definitivo ni mucho menos los currículos de los integrantes del equipo de producción. El día del inicio del rodaje puede ser un buen momento para comunicarlo.

3) Incidencias del rodaje: durante el rodaje, se suele hacer una convocatoria de medios y una primera rueda de prensa. Reunir a todos los medios es una cosa obligada si hablamos de una película española.

En cualquier caso, lo que se quiera comunicar debe estar en línea con lo que será nuestro principal argumento de venta, algo que han de conocer bien el director y los principales actores, que normalmente son los responsables de lo que serán los titulares.

Algunas oficinas de prensa han tenido una especial habilidad para conseguir que se hable de sus películas, e incluso han filtrado noticias negativas que despertaban la curiosidad de los comentaristas y sin duda de los forofos. Especialmente notorio fue el rodaje de *En brazos de la mujer madura*, una producción de Andrés Vicente Gómez que dirigía Manuel Lombardero: desde la oposición del autor de la novela hasta la negativa de un obispo a permitir que se rodara en el interior de una iglesia, pasando por el retraso en llegar a España de la que era una de sus protagonistas, la actriz americana Faye Dunaway, todo contribuyó a conseguir que el film fuera una de los estrenos más esperados de la temporada. Otra cosa es si después la película funcionó como se había previsto.

4) Final del rodaje: la notificación del final del rodaje puede ser un buen momento para volver a subrayar sus principales argumentos de venta y enfatizar los que están más relacionados con los procesos inmediatamente posteriores¹³.

5) Estreno en Estados Unidos: especialmente si hay caras conocidas en su reparto, al distribuidor le suele interesar invitar a periodistas españoles para participar en los encuentros con la prensa que las productoras norteamericanas suelen organizar antes del estreno.

Asimismo, conseguir que se distribuyan y publiquen las fotos del estreno americano y subrayar la cifra de taquilla cuando se trate de un éxito en Estados Unidos servirá para que el espectador vaya reteniendo mentalmente su voluntad de ver esta película. A veces, acceder a entrevistas en Estados Unidos tiene un precio elevado, por lo que antes de asumir el coste de un periodista que vaya a hacerlas, conviene saber si este material no se puede conseguir de ninguna otra manera, mediante acuerdos con otros distribuidores del film en Europa o con los propios medios americanos que cubrirán el acontecimiento.

6) Participación en festivales: son una excelente ocasión para que los periodistas puedan conocer antes que el gran público el resultado del film. Sus comentarios serán importantes porque se podrán entrecomillar citas textuales en sucesivos elementos de comunicación y en el propio póster y tráiler de la película.

Si la película no participa en la sección oficial del festival (la única que por el tiempo del crítico y el espacio del medio suelen cubrir metódicamente), el distribuidor deberá intentar incentivar de alguna manera su asistencia a esta proyección paralela y su contacto con la representación del talento presente en el festival. A veces, si se tiene acceso

Contenido complementario

Cuando se trate de un film extranjero y no contemos con presupuesto para invitarlos a todos, quizá podremos asumir el coste de algunos medios especialmente importantes, tal vez contando con sus correspondientes.

⁽¹³⁾ Como, por ejemplo, el autor de la música, la utilización de una canción, etc.

a la copia del film, es bueno organizar una proyección privada para los críticos, previa a la organización del festival.

7) Primer anuncio de la fecha de estreno a mediados de mes: en una tarea clave que, como pocas, se deberá atener a un calendario estricto, el distribuidor deberá hacer llegar a los medios –con una especial atención a las revistas o programas mensuales, cuya fecha de cierre suele ser muy anterior a la de publicación– información amplia sobre el film.

Sinopsis de la película, biografías de sus artífices y notas de rodaje con información de presupuesto, localizaciones y todo lo que pueda ser relevante configurarán el dossier de prensa o *pressbook*, al que nunca le faltará un generoso juego de fotografías (es importante no enviar a todos los medios las mismas fotos) o de imágenes en movimiento del film. El *electronic press kit* (EPK) debería integrar escenas seleccionadas del film, algunos momentos del rodaje, a veces en formato *making of*, entrevistas pregrabadas y el tráiler de la película.

8) Aviso de la fecha definitiva de estreno: cuando la fecha de estreno es definitiva e inamovible, conviene volverse a dirigir a los medios para incluir en el comunicado una sinopsis corta que explique la película de la manera que nosotros entendemos que se debería explicar en tres líneas.

Esta sinopsis es la que publicarán los diarios y las revistas en su sección de cartelera, una de las más consultadas por el espectador a la hora de decidir una película. Si no se proporciona (y a veces aunque se haga), es posible que lo acabe escribiendo un redactor que no haya visto la película, a partir de las primeras líneas del resumen del dossier de prensa. Y quizá no nos deje satisfechos.

A menudo, la propia nota nos servirá para convocar a los medios a una proyección del film para prensa y a una conferencia de prensa con el director y/o algunos de los actores o miembros del equipo técnico.

9) Proyección de prensa: antes de fijar una proyección y rueda de prensa, debemos conocer¹⁴ qué otras proyecciones o ruedas de prensa del negocio del cine se convocarán en estas fechas, dado que a nadie le interesa que un acto de la competencia pueda deslucir su propia convocatoria.

10) Rueda de prensa: a pesar de que procuraremos que nuestra conferencia de prensa no coincida con la de alguna otra película, a veces es inevitable porque la agenda de los participantes es apretada. Por ello, si se percibe imposible evitar este choque, hay que evaluar si interesa mantener la fecha, aplazarla¹⁵ o simplemente cancelarla.

Si nuestro talento es un director novel a quien nadie conoce y solo podemos convocar a la prensa a la misma hora en que, por ejemplo, Harrison Ford hablará de su última película, no tiene sentido mantener la convocatoria. La razón es que, aunque puedan asistir a ella los segundos espadas de algunos medios importantes a nuestro acto, con toda probabilidad nuestra película apenas ocupará espacio en los periódicos ni en los informativos que pretendíamos. Y, sin duda, no habrá foto.

El encuentro del talento con la prensa siempre es conveniente y, bien organizado, es uno de los costes que mejor rinden en un plan de lanzamiento. A pesar de ello, para algunos distribuidores solo tiene interés cuando el invitado es una estrella consagrada, afirmación que, por otro lado, es muy discutible, dado que depende de la película y de lo que se entienda por estrella consagrada.

⁽¹⁴⁾Es una información que los distribuidores no suelen ocultar.

Contenido complementario

Cuando se producen dos convocatorias simultáneas, siempre hay una clara perdedora, pero, bien mirado, es contraproducente para las dos.

⁽¹⁵⁾Aunque esto implique atrasar la fecha del estreno en el cine.

Una estrella consagrada que disfrute de prestigio como intérprete tiene un gran gancho mediático y siempre ayudará a la película. Si la estrella lo es por aspectos extracinematográficos (porque es el "novio de" o presenta un programa de televisión) o es una estrella en declive o definitivamente acabada (mejor no apuntar nombres, pero existen), nos deberemos plantear si interesa contar con ella para la promoción, si su participación está alineada con lo que queremos vender. Posiblemente, llegaremos a la conclusión de que es mejor no invitarla a participar, dado que por muy bien que hable de la película, su mera presencia intentará vender algo que no es lo que queremos vender. No pasa lo mismo con las estrellas emergentes, que normalmente despiertan interés y curiosidad y suelen deber buena parte de su mérito a la participación en el film. Por otro lado, quien siempre conviene a la promoción es el director de la película, no solo porque suele ser quien más arriesga, el más esforzado y generoso con su tiempo, el más apasionado defendiendo su trabajo, sino porque su interés reside exclusivamente en su obra y los titulares que provocará estarán seguramente alineados con nuestros objetivos.

11) Entrevistas individuales: los medios más importantes y los columnistas más arraigados rara vez se conformarán con las manifestaciones de la rueda de prensa y solicitarán entrevistas individuales, que le proporcionarán una cierta exclusividad.

Este formato periodístico será especialmente interesante cuando el actor o director más importante no pueda acudir a nuestro país a la promoción del film. Entonces, es misión de la oficina de prensa conseguir poner en contacto telefónico al talento del film con el periodista, cuya repercusión pueda ser más adecuada a nuestro público objetivo.

12) Estreno: los preestrenos y fiestas consiguientes se organizan por varias razones, con frecuencia como mera celebración con proveedores y clientes. Aun así, desde el departamento de prensa se debe procurar conseguir convertir el acto en un acontecimiento que, una vez más, si no tiene repercusión mediática –la foto– no sirve para nada.

En los preestrenos, más atractivos si acuden los creadores del film, se invita a gente famosa –ministros, artistas, gente de la farándula, etc.– con la esperanza de que su mera presencia atraiga el interés de los periodistas. Los programas del corazón suelen ser muy receptivos a este tipo de actos, pues con su cobertura proporcionan a un film el acceso o refuerzo de un público objetivo –el femenino– no siempre asequible mediante medios más selectos.

13) Éxito en el cine: si conseguimos que nuestra película funcione razonablemente, y sobre todo si tenemos un éxito importante, nos deberemos hacer eco mediante una rápida nota de prensa, en la que habrá que explicar en qué consiste el éxito del film.

14) Noticias para ventanas posteriores: y sin duda nuestro departamento de prensa deberá ser consciente de que la vida del film no se acaba con su estreno en salas, por lo que se deberá ocupar de planificar las necesidades de ventanas posteriores –especialmente la del vídeo– asignando a los medios especializados un tratamiento especial por lo que respecta no solo a comunicados sino también al tratamiento de los actos específicos.

Si hemos conseguido que una estrella venga a nuestro país con motivo del estreno en cine, debemos ser muy conscientes de que esta visita no se volverá a producir (tampoco habrá presupuesto para ello) con ocasión de la salida en vídeo. Por lo tanto, es el momento de asignar los medios que más puedan contribuir al éxito del film en este mercado, el tiempo necesario para que puedan efectuar un trabajo que, seguramente, "enlazarán" y guardarán para publicar unos cuantos meses después.

Contenido complementario

Si es número uno en taquilla, el éxito es fácil de transmitir, pero si no lo es, nuestra película puede ser el estreno más visto del fin de semana, el film con menos caída, el de una recaudación por copia mayor, la película europea más vista, etc.

2.3. Plan definitivo de copias y publicidad (P&A)

Ya hemos dimensionado la película, sabemos lo que podemos esperar de ella (o debemos esperar) y la fecha en la que nos conviene estrenarla. La hemos ido calentando en los medios con varias acciones de comunicación y llega el momento de poner en papel y empezar a ejecutar las últimas y definitivas fases de nuestro plan de P&A. Faltan tres meses para la fecha seleccionada de estreno¹⁶ y hay que empezar a contratar publicidad, negociar salas, etc.

⁽¹⁶⁾Si tenemos una película débil, la fecha no será definitiva hasta pocas semanas antes, dado que nos puede convenir cambiarla de acuerdo con los movimientos de fechas de la competencia.

Una manera de poner en papel nuestro plan sería la siguiente:

2.3.1. Objetivos económicos

Ingresos esperados

Indicaremos la cifra en euros, que esperamos ingresar a partir de la evolución esperada de nuestra película en taquilla. Esta evolución estará determinada por el número de copias que hayamos decidido poner en el mercado y el comportamiento de las películas de la competencia. El porcentaje de ingresos de las recaudaciones que llegue al distribuidor dependerá de la negociación que desde el departamento comercial se lleve a cabo.

Normalmente, las primeras semanas de explotación de una película proporcionan al distribuidor una porción mayor de la taquilla que las últimas semanas, lo que significa que películas que se estrenan *wide* (especialmente si pensamos en una estrategia de explotación corta, tipo *hit & run*) proporcionan al distribuidor una parte mayor de la recaudación que las que se estrenan *limited*.

Aunque ya hemos señalado lo determinante que resulta la selección de la fecha de estreno, no está de más subrayar que una buena fecha de estreno no es la que evita la coincidencia con grandes películas, sino la que minimiza el choque con competidoras directas. En este sentido, hay veces que películas débiles se benefician del enorme terremoto que provocan los éxitos de taquilla.

Ejemplo

Por ejemplo, *Titanic* estaba preparada para que se lanzara en España en la Navidad de 1997. Cuando Fox anunció que había decidido atrasar el estreno hasta el primer viernes después de la fiesta de Reyes, todas las películas previstas para ese fin de semana se retiraron asustadas. Filmax decidió no mover la fecha de *Wishmaster*—una pequeña película de terror que, en su falta de pretensiones, resultaba muy divertida—, dado que entendió que *Titanic* no competía directamente por el mismo público objetivo y que, dado que era la única novedad en cartelera que lo acompañaría después de varias semanas (las de Navidad) sin novedades en las salas, conseguiría un lugar en el ranking mucho más significativo que si competía con otras películas más modestas. El acierto fue total. Aunque *Titanic* arrasó en taquilla, *Wishmaster* consiguió (no había otras) ser el segundo estreno de la semana y se convirtió en la única alternativa nueva para los amantes del cine de género y, para muchos de los que no consiguieron entradas para *Titanic* (el film acaparó las mejores sesiones de casi todas las salas), en la opción alternativa más deseable. *Wishmaster* consiguió en torno a cien millones de pesetas el primer fin de semana y se convirtió en una de las sorpresas de la temporada.

Presupuesto P&A

Avanzaremos la inversión planificada en copias y publicidad, cuyo detalle se expondrá más adelante. Normalmente, la administración de la inversión en estos capítulos se lleva a cabo desde diferentes departamentos.

- Copias. Cuando se habla de copias, se piensa no solo en las copias de la película sino también en las de los tráilers y en todos aquellos costes que se sumen antes de la tirada de copias (doblaje, subtítulo, etc.).

Normalmente, es el departamento de producción el que, teniendo en cuenta la estrategia comercial que defina el número de copias y tráilers, gestiona los costes relacionados con este apartado, costes siempre dependientes de la duración del film (número de metros de película), la cantidad de diálogos y su complejidad (mayor para películas cuya lengua original es "exótica") y el casting de doblaje. En una película estándar, actualmente se podría negociar con los laboratorios unos precios de doblaje en torno a los veinticinco mil euros (significativamente menor si se trata de doblajes para películas no destinadas a la explotación comercial) y un coste por copia próximo a los ochocientos euros. Una copia que incorpore subtítulos es bastante más cara, en torno a los tres mil euros.

- Publicidad. El departamento de marketing gestionará los recursos asignados no solo a la elaboración de elementos publicitarios¹⁷ y anuncios en medios, sino también a los empleados para conseguir ruido¹⁸, costes integrados en un plan de promoción que incluye todas las acciones que enumeramos al abordar las claves de un plan de prensa¹⁹. Al elaborar el presupuesto definitivo del P&A, habrá que tener en cuenta, especialmente en este apartado promocional, algunos costes en los que ya se habrá incurrido.

⁽¹⁷⁾ Cartelería, *standees*, spots, cuñas radiofónicas, etc.

⁽¹⁸⁾ Publicidad mal denominada *gratuita*, aunque claramente más barata que la "pagada".

⁽¹⁹⁾ Festivales, viajes de talento, preestrenos, redacción y remisión de notas de prensa, etc.

Normalmente, las películas más abiertas, aquellas que se estrenan con muchas copias, dedican un porcentaje mayor de sus recursos a la inversión en publicidad pagada que aquellas que se estrenan con menos copias, para las que se busca el boca a oreja desde la prescripción de los medios.

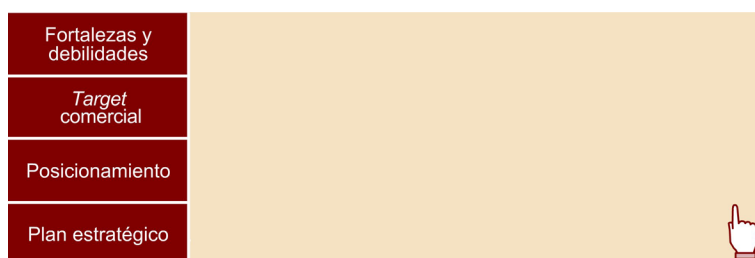
A estas alturas, ya intuimos cuál será el margen, positivo o negativo, al que nos llevará el estreno en salas y cómo afectará el negocio global, considerando los otros derechos.

Aunque todos los gastos del P&A son normalmente deducibles de los *royalties*, cada compañía, dentro de los márgenes que permitan las leyes de cada país, aplica diferentes criterios de activación y amortización. Básicamente, hay tres posiciones y el distribuidor optará por la que más le convenga a partir de criterios como la fiscalidad:

Gastos de P&A son activables y amortizables	Todo es gasto	Solo son activables algunos capítulos
		

⁽²⁰⁾ Quizá el capítulo menos defendible.

2.3.2. Posicionamiento y plan estratégico



21 22 23 24

(21) Ejemplo

Si, por ejemplo, entendemos que nuestro principal argumento para atraer al público es que se trata de "la nueva película de Michael Caine", deberemos asumir que con él no atraeremos a las masas, pero sí seguramente a los no demasiados miles de incondicionales del excelente actor británico. Por tanto, deberemos buscar otro argumento más sólido si nuestras aspiraciones eran otras.

(22) Ejemplo

Hay películas que tienen un *target* complicado. No hace mucho que se ha anunciado el próximo rodaje de una nueva versión de *Oliver Twist* por parte de Roman Polanski. Aunque resulta atractivo, estamos ante un proyecto de mucho coste (película de época, con muchos personajes) y alto riesgo, dado que su público objetivo no está muy definido, especialmente en manos de un Polanski que difícilmente será capaz de hacer un film familiar, sino que posiblemente tenderá a acentuar los aspectos más sórdidos y oscuros del mundo de Dickens. Por eso, cuesta imaginar una pareja de novios yendo a ver *Oliver Twist* y que unos padres lleven a los niños a ver una película de Polanski. Los responsables de su marketing deben hacer provisión de talento para vender una película con un público objetivo *a priori* tan difícil.

(23) "La película más espectacular" se dirigirá a todos los públicos en un estreno muy abierto; "Llorarás hasta la última lágrima" podrá optar a un estreno medio, con énfasis en las espectadoras de cierta edad; "El thriller más erótico de tal actriz o actor" se dirigirá a públicos jóvenes y adultos, con énfasis en el segmento en el que se ubiquen los posibles fans del protagonista; "La Palma de Oro de Cannes" es un posicionamiento cinéfilo que aconsejará un estreno con pocas copias, especialmente atento a las grandes poblaciones en las que habita un público de nivel cultural alto; "De los creadores de *Toy Story*" es un buen argumento para atraer a los niños y a sus padres, etc.

(24) Ejemplo

¿Habría sido igual el éxito de *Platoon* si se hubiera titulado *Pelotón?*; ¿habría tenido *Tomates verdes fritos* el mismo éxito si no se hubiera conservado la traducción literal y se hubiera titulado, por ejemplo, *Vidas en un hilo?*; ¿y si el título *Shane* –un nombre propio– se hubiera conservado –igual que hicieron los que estrenaron *Billy Elliot*– en lugar de haberse utilizado *Raíces profundas?*; ¿se habría salvado la trayectoria comercial en España de la divertida *Cops and the Robberson* si se hubiera conservado o traducido el título (*Los polis y la familia Robberson*) en lugar de inventar el paupérrimo *Este poli es un panoli?*; ¿y si lo hubieran titulado de una manera diferente? Indudablemente, la selección del título es fundamental, algo que en los departamentos de marketing de las distribuidoras se debate mucho y que ayuda a reforzar el posicionamiento buscado.

2.3.3. Plan de publicidad

Este plan concreta la **asignación del presupuesto** entre los diferentes soportes publicitarios para buscar **no solamente el número de puntos de rating bruto (GRP) sino también su calidad.**

Medios impresos	Televisión	Radio	Cines	Publicidad exterior	Internet	Redes Sociales
Diarios		Revistas			Guías	
						

(25) En el póster se buscará la máxima visibilidad del título: por lo tanto, se procurará diferenciarlo claramente, incluso en la tipografía, de un posible subtítulo y del eslogan.

(26) También se entrega el bloque de créditos o *credit block* con los nombres de los principales artífices del film, para que eviten errores tipográficos en nombres normalmente extranjeros.

(27) Un riesgo que el distribuidor debe asumir y ante el que no siempre puede reaccionar sin costes elevados en el caso de tener que alterar la fecha de estreno.

(28) En determinadas ocasiones, puede ser una buena idea reservar una pequeña parte del presupuesto a canales temáticos que, aunque aportan pocos GRP y normalmente más caros, pueden ser de más calidad (buscando afinidad en lugar de cobertura).

(29) En cualquier caso, es mejor prescindir de este elemento antes que exhibir un tráiler mediocre, dado que el efecto que provocaría es exactamente el contrario al deseado.

25 26 30 27 28 31 32 33 29

(30) A veces conviene retocarlo un poco o modificarlo completamente. Por ejemplo, para estrenar *La Maldición (The Grudge)*, en DeA Planeta se manipuló la transparencia que proponían los productores. Era la imagen terrorífica de un niño pequeño japonés, muy pálido, en realidad un niño muerto. Al tratarse de una película japonesa, se alteró ligeramente el rostro del niño y se suavizaron sus rasgos más orientales para buscar una cierta occidentalización y de este modo evitar que el origen del film se convirtiera en un factor de freno. A veces, el cambio de póster es más radical, como se ha explicado antes al hablar de *El pianista*.

(31) A menudo, se utiliza sin cuestionarlo el propuesto por los productores –no necesariamente el óptimo para nuestro país–, otras veces se deja en manos de la agencia la tarea de producción y no se aborda con suficiente rigor la fase de brífing (*briefing*). El resultado es que se invierte gran cantidad de dinero en televisión y se utiliza un spot que no vende bien. Un error tonto demasiado frecuente.

(32) Los *standees* o pósteres en los vestíbulos de los cines es un eficaz medio publicitario de nuestras películas, aunque el problema es que exponerlos o no depende del exhibidor y de su espacio disponible. A veces, el distribuidor hace una inversión considerable en estas formas de publicidad y no consigue hacerse un hueco en el espacio del exhibidor. Este problema se multiplica al pensar en los **tráilers, sin duda la mejor herramienta publicitaria de una película.**

(33) El problema es que será el exhibidor quien seleccione qué o qué tráilers (normalmente de uno a tres) proyecta de entre los muchos que le envíen los distribuidores antes de la película que tenga en cartel. Si un distribuidor realiza aproximadamente el doble de tráilers que copias hechas de una película, y teniendo en cuenta que los tráilers se proyectan de tres a cuatro semanas, nos encontramos con que gran parte de los tráilers enviados no son proyectados nunca. Lamentablemente, para el distribuidor independiente los tráilers sacrificados no suelen ser los de las *majors* que, todo sea dicho, suelen ser los que anuncian los éxitos más grandes de taquilla.

2.3.4. Plan de promoción

Un plan de promoción muy diseñado no se reduce a un plan de prensa, sino que incluye todo tipo de acciones que la distribuidora sola o acompañada por empresas con las que pueda compartir el público objetivo del film emprende para que su producto se presente en el mercado como uno de esos films que hay que ver.

Ejemplo

Entre las acciones típicas del plan de promoción, una que se utiliza mucho en películas de público objetivo infantil y juvenil es la coordinación de acciones con aquellas compañías que puedan compartir otros derechos de la licencia: juegos, mercadotecnia (*merchandising*), banda sonora, novela, cromos, etc. Conseguir que, por ejemplo, establecimientos de comida rápida o marcas de refrescos vinculen sus propias promociones con la marca

de la película provoca un efecto multiplicador del ruido que acerca la película a la categoría de acontecimiento.

En otra escala, podemos mencionar las acciones siguientes: la cooperación con agencias de viaje que puedan regalar la visita al país donde se desarrolla la acción de una película o simplemente asumir el coste de las visitas de sus actores, posiblemente compatriotas; la gestión de una exposición de fotografías de la película en un lugar público, o la conferencia sobre la obra del director de un film. En definitiva, todo lo que pueda sumar impactos en nuestro público objetivo es la finalidad del plan de promoción, en el que nuestro departamento de prensa, como gestor del eco buscado, es clave.

La eficacia o la credibilidad de una noticia, un buen artículo o un reportaje en un medio son mayores que la de un anuncio, y por ello los departamentos de marketing de las distribuidoras se vuelcan en este medio, al igual que hacen, casi como único recurso, las casas de discos con la mayor parte de sus álbumes.

Recordar la esencia del plan de prensa, que consiste en conseguir el máximo número de reportajes en los medios basándose en ciertos fundamentos de promoción. Para ello se utilizará una serie de instrumentos:

Fundamentos de promoción	El talento, el género, la calidad de la película, los premios obtenidos...
Instrumentos	Base de datos de periodistas, notas de prensa de calentamiento, convocatorias individuales a periodistas, remisión de dossieres de prensa, transparencias, audios y EPK, organización de entrevistas, banda sonora, novela, festivales, ruedas de prensa, estrenos, VIPS invitados, con causa benéfica o sin ella, etc.
Reportajes en medios	Un buen plan de promoción se debe fijar objetivos concretos y poner los medios para conseguirlos, que pasan no solo por la remisión metódica de diferentes materiales y comunicados, sino también por el trato personal y telefónico de los periodistas de los que dependa el éxito de nuestros objetivos.

Reflexión

Ya hemos visto en el núcleo anterior las principales tareas de una oficina de prensa, de las que podemos enfatizar su capacidad de calentar una película y de conseguir que el estreno sea un acontecimiento esperado.

Para asegurarnos de que los objetivos que nos marcamos sean los más convenientes para la película que manejamos, es conveniente desplegar la **plantilla de medios posibles** e identificar en qué queremos tener una especial cobertura y con qué formato.

Aunque las **portadas** o la aparición en los **titulares** es una cosa que los medios rara vez negocian, el distribuidor se preocupará de proporcionar los argumentos y el material necesario para poder aspirar a este lugar de privilegio. Nuestra inversión publicitaria en este medio que se persigue, bien manejada, debería ayudar a conseguir nuestros objetivos, en la medida en que nos convertimos no solo en una fuente de información sino también en un cliente importante, lo que ayuda al medio a conseguir sus fines comerciales.

Otro lugar privilegiado que conviene ocupar cuanto antes mejor, especialmente cuando manejamos una película de calidad, es el **cuadro de la crítica**, esta sección que muchos periódicos, revistas y guías confeccionan a partir de la opinión de críticos de diferentes medios.

En una clasificación ABC de periodistas, pondremos todos los medios (incluyendo la organización de proyecciones privadas) para que los críticos que votan en estas secciones visionen nuestro film cuanto antes mejor. A veces, la aparición de una película en esta sección no se produce hasta que un número significativo de críticos ha podido emitir

su veredicto, y por esta razón un departamento de prensa deberá ser activo y facilitar el visionado cuanto antes mejor.

Revistas (mensuales y semanales)	Suplementos semanales de diarios	Diarios	Televisiones	Radios	Internet
					

