

Distribució audiovisual

Objectius

Aquest mòdul explica què és la distribució en el mercat audiovisual, quin és el camí pel qual arriben a l'espectador/usuari les diferents produccions i quines són les eines de màrqueting que s'han d'emprar per a accedir a mercats exteriors. Els objectius són els següents:

- Entendre els mecanismes de distribució i la necessitat del seu correcte funcionament perquè les produccions arribin als espectadors.
- Ser conscient de la varietat de mercats i tipus de relacions existents entre els diferents actors del negoci audiovisual.
- Assumir que el potencial d'èxit internacional de qualsevol producte audiovisual depèn en gran part d'una correcta planificació de la seva promoció.

Planificació de l'aprenentatge

Mòdul 1. Distribució audiovisual				
Unitats	Objectius	Nuclis de coneixement	Activitats	Temps
Concepte de distribució	Entendre els mecanismes de distribució i la necessitat del seu correcte funcionament perquè les produccions arribin als espectadors.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definició 2. Objectius per al comprador i el venedor 3. Flux de distribució a escala mundial 		
Del productor al consumidor	Ser conscient de la varietat de mercats i tipus de relacions existents entre els diferents actors del negoci audiovisual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Territoris 2. Companyies 3. Producte 4. Drets 5. Acords 		
Màrqueting internacional	Assumir que el potencial d'èxit internacional de qualsevol producte audiovisual depèn en gran part d'una correcta planificació de la seva promoció.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organització de vendes 2. Fires i mercats 3. Com podem trobar distribuïdor per al nostre producte 		

Concepte de distribució

- Definició de distribució audiovisual
- Objectius per a comprador i venedor en el negoci de distribució
- Flux de distribució en l'àmbit internacional

Definició de distribució audiovisual

En l'activitat industrial de l'audiovisual, es diferencien tradicionalment tres grans sectors: producció, distribució i exhibició. Encara que el nostre objectiu en aquest nucli és delimitar i definir l'activitat del distribuïdor, serà bo que recordem els altres dos per a poder centrar el nostre tema.



La **producció** engloba totes les activitats de generació de continguts –des de la primera idea fins a l'acabat final del producte–, sigui quin sigui el sistema en què es rodin, gravin o enregistren les imatges i sigui quin sigui el gènere abordat –des de notícies a dibuixos animats, des de formats d'entreteniment a documentals de naturalesa.

Per **exhibició** podríem entendre tots els mecanismes imaginables de projecció o emissió de programes audiovisuals, independentment del seu format i durada. Si la primera forma d'exhibició pública d'un producte audiovisual va ser amb projectors cinematogràfics en sales (*theater*, d'on deriva el terme *distribució comercial* o *theatrical distribution* que s'aplica a la distribució destinada a la comercialització de pel·lícules en sales), avui en coneixem molts d'altres: des de l'emissió televisiva per ones hertzianes, cable, satèl·lit o d'altres fins a la que es produeix per Internet, passant per tot tipus de formats domèstics com el vídeo, el DVD (*digital video disc*), etc.

La distribució seria la baula intermèdia –possiblement de vegades innecessària–, allà on el productor té accés directe a l'espectador perquè el receptor de l'obra està perfectament localitzat o per altres raons, però absolutament clau quan s'entén la vocació industrial del negoci.

A ningú no se li escapa la mala premsa del distribuïdor, que en part es deu al seu paper de mediador.



El fet que la intermediació entre el productor (que normalment s'autoconsidera "creador" si no "artista") i l'espectador comporti normalment un cost per al primer que ha de pagar el consumidor final –un cost que té a més el format de comissió comercial– és a la base d'aquesta mala premsa. Alguns pensen que l'estalvi d'aquest cost permetria millorar la relació entre la qualitat i el preu en aquesta indústria.

Si a aquest factor econòmic –que redueix el rol del distribuïdor al de mer comissionista– hi afegim que els distribuïdors –principalment els americans– han tingut històricament una força potser desproporcionada que ha fet que aconseguissin imposar les seves modes al públic i privar-lo de treballs que sens dubte haurien merescut una millor difusió i, a més, que es poden atribuir sonats fracassos comercials d'un producte audiovisual excel·lent a errors en el procés de distribució, entendrem millor que aquesta baula necessària i essencial del negoci audiovisual està exposada, com gairebé cap altra, a les ires del públic i els creatius.



El cert és que productors i exhibidors entenen perfectament que la distribució, la missió de la qual és posar el producte audiovisual a l'abast del seu mercat potencial, és part necessària i imprescindible, capaç d'aportar valor insubstituïble a la cadena del negoci audiovisual perquè aquest flueixi naturalment.



Serà necessària la figura del distribuïdor en un futur digital i global? Potser no farà falta, però algú haurà d'assumir les seves funcions: els productors o els emissors.



Si ja avui els departaments de promoció de les cadenes de cinemes, de videoclubs i de televisió i molt especialment els seus responsables de programació i continguts han assumit bona part de les tasques del distribuïdor, inclòs el disseny del màrqueting específic, no sembla difícil pensar que la integració arribarà a ser total.

La necessària desaparició de les còpies de cel·luloide en la distribució cinematogràfica, en benefici de formats digitals, afavorirà aquesta tendència. No és difícil imaginar un món en què hi hagi un únic centre d'emissió: hi som molt a prop, d'un món que des d'Amèrica, des de les *majors*, es decideixi què hem de veure, com, on i quan, un món en el qual aquestes poderosíssimes productores, que hauran de tenir un potent departament de màrqueting (potser el continuaran anomenant *de distribució*), siguin capaces d'orquestrar enormes campanyes d'àmbit mundial i deteriorar fins a extrems potser insuportables el camp d'actuació dels distribuïdors locals.



En aquest món global amb prou feines hi hauria lloc per a produccions independents i l'accés a l'exhibició (cinemes, vídeo, televisió) seria pràcticament inexistent; en qualsevol cas inaccessible per a productors que no han tingut l'oportunitat d'adquirir, desenvolupar i perfeccionar el treball de distribució que anirem veient en aquesta assignatura.

Les autoritats, principalment les europees, endevinen la colossal amenaça que representen per a la nostra indústria audiovisual i la nostra cultura alguns d'aquests indicis. Amb tot, els programes de decidit suport al sector de la producció no són acompanyats de mecanismes eficaços que protegeixin la distribució del debilitament que experimenta en els últims temps.



Si la tendència no es corregeix, ens podríem trobar que els productes europeus no tindran accés a les nostres sales, literalment envaïdes per producte americà, ni a les nostres botigues de vídeo, perquè no són prou atractives, ni a les nostres televisions, que ocupen els seus limitats *slots* o buits de programació amb el producte que les *majors* empaqueten juntament amb els seus grans títols. O podria ser que aquest producte europeu només pogués accedir al públic mitjançant les mateixes *majors*, amb el risc que això comporta.



Amb tot, integrat o no en les organitzacions de les grans productores o cadenes d'emissió/exhibició, ningú no dubta que el rol de la distribució i les seves tècniques de publicitat i de màrqueting continuarà essent necessari per a accedir al públic i que implementar per a cada producte estratègies adequades –dissenyat per a l'àmbit local i/o per al gran mercat mundial– continuarà essent la clau de l'èxit.

Objectius per a comprador i venedor en el negoci de distribució

Qualsevol producte té un mateix origen i final: **es produeix per a ser consumit**. I, en aquest sentit, el producte audiovisual no és diferent.



La complexitat del producte audiovisual i els seus costos d'elaboració sempre elevats –de vegades gegantins– han obligat a sofisticar el sistema amb la intenció d'aconseguir eficiència.

Entre el productor que crea i ven i l'espectador que compra i consumeix, hi ha diferents baules que compren i venen, de vegades nombroses segons la sort (o mala sort) de cada producte, que normalment compren per vendre, encara que de vegades venen per poder comprar. **Totes aquestes baules de la cadena no sempre de valor són distribuïdors.**



El productor, com a líder d'un equip creatiu i finançador d'un projecte la meta final del qual és aconseguir arribar al seu públic per recuperar una inversió, obtenir un benefici i poder continuar produint per mitjà d'ell, té un ventall d'objectius que normalment són diferents dels que té el distribuïdor i l'exhibidor.

Pel que fa als passos encaminats a la difusió d'una obra audiovisual, podríem resumir els objectius del productor de la manera següent:

1. Accedir a la distribució que li faciliti arribar al públic més pròxim, el del seu propi territori.
2. Traspasar a la distribució la part més elevada possible del seu propi risc, mitjançant el cobrament de bestretes o mínims garantits.
3. Aconseguir del distribuïdor el màxim de garanties per poder arribar a gaudir d'una distribució mundial.

Si per al productor espanyol, que gaudeix d'un esquema de finançament i subvencions privilegiat, l'èxit del primer objectiu sol ser essencial, la majoria de vegades es veu obligat a renunciar al segon i al tercer.



Tan sols casos excel·lents com els d'Almodóvar o Amenábar o el de la Fantastic Factory de Filmax, una distribuïdora que cada vegada dedica més esforç a la difusió de les seves pròpies produccions, han aconseguit trencar el cercle viciós de la nostra indústria.

Aquest cercle ha estat provocat en part per l'accés directe que les productores locals tenen a les cadenes de televisió del país, una cosa que té tot el seu sentit en produccions televisives però que es converteix en arma de doble tall en el camp de la indústria cinematogràfica.



Atès que la televisió és la principal font de finançament del sector, el fet de poder cedir els drets d'antena sense la intermediació d'un distribuïdor representa una gran oportunitat per al productor domèstic –que aconsegueix així la viabilitat financera de gran part dels seus projectes– i, al mateix temps, converteix el seu producte en material poc interessant per al distribuïdor: la seva capacitat d'assumpció del producte és limitada sempre i preferirà centrar els seus esforços en projectes dels quals pugui manejar tots els drets, sense excloure els de televisió.

Sobretot si tenim en compte que els drets d'emissió televisiva són els que, des de fa gairebé dues dècades, tenen un pes econòmic més gran en el model de negoci de la distribució. És el treball de gestió integral de drets el que, a llarg termini i sobre un *slate* de pel·lícules, proporciona al distribuïdor uns rendiments més desitjables.



■ I és que el distribuïdor, que no farà bé el seu treball si no incorpora creativitat i passió pel producte audiovisual en les diferents tasques que desenvolupa, l'experiència de les quals sol ser impagable a l'hora de dissenyar el producte que s'ha de vendre, té com a objectiu gairebé únic guanyar diners i rendibilitzar la seva inversió i el seu esforç, sabent que el fracàs d'una producció pot ser irrellevant si la següent o l'anterior rendeixen millor del que s'esperava.

Flux de distribució en l'àmbit internacional

Hem dit que els productors i els exhibidors assumeixen amb freqüència alguns dels papers tradicionalment associats al distribuïdor.



Una bona campanya orquestrada per una televisió per a promocionar una emissió pròxima i que combini autopromocions o espots amb altres formes de publicitat es pot semblar molt a la dissenyada per un distribuïdor per a llançar una pel·lícula als cinemes. Als Estats Units, estacions com HBO recorren a mitjans de publicitat exterior de massa (tanques, autobusos, etc.) per anunciar alguns dels seus telefilms (*tv movies*) o sèries.

No obstant això, i amb vista a descriure el recorregut d'una producció fins que arriba a l'espectador, ens convé simplificar i assumir que el productor fa el programa o pel·lícula, que el distribuïdor la ven i que l'exhibidor la mostra al públic. Aquesta distinció de rols ens ajudarà a entendre el de vegades complex entramat de la distribució audiovisual.

Per començar, distingim el producte segons el tipus de productor de *majors* o d'independents.

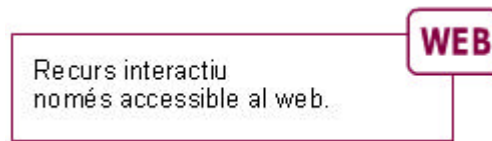
■ Producte de *majors*

Es generen o adquireixen en el si de les multinacionals americanes. La seva trajectòria és senzilla d'entendre, ja que les polítiques de producció, distribució i exhibició estan dissenyades i implementades internament. El 80% de l'activitat de les *majors* es destina a autoconsum; és a dir, a distribuir les seves pròpies produccions.



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

Hem de distingir entre:



■ Producte d'independents

Els camins que poden conduir a la distribució adequada i més o menys extensa d'una producció concreta són innombrables, especialment si considerem que cada territori és una branca diferent de la qual al seu torn pengen les subbranques que constitueixen els diferents drets.



A més del seu propi historial i experiència, l'origen geogràfic del creador d'una pel·lícula o producció audiovisual determina absolutament la tàctica i els passos encaminats a aconseguir una determinada distribució.

En **pel·lícules de cinema**, el normal serà començar per la recerca d'una distribució domèstica. Una vegada aconseguida aquesta meta, resulta més senzill trobar un agent o empresa de vendes internacionals que sigui capaç d'aconseguir trobar distribuïdors per a altres territoris. Les empreses adscrites a l'AFMA són empreses especialitzades en els mercats de distribució comercial, amb contactes als principals territoris i ben posicionades per a aconseguir una àmplia xarxa de distribuïdors de pel·lícules que ho mereixin.



Però, quines pel·lícules "mereixen" el premi de ser estrenades més enllà del seu país d'origen?

- Pel·lícules el disseny de les quals no sigui excessivament "local".
 - Pel·lícules que s'estrenen al cinema als Estats Units. Normalment, tenen avantatge les produïdes als Estats Units, ja que és un país que no admet el doblatge de cinema estranger, la qual cosa obliga els distribuïdors nord-americans a ser especialment selectius en les seves estrenes de pel·lícules de l'exterior.
 - Pel·lícules que obtenen un èxit considerable al seu país d'origen.
 - Pel·lícules triomfadores en algun dels principals festivals de cinema del món (Canes, Venècia, Berlín i Sant Sebastià són, potser per aquest ordre, els més valorats pels distribuïdors).
 - Pel·lícules d'autors i estrelles consolidades en el mercat internacional.
-



American Film Market Association

Tenint en compte això i llevat que un productor, o algun dels seus possibles socis en el projecte, tingui fàcil accés a empreses capaces de comprometre's amb la pel·lícula i de garantir una distribució més enllà de les seves fronteres, el més adequat és seguir els passos següents:



Alguns productors, especialment americans i anglesos, aconseguixen que una *major* es converteixi en coproductora de la seva pel·lícula, la qual assumeix així la distribució en almenys certs territoris i garanteixen l'estrena als Estats Units, país capaç d'arrossegar vendes a tot el món.

1. Recerca d'un distribuïdor domèstic. Aquest treball és essencial, ja que l'estrena es posarà a les mans d'aquest distribuïdor i, com veurem, tota la vida comercial de la pel·lícula dependrà de l'encert en el

seu treball. Més fàcil serà trobar el distribuïdor adequat, sobretot per a projectes d'envergadura: com més aviat s'iniciïn els contactes millor serà el resultat en la mesura que es faci participar el distribuïdor en els diferents processos creatius i comercials (fins i tot la recerca de finançament en televisions del territori).



A Espanya, a més de les *majors* pròpies, companyies com Sogepaq, DeAPlaneta, Manga, Filmax, TriPictures, Lauren, Aurum, Alta Films, Nirvana, Vértigo, Golem, Sherlock o New World poden ser bons candidats, encara que cada una té una personalitat diferenciada i el seu grau d'idoneïtat serà diferent segons el potencial comercial i les característiques i ambicions artístiques de la pel·lícula. Mentre que companyies com Sherlock o Golem basen la seva estratègia en l'estrena de pel·lícules destinades a un circuit d'art i assaig, Filmax i Aurum se solen espavilar millor en pel·lícules de disseny menys sofisticat.

Algunes companyies estan en condicions de proporcionar servei de distribució per a drets diferents de la distribució comercial (per exemple, el vídeo) i d'altres no, fet que també s'ha de considerar abans de prendre una decisió.

2. Recerca d'agent de vendes internacionals. Aquesta tasca, encaminada a trobar una empresa que assumeixi les vendes a l'exterior, no sol ser fàcil, especialment si es pretén sol·licitar a l'agent una quantitat mínima garantida a compte dels *royalties*.



Si l'agent no té un compromís, almenys moral, de dedicar tot l'esforç a la producció, correm el risc que la nostra pel·lícula es dilueixi entre d'altres que són representades per ell i que el treball de vendes internacionals es pugui convertir més en una font de despeses que en una font d'ingressos.

Els agents solen participar en les fires i mercats internacionals, en els quals inverteixen normalment a compte dels productors de les seves pel·lícules quantitats significatives de diners en despeses de viatge, representació, publicitat, etc. En aquestes fires, es reuneixen amb els clients potencials, els conviden a atendre visionatges i procuren tancar acords.



En els últims anys, hem assistit a la desaparició d'algunes de les empreses de vendes internacionals més veteranes (Rank Film Distributors, filial de la històrica productora anglesa, Majestic, i la seva successora, Intermedia, vinculades a Kevin Costner, Trimark, etc.) i a la creació d'altres de noves que, com Archlight o Cobalt, s'uneixen a les ja clàssiques Miramax, Summitt, Overseas, Fortissimo o Capitol. El principal actiu d'aquestes companyies –que sumen unes quantes dotzenes– són els seus responsables de vendes, que amb freqüència són els seus màxims executius. Són professionals que fan de la seva agenda i del seu profund coneixement dels mercats exteriors el seu principal avantatge.

És important tenir en compte que no tots els agents tenen les mateixes característiques. Molts estan vinculats, en processos d'integració cada vegada més freqüents, a distribuïdors locals o a cadenes de televisió la qual cosa determina bastant la seva política editorial.



A Espanya, com a exemple d'agents vinculats a distribuïdors locals destaquen les activitats de vendes internacionals d'empreses com Filmax, Aurum o Sogepaq.

Agents vinculats a cadenes de televisió com per exemple Studio Canal, RAI Trade, Bavaria, AB Svensk, etc.



Mentre que alguns agents com l'empresa francesa Celluloid o l'alemanya Atlas s'han especialitzat en cinema de qualitat que sol tenir èxit en festivals i circuits especialitzats, d'altres com Lions Gate o Senator són especialistes en pel·lícules comercials de pressupost mitjà, i d'altres com Overseas o Nu Image desenvolupen i representen amb gran eficàcia pel·lícules de baix pressupost la principal font de negoci de les quals se sol trobar en els mercats de vídeo i peatge per visió o *pay per view*.

La decisió sobre l'agent que hagi de representar la nostra pel·lícula és delicada. Un èxit en el mercat domèstic ajuda a negociar amb eficàcia amb el candidat més adequat, i per això de vegades és convenient, sobretot si hi ha esperances fundades d'èxit cinematogràfic al territori propi, esperar que

aquest es produeixi abans de tancar acords amb agents internacionals.

3. Recerca de distribuïdors locals en territoris diferents del propi. Encara que aquest és el treball que s'encomana a l'agent, el productor, a més de reservar-se la decisió d'aprovar (i cobrar) qualsevol acord, pot col·laborar activament en la tasca.



A aconseguir l'èxit hi contribuirà el bon funcionament del film al país propi i el seu èxit en festivals. Una eventual venda de drets als Estats Units se sol convertir en la clau que dona accés a la resta de territoris.

4. Cessió dels diferents drets a subdistribuïdors al país llicenciat al distribuïdor territorial.



Amb freqüència, qui compra els drets d'una pel·lícula no té capacitat per a gestionar directament tots els drets (de vegades, és un pur intermediari que cedeix a terceres companyies). Per això, la seva missió serà contactar amb companyies especialitzades en la distribució de cinema, vídeo i/o televisió i cedir-los els drets adquirits. El productor, com a propietari d'explotació de l'obra, hauria de ser capaç de controlar tot aquest procés i conservar el dret d'aprovació de totes les sublicències.

5. Exposició de la pel·lícula en festivals internacionals.



El treball de sotmetre la candidatura del film a festivals de cinema es pot fer des del moment en què la pel·lícula està acabada i abans de la seva estrena comercial. D'altra banda, els beneficis de la seva selecció i bona acollida en festivals adequats al públic objectiu o *target* hauria de beneficiar les diferents etapes de la vida comercial del film. Els agents de vendes internacionals solen estar en una bona posició per a aconseguir que les seves pel·lícules siguin considerades pels grans festivals.

Quan es tracta de **produccions televisives**, el procés no difereix massa del descrit per a pel·lícules de cinema, si bé les peculiaritats del producte de televisió, normalment dotat de forts elements locals, fa una miqueta més difícil el "viatge".



Al parlar de produccions televisives es podrien incloure no només telefilms i sèries de tipus argumental i documental, realitzades en dibuixos animats o amb personatges reals, sinó tot tipus de formats d'entreteniment.

És fàcil entendre que, en general i llevat d'excepcions com podria ser la confecció d'un episodi pilot, no resulta sensat emprendre la producció d'un article televisiu sense la participació d'un soci emissor. El contacte directe amb la cadena és per al productor necessari i irrenunciable, ja que es tracta de poder fer vestits a mida.



Els buits de programació que tenen les grans cadenes de televisió són tan limitats que resulta summament difícil aconseguir que un projecte sigui seleccionat. I és perfectament comprensible que les productores de televisió prescindixin del distribuïdor en el procés de recerca del soci emissor, tan essencial per al desenvolupament normal de la seva activitat empresarial.

La consideració anterior ens permetrà comprendre que aconseguir vendes internacionals significatives a cadenes de televisió d'àmbit generalista sol ser una missió gairebé impossible.



Es tractaria de fenòmens extraordinaris com pot haver estat recentment el format de Gestmusic (Grupo Endemol) *Operación triunfo*, creat *ex professo* per a RTVE i que ha creuat les nostres fronteres i s'ha venut amb raonable èxit a tots els principals territoris. La força del grup venedor segurament ha ajudat també a la difusió del fenomen.

Però, en general, resulta molt difícil accedir a les televisions importants amb un producte ja acabat. Per això, l'activitat de distribució en l'àmbit televisiu sol tenir un recorregut més petit.

Si s'aspira a aconseguir una àmplia exposició en televisions estrangeres, la basa gairebé única és aconseguir convertir en socis emissors aquells operadors estrangers, tasca gens senzilla per a productors petits o/i sense experiències anteriors d'èxit.



Si no es preven l'obra de televisió, la majoria de vegades es podria cedir a algun agent de vendes o bé deixar-la a les mans de la cadena sòcia (la gran majoria de televisions amb àrea de producció pròpia tenen departaments de vendes internacionals), que tindrà bons arguments en cas que la seva pròpia emissió hagi aconseguit atreure una audiència important.

El punt de connexió és el dia, transcorreguts dos o tres anys des de la producció d'un film, que el productor renuncia a obtenir fora ingressos del mercat del cinema i vídeo i assumeix que l'única opció de la seva pel·lícula a l'estranger és la venda a televisions. La pel·lícula és llavors considerada no com a nova sinó com a part d'una llibreria o catàleg i la millor opció és encomanar-la a alguna societat que operi en el mercat de la televisió, tant si és una cadena amb departament de vendes internacionals com si és un agent.



És important assumir que els agents de vendes internacionals que comercien amb un producte televisiu solen ser diferents dels que venen cinema. Així mateix, els mercats o fòrums de venda són també diferents com, al capdavant, són diferents els clients.

En l'àmbit local, és freqüent que distribuïdors de producte televisiu, normalment empreses petites amb reduïda estructura, obtinguin la representació per al seu territori de catàlegs de productors o cadenes i aconsegueixin desenvolupar una sana font d'ingressos amb molt pocs productes.



El seu model de negoci es basa a confeccionar un catàleg atractiu i confiar en la gran demanda de nombre d'hores per part dels molts canals temàtics que operen en gairebé tots els territoris. Si es dedueix la seva comissió de llicències econòmicament poc atractives, s'entén que el productor no hauria de conservar massa expectatives en aquesta part del negoci.

Del productor al consumidor

- Divisió del mercat en territoris
- Companyies de distribució
- El producte audiovisual
- Tipus de drets i la seva explotació
- Acords de distribució

Divisió del mercat en territoris

Encara que la gran majoria de projectes audiovisuals es dissenyen per al mercat propi, ignorant el seu potencial internacional o assumint la seva absència internacional, certes produccions, com aquelles que es fabriquen als Estats Units per al mercat del cinema independent, sostenen el seu finançament i model de negoci en el fet que els diferents territoris del món assumeixin un percentatge del pressupost de producció proporcional a la mida del seu mercat.



Aquests percentatges sempre són orientatius i tenen variacions, normalment lleugeres, al llarg del temps. Variacions que intenten reflectir la realitat dels diferents mercats, especialment pel que fa a la posició compradora de les televisions que hi operen.

Per als productors de pel·lícules independents que aspiren a finançar-se en el mercat independent, resulten especialment interessants els anomenats *key territories*, aquells de mida més gran que, a més de representar porcions significatives del pressupost o *budget* que pretenen cobrir (fins a un 70%), tenen una eficaç capacitat d'arrossegament.



A banda dels Estats Units, són *key territories* el Japó, Alemanya, França, el Regne Unit, Itàlia i Espanya. La simple notícia que un determinat projecte ha estat adquirit en un d'aquests territoris sol actuar com a element dinamitzador de les vendes en altres territoris *key* i en els més petits.

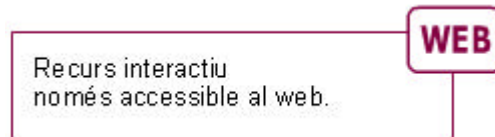
Encara que factors del projecte com la dimensió del seu pressupost o el seu gènere produeixen alteracions en les expectatives que es poden tenir per a cada territori d'acord amb la proporció del pressupost que cada país assumeix en el cas d'un projecte de producció estàndard, el món audiovisual es reparteix més o menys de la manera següent:



Un bon projecte de pressupost baix sol ser "sobrefinançat", ja que els preus que es demanen per ell no es corresponen amb el seu pressupost.



Hi ha receptivitat diferent per part dels territoris segons parlem d'una comèdia amb elements molt "americans" o es tracti d'una pel·lícula d'acció amb estrelles.



Després d'una ràpida ullada, podem arribar a diverses conclusions:

1. Prenent tots els territoris, ni la suma de mínims ni la de màxims no fa cent, la qual cosa reflecteix el marge de negociació, el fet que la majoria de projectes no aconsegueixen vendre's a tot el món i que els mercats canvien d'any en any.



Així, l'actual crisi dels mercats de la televisió de pagament ha afectat especialment els territoris europeus (particularment l'espanyol, alemany i italià), mentre que la indústria de distribució japonesa ha experimentat un cert creixement que en part l'ha compensat.

2. Els percentatges estan més relacionats amb el desenvolupament del mercat audiovisual als diferents territoris i el seu poder adquisitiu que amb la població potencial que pot consumir les produccions.



Territoris com la Xina són industrialment molt menys interessants que la "petita" Holanda, on el consum de producte audiovisual i la seva capacitat de generar negoci és més gran.

3. Els territoris han estat ordenats tenint en compte la seva mida.



Territoris com els del centre d'Àfrica resulten lamentablement insignificants, ja que la freqüentació al cinema és ridícula i gairebé no hi ha indústria de distribució.

4. Hi ha una tendència a la integració geogràfica. L'expansió natural d'un distribuïdor es produeix cap a països del mateix territori o cap a aquells amb què es comparteix llengua.



El fet que el Regne Unit sigui agrupat no amb els europeus sinó amb altres països de llengua anglesa té tota la lògica, ja que compartir llengua significa, a més d'una evident proximitat cultural, una cosa tan òbvia com no haver de recórrer al doblatge en el cas de produccions en anglès. En aquest sentit, la gran oportunitat de distribuïdors espanyols sembla la seva expansió no només cap als països de Llatinoamèrica sinó també cap als Estats Units, on ja avui hi ha més de quaranta milions de ciutadans habituats a consumir producte audiovisual en castellà. Amb tot, la diferent pronunciació de la nostra llengua sembla una barrera difícil de superar, almenys pel que fa a compartir idèntics doblatges. A més, el doblatge és una cosa que no tots els canals de distribució accepten, ja que en països com Xile hi ha una cultura de veure en sales cinema subtítulat i no doblat.

5. L'expansió d'alguns distribuïdors cap a països del seu mateix territori o la mateixa capacitat de les *majors* per a actuar directament a gairebé qualsevol país es tradueixen en el fet que el comprador freqüentment està en condicions de tancar acords per a països de tot un territori.



En parlar de màrqueting internacional, veurem que una conseqüència pràctica d'aquest fet és l'avantatge que solen concedir les companyies venedores de drets a aquest tipus de distribuïdors, capaços d'assumir una proporció més gran del pressupost. És evident que, en el negoci de distribució audiovisual –com en qualsevol–, la mida i capacitat d'accedir a un mercat més gran és rellevant.

Companyies de distribució

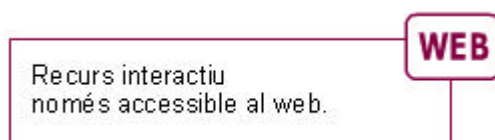
Les distribuïdores audiovisuals persegueixen l'explotació i venda d'uns determinats drets d'un producte concret. Segons que s'orienti estratègicament cap als drets o cap al producte i segons el seu grau d'integració, tindrem diferents perfils de companyia.



En referir-nos al flux de distribució en la unitat anterior, hem intentat descriure l'arbre del negoci dels drets audiovisuals a escala mundial fixant-nos en les seves principals branques tant referit a producte independent com al desenvolupat per les *majors*.

Com que en els nuclis següents abordarem la naturalesa de les empreses de vendes internacionals, en aquest nucli ens centrarem en l'aspecte que tenen les distribuïdores locals. La comprensió del seu negoci, de les seves opcions de missió i objectius, de la seva organització interna ens ajudarà a entendre millor el diferent grau d'idoneïtat que una companyia pot representar respecte a un determinat tipus de producte o de dret, temes que abordarem en les unitats següents.

■ Distribuïdores orientades a l'explotació d'un determinat dret



■ Distribuïdores orientades a l'explotació d'un tipus de producte

Si englobem tot el producte audiovisual –com veurem més endavant– en sis grans categories de producte, és lògic entendre que hi ha companyies especialitzades en cada un que amb freqüència es desenvolupen en departaments especialitzats en l'explotació de cada dret i que, en qualsevol cas, tenen capacitats desenvolupades per a sublicenciar a tercers cada una de les finestres.



Les sis grans categories del producte audiovisual són: formats d'entreteniment, notícies, esports, jocs, documental i ficció o argumental.



Sigui quina sigui la naturalesa de cada companyia, en la seva organització sempre hi ha un líder, habitualment el seu fundador, l'experiència i història del qual n'haurà determinat la especialització. És lògic pensar que qui ha desenvolupat la seva carrera professional en el mercat del vídeo domèstic té tendència i capacitat per a operar en aquest mercat en totes les seves possibilitats i independentment del tipus de producte. La seva probable relació amb proveïdors de continguts i clients li **permetrà avaluar** cada oportunitat i dimensionar correctament, segons les seves capacitats de finançament i objectius, el seu nivell d'activitat. Altres emprenedors poden haver acumulat experiència en un tipus de producte concret, per exemple, el dels dibuixos animats. Amb el seu coneixement, sabran veure l'oportunitat en les diferents finestres de dret d'una pel·lícula d'animació i estaran en condicions de negociar, si és que no tenen internalitzades aquestes tasques, la distribució de cada dret amb companyies especialistes.



En les unitats següents analitzarem el recorregut comercial de les diferents tipologies de manifestació audiovisual.

Així doncs, l'adequació de la companyia al seu mercat o producte objectiu estarà molt condicionada des de la seva constitució. A partir d'aquí, hi ha tres departaments clau en tota companyia distribuïdora:

- a. Departament d'adquisicions
- b. Direcció comercial i de màrqueting
- c. Àrea financera i d'administració

- a. **Departament d'adquisicions.** El correcte funcionament d'aquesta activitat, sobre la qual bascula la raó de ser de l'empresa, és absolutament essencial, tant que la majoria de vegades és assumida pel líder. El responsable d'adquisicions és qui marca la línia editorial i de producte, per la qual cosa del seu bon treball dependrà la vida de l'empresa.



Més endavant abordarem assumptes com els criteris de selecció d'un producte, essencialment lligats a aquesta tasca.

A continuació esmentem algunes de les competències que ha de tenir un bon gestor d'aquesta activitat:

- Profund coneixement del producte i els proveïdors, amb capacitat per a descobrir tendències.
- Estreta relació amb l'activitat de vendes i màrqueting. El contacte directe amb el mercat i els clients, i també amb tot el procés d'explotació del dret o drets contractats, li permetrà dimensionar el potencial de cada una de les opcions en les seves diferents finestres d'explotació, la qual cosa determinarà el preu que s'haurà de pagar per un producte.



En aquells casos en què no és el mateix líder qui gestiona aquesta part del negoci, qui ho fa sol assumir el rol comprador i venedor, i per això és habitual trobar en les distribuïdores un director d'adquisicions i vendes, de qui també depèn l'activitat comercial i de màrqueting.

- Àmplia experiència en la gestió de contractes de drets, tant en la seva faceta compradora com venedora.

b. **Direcció comercial i de màrqueting.**



Encara que és molt opinable, les activitats de vendes i màrqueting han de funcionar tan a l'uníson que convé centralitzar-les sota un mateix responsable. En qualsevol cas, és clar que són tasques diferenciades i que requereixen unes aptituds diferents, difícils d'integrar de vegades en un sol cap.

Entre les competències del responsable de vendes destacariem:

- Coneixement a fons del producte propi i de la competència, a fi de poder fer plantejaments

realistes, que al seu torn es recolzin en els punts forts del producte propi.

- Llarga experiència i coneixement del mercat i els clients. En el negoci de distribució audiovisual, com hem vist, segons quina sigui l'orientació de la companyia, els clients són uns o uns altres. Si parlem de companyies especialitzades en la distribució d'un determinat producte, que manquen d'una estructura de distribució pròpia per a cada finestra, la seva activitat serà la subdistribució i els seus clients, els distribuïdors de cada dret.
 - Els clients de les distribuïdores de drets de distribució comercial són els propietaris de les sales de cinema, cada vegada més agrupats en cadenes de programació.



Com en qualsevol activitat comercial, l'experiència i relació personal amb els clients, la sensibilitat per conèixer les claus del seu negoci i el sentit de l'oportunitat en oferir-li una determinada pel·lícula en unes determinades condicions són qualitats que només s'adquireixen amb els anys. Les barreres d'entrada en aquest negoci no són altes, en la mesura que l'estructura de vendes d'una distribuïdora no sol ser gran (a Espanya, n'hi hauria prou entre cinc i deu persones, segons el nivell d'activitat) i la clau és trobar la persona experta.

- Els principals clients del vídeo domèstic són, en la modalitat del lloguer, els videoclubs, i, en la de la venda directa, les botigues especialitzades i, cada vegada més, els anomenats *clients especials*, que engloben empreses de màrqueting directe (telebotigues, empreses de venda per catàleg), editorials i diaris.



Les barreres d'entrada al negoci del vídeo són altes, ja que l'única manera d'optimitzar les seves possibilitats comercials és l'accés directe a botigues i majoristes, la qual cosa obliga a desenvolupar una àmplia xarxa comercial. Encara que cada vegada s'experimenta un nivell d'associació més gran entre els clients petits i una oportunitat més gran d'establir una classificació ABC de clients, amb el que això significa d'ocasió de racionalitzar una xarxa de vendes i d'assumir des de la direcció els comptes més importants, la realitat demostra que els clients més petits sumen un alt percentatge del mercat i l'accés directe i personal a ells és la clau d'una explotació òptima. En el cas de pel·lícules d'alt pressupost, després d'aquesta anomenada *explotació òptima* hi ha milers de còpies i, de vegades, centenars de milers d'euros. És obvi que el director comercial d'una empresa de vídeo ha de tenir permanentment pres el pols dels clients, ja que es tracta d'un mercat de consum, enormement competitiu i, a més i sobretot últimament, canviant. En aquest sentit, el creixement del mercat del DVD a costa del mercat del VHS ha significat una autèntica revolució, de la qual encara queden per viure les últimes convulsions.

- En una distribuïdora de televisió que operi en un sol país, i no diguem en una de drets d'hotel, tren o sobretot avió, el nombre de clients és més reduït. La clau de l'èxit en l'activitat de vendes a televisions, assumint que es té el producte idoni, és la capacitat d'accedir als que prenen de les decisions sobre els continguts.



Amb freqüència, aquestes decisions es prenen amb comptagotes i a un altíssim nivell, per la qual cosa qui ven ha de ser capaç de saber ser al lloc oportú en el moment oportú. Per a això, haurà de conèixer l'evolució de la cadena, la seva situació en un moment donat i les seves experiències de fracàs i èxit per aconseguir seduir amb el contingut adequat. Encara que les decisions es prenguin normalment en la direcció de la cadena (hi ha molts euros en joc amb cada aposta), sempre s'aborden des de l'anàlisi que es fa en departaments de programació i compres i, per aquest motiu, la relació d'un bon director comercial (normalment el líder de la distribuïdora; ja veiem que personalista és aquest negoci) no es limitarà al tracte amb l'alta direcció. Simultàniament, haurà d'haver convençut amb el seu producte els responsables de les àrees d'antena, programació i compres i haurà d'haver aconseguit que algú en aquest departament hagi visionat el seu producte o hagi accedit a prou informació sobre aquest per a poder fer una recomanació favorable.

Subratllem la importància capital del disseny del llançament comercial d'una pel·lícula amb vista a les finestres de negoci posteriors (vídeo, televisió), ja que el seu èxit als cinemes marcarà la seva vida posterior, més enllà de la bondat del film.



Dedicarem gairebé en exclusiva dos mòduls complets a les tasques del departament de màrqueting, departament que és capaç de convertir en atractiu negoci un mal producte i, mal gestionat, de destrossar-ne un de bo.

- c. **Àrea financera i d'administració.** En el negoci de distribució audiovisual, disposar d'un **director financer** amb capacitat per a gestionar els recursos és absolutament necessari i, amb freqüència, la clau de la seva subsistència. No hem d'oblidar que la majoria de vegades entre el moment de la inversió en l'adquisició d'uns drets (amb freqüència abans que el projecte s'hagi posat en marxa, de vegades sense que ni tan sols estigui ultimada el guió) i el moment del retorn d'aquesta inversió i la seva conversió en beneficis, transcorren diversos anys, durant els quals cal tenir capacitat per a finançar despeses elevades i per a gestionar uns ingressos procedents de diferents fonts al llarg del temps.



Saber calcular una inversió –a més del seu *payback*, el seu valor actual net i la seva taxa interna de rendibilitat– a partir d'un descompte de fluxos de fons d'acord amb certes expectatives d'ingrés és una capacitat necessària en una distribuïdora que està íntimament lligada a les seves activitats d'inversió o adquisicions i vendes. Fins i tot en grans corporacions en les quals la seva disponibilitat de fons pot no ser el problema més gran, la introducció de claus financeres (descompte o no de contractes de vendes, gestió de la tresoreria, anàlisi de costos d'oportunitat, etc.) permet maximitzar la inversió dels accionistes.

Una altra figura clau en qualsevol organització d'aquest negoci és el **responsable de servicing**: entre les seves activitats hi ha la coordinació dels moviments de materials, la supervisió de tots els elements que s'importen, la relació amb els laboratoris, el doblatge i/o subtitulatge, el tiratge de còpies i tràilers, etc. De l'agilitat del seu treball dependrà el compliment de dates, una cosa essencial en els llançaments de cinema i vídeo. I del seu bon criteri a l'hora de coordinar un doblatge, el seu càsting i interpretació, la pel·lícula quedarà reforçada o debilitada.



Tot seguit us presentem un parell d'exemples de treball bo i dolent del treball del responsable de *servicing*. La pel·lícula *The Stupids* –que a Espanya es va estrenar amb el títol de *La familia Stupid* en la versió en castellà i *Els estúpids* en la versió en català– de John Landis va ser un desastre comercial a tot el món, encara que a Espanya el fracàs no va ser tan aparatós. Part de l'explicació es deu al seu excel·lent treball d'adaptació i doblatge, a la finíssima manera de traduir i interpretar les cançons voluntàriament estúpides i, en fi, a l'encert del seu càsting de veus. El mateix John Landis va tenir oportunitat d'opinar sobre aquest treball i va comentar amb gràcia i distanciament: "la pel·lícula sembla en espanyol millor del que és".

Un cas ben diferent va ser el de *To die for (Tot per un somni)*, el film de Gus van Sant en què Nicole Kidman feia tot un recital d'interpretació. El dia de la seva estrena (*premiere*) en un cinema de Barcelona, ens topem amb una fredor en el públic ben diferent de l'entusiasme que havíem trobat en aquells festivals als quals havia acudit abans de la seva estrena comercial. No triguem a adonar-nos que el doblatge, tècnicament impecable, havia destrossat el film. En festivals s'havia vist la còpia subtitulada, on Kidman brodava el seu personatge, una nena *pija* i superficial, capaç de tot per a triomfar a la televisió (era la noia del temps a la cadena de televisió local del seu poble), fins i tot de matar. El perill d'aquesta dona era la seva falta de maduresa, la seva incapacitat per a prioritzar, la seva essencial superficialitat. Qui va dirigir el doblatge no havia descobert la riquesa de matisos del treball de Van Sant i Kidman i va dotar el personatge de l'actriu d'una personalitat que no tenia. Va convertir aquesta vulgar *trepa* en una dona intel·ligent, freda i calculadora, molt més en la línia de les dones fatals del cinema negre clàssic, cosa que alterava en la seva arrel la personalitat de la protagonista. L'actriu que li va donar veu en espanyol feia un treball notable, si no fos perquè no havia comprès el personatge. En tan sols quaranta-vuit hores es va haver de doblar una altra vegada Nicole Kidman i llançar les seixanta còpies amb el doblatge corregit. El cost extraordinari en què va caldre incórrer va ser gran, ja que les còpies que s'havien fabricat per a l'estrena no es van poder fer servir.

No hem de posar punt final a l'explicació sobre l'equip de treball que integra una distribuïdora sense esmentar la importància del cap de gabinet jurídic, responsable de validar i complir els contractes. De fet, cap productor no voldrà tornar a treballar amb un distribuïdor que no compleix amb el que s'ha pactat.



Com en tot negoci en què es mouen molts diners, la correcta redacció i interpretació de les clàusules contractuals pot ser crucial: no solament per a la distribuïdora, sinó també per a aquest productor que ha posat a les seves mans el seu treball i que la majoria de vegades espera uns ingressos de *royalties* que els mateixos contractes especifiquen detalladament.

El producte audiovisual

Abans d'abordar el tema dels drets i les peculiaritats de la seva explotació en els diferents mercats audiovisuals, ens convé recordar, encara que sigui d'una manera esquemàtica, les particularitats del producte audiovisual:

1. Formats d'entreteniment: gal·les –musicals o no–, concursos, debats, revistes, etc.
2. Notícies: empaquetades en telenotícies i reportatges o servides en directe.
3. Esports: en directe o en diferit.
4. Jocs: per a ordinador o televisió.
5. Documentals: especials o sèries, dibuixats o filmats al món real.
6. Ficció: *feature films*, telefilms, minisèries i sèries, tant en dibuixos animats com amb personatges reals.

En tots els casos, el seu valor experimentarà modificacions segons la seva antiguitat, grau d'envelliment i èxit, de manera que, com veurem en el pròxim nucli, la idoneïtat de cada una a cada mercat o dret és molt diferent.

La matriu següent pretén visualitzar les diferents categories de producte amb què, en l'àmbit del documental i la ficció, se sol topar un distribuïdor. Veurem que és en aquests dos gèneres en què el rol del distribuïdor té més sentit, perquè són els que, juntament amb els jocs, depenen menys de la televisió.

	Argumental / Ficció	Documental
Dibuixos animats	<p>Sèrie Pel.lícula</p> <p>Nova Clàssica</p> <p>Pel.lícula Sèrie</p> <p>Nova Clàssica</p>	<p>Sèrie Pel.lícula</p> <p>Nova Clàssica</p> <p>Pel.lícula Sèrie</p> <p>Nova Clàssica</p>
Personatges reals	<p>Sèrie Pel.lícula</p> <p>Nova Clàssica</p> <p>Pel.lícula Sèrie</p> <p>Nova Clàssica</p>	<p>Sèrie Pel.lícula</p> <p>Nova Clàssica</p> <p>Pel.lícula Sèrie</p> <p>Nova Clàssica</p>

Tipus de drets i la seva explotació

■ Varietat de drets d'explotació

Ens hem anat referint als drets des de l'inici de l'assignatura. Ara és el moment de definir ordenadament els més importants per a poder veure a continuació com les possibilitats de comercialització de cada producte són més grans en uns drets o mercats que en d'altres.

- a. **Cinematogràfics:** és l'autorització que el productor confereix al distribuïdor per explotar el seu treball per mitjà de la projecció pública, la qual pot ser en sales de cinema amb finalitats comercials mitjançant entrada pagada (distribució comercial) o no (distribució no comercial).



També es consideren drets cinematogràfics el que es coneix com a *public video* que, a diferència del vídeo domèstic, consisteix a efectuar una projecció des d'un magnetoscopi o DVD en un àmbit que supera el privat.

- b. **Home entertainment:** encara que fins fa poc aquest dret es limitava a l'explotació d'un treball audiovisual en format VHS, els distribuïdors solen aconseguir que en la definició de vídeo domèstic s'inclouï també el format DVD o qualsevol altre format lineal (no interactiu, cosa que alteraria l'obra) que pugui existir en el futur. La no-acceptació d'aquesta interpretació àmplia del dret per part del productor significaria un risc gran per al distribuïdor i, en no poques ocasions, raó suficient per a no acceptar un acord.



Es podria considerar que el dret del *home entertainment*, una mica més ampli que el del vídeo domèstic, inclou el de la comercialització de jocs gravats en disc o disquet adequats per a ordinador i televisió.

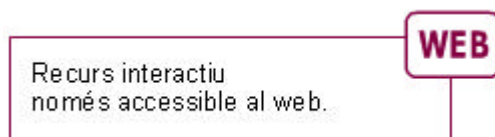
Independentment del format o tecnologia amb què s'exploti aquest dret, en vídeo domèstic hi ha tres grans mercats, els drets dels quals són diferenciats: el del lloguer o *rental*; el de la venda directa o *sellthru*; i el de les promocions o *commercial video*.

- c. **Televisió:** és el dret a cedir a una estació de televisió, terrestre, de cable o satèl·lit l'autorització i els materials que li'n permeti la transmissió per ones hertzianes o terrestres o digitals cap a aparells receptors. Les diferents formes de transmissió (ones terrestres, cable, satèl·lit) constitueixen drets diferenciats.



De fet, per exemple, la transmissió per satèl·lit ha estat amb freqüència en el punt de mira dels venedors drets, que es resistien a incloure-la en els seus contractes per por que es pugui vulnerar el dret de distribuïdors de tercers països en cas que aquesta transmissió no sigui encriptada.

Amb tot, i deixant constància dels matisos que implica la forma de transmissió, els principals drets televisius són:



- d. **Internet:** avui ja és una realitat tecnològica la possibilitat d'emetre un programa per Internet, especialment si és de durada curta. Els drets d'Internet i els *on line rights* són l'amenaça més seriosa i la millor oportunitat per al desenvolupament del negoci audiovisual. Amenaça no només pel que fa a les possibilitats de desenvolupament de la pirateria, sinó també pel que fa la seva essència (la xarxa mundial o WWW, això és el World Wide Web) en el sentit que atenta contra l'estructura de distribució per territoris amb què s'ha operat durant dècades.



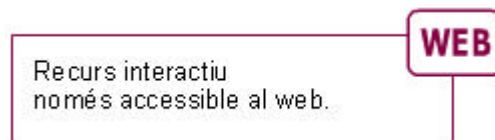
Els productors se solen reservar per a ells aquests drets, per evitar el risc que un dels seus distribuïdors o clients envaeixi el territori d'un altre. Alguns malpensats creuen que la raó oculta que els productors tenen per a no cedir aquest dret és la seva voluntat de fer-lo explotar directament en el futur, sense la participació dels distribuïdors.



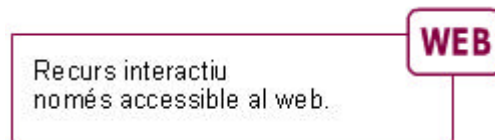
Telefónica de España, per mitjà de Terra, ha avançat en aquest servei, i ha demostrat que les transmissions d'Internet poden ser encriptades al territori propi i segures amb vista a no perjudicar els drets dels distribuïdors estrangers, però en l'àmbit de pel·lícules de cinema ha xocat amb la resistència de les *majors* a cedir les seves superproduccions i la realitat dels distribuïdors independents, que excepte en casos puntuals, no disposen d'autorització per a fer explotar aquest dret.

- e. **Drets subsidiaris o ancillary rights:** aquests drets engloben aquelles modalitats d'explotació de

pel·lícules en llocs públics als quals s'accedeix mitjançant el pagament d'una tarifa i que es presenten a l'usuari com un servei addicional al principal adquirit.



- f. **Altres drets:** una obra audiovisual pot donar origen, mitjançant certes manipulacions, a una obra diferent. Poder efectuar aquestes alteracions requereix el dret corresponent. Entre aquests drets, els més comuns són:



■ Els mercats més adequats per a cada producte

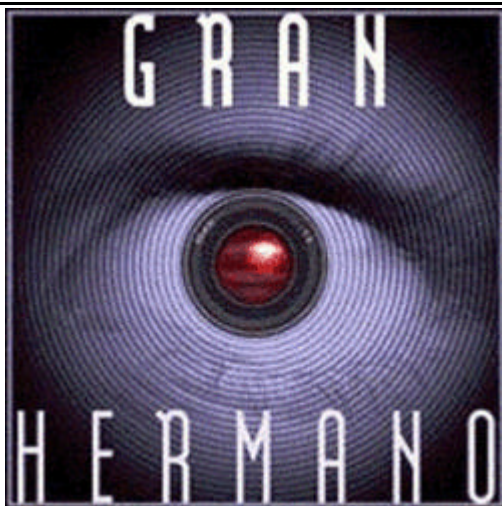
A continuació tractarem de reflexionar entorn de quins són els mercats més atractius i, per tant, els drets essencials per a cada un dels tipus de producte que hem vist anteriorment:

- a. **Formats d'entreteniment.** L'enorme varietat de conceptes que hi ha darrere del nom *format* fa impossible generalitzar, ja que seran les característiques concretes de cada format les que marcaran la seva idoneïtat d'explotació en un determinat mercat.

Un format de televisió és una bona idea normalment adaptable i copiable (una de les claus de les productores de formats és saber protegir la seva idea davant plagis registrant-la convenientment) que els seus productors vendran a tercers perquè la confeccionin a mida del client i territori.



Quan parlem de formats nous, deixant a banda el mercat televisiu sense el qual aquest gènere no tindria sentit, l'explotació comercial més òbvia és el dret d'adaptació o nova versió.



N'és un exemple *Big Brother* (*Gran hermano*), el format que va marcar l'arrencada del que es va anomenar *telerealitat*. Els seus productors (Endemol) van aconseguir vendre el programa, per mitjà de productores locals o de les seves pròpies filials, a televisions de tot el món. Una de les claus del seu èxit més gran o més petit als diferents territoris va ser l'encert del seu càsting; és a dir, que els seus concursants locals siguin més o menys atractius.

El cas de *Gran hermano* també serveix per a veure com un format creat per a un canal generalista d'una televisió en obert aconsegueix reeixir en una televisió de pagament i es converteix en un programa canal temàtic de gran èxit. El Canal Gran Hermano, com també el Canal Operación Triunfo, s'ha convertit al nostre país en eficaç argument de venda de les plataformes de televisió de pagament.

El mercat comercial és un terreny molt allunyat d'un gènere tan essencialment emparentat amb la televisió, si bé no han faltat intents, amb variacions tipus *spin off*, d'accedir a aquest mercat i posteriorment al del vídeo domèstic i la mateixa televisió mitjançant experiments que han tractat d'aprofitar un determinat filó.



Així, *OT, la película* va gravar en format documental les aventures en concert dels concursants de la primera edició del format de Gestmusic *Operación triunfo*, mentre que *El gran marciano*, en falsa càmera oculta, va ficcionar una més aviat insulsa història dels de *Gran hermano*.

Operación triunfo ha aconseguit vendes sonades en vídeo de l'enregistrament dels seus concerts, especialment d'èxit, en el seu dret promocional.

Els drets editorials i, sobretot, musicals solen tenir un bon potencial en formats d'èxit, com demostra el llibre de *Gran hermano*, que va tenir una notable difusió.



Quant a l'explotació de músiques, no només s'aplica a formats lligats a aquest món –cosa que és evident– com és el cas d'*Operación triunfo*, sinó també a d'altres de gran audiència com *Crónicas marcianas*, un *talk-show* que se serveix de la seva acceptació per incorporar i promocionar temes musicals que després, aprofitant la forta implantació de la seva marca, són explotats en format CD.

És evident que l'explotació de drets dels formats d'entreteniment sol ser molt immediata, ja que aprofita la seva presència en antena.



Tanmateix, determinats formats s'han convertit en clàssics. Aquest és el cas del concurs *Un, dos, tres, ... responda otra vez*, que ha desaparegut i ha reaparegut en diverses ocasions, amb els retocs obligats que marquen les modes i la cultura del moment. Anunciada la seva reactivació en diverses ocasions (aquest s'ha fet realitat amb alguns canvis amb el nom *Un, dos, tres, ... a leer otra vez*), les velles edicions del concurs, amb Kiko Ledgard i les seves hostesses, han alimentat durant anys la programació del canal temàtic de televisió de pagament Canal Nostalgia. Segur que no li han faltat seguidors i no sembla arriscat pronosticar que algun dia podrà ser visionat cada un dels seus programes des d'Internet.

També ha resultat excel·lent, paral·lelament a la seva emissió al Canal Nostalgia, l'explotació musical i videogràfica d'un vell format de Televisió Espanyola, *Había una vez un circo*. Un programa tan lligat a la inoblidable personalitat dels seus protagonistes (els pallassos Gaby, Fofó i Miliki) que resulta impensable reeditar-lo.

Un cas semblant, encara que aquí pesava més la força dels seus convidats, ha estat l'edició videogràfica d'algunes de les excel·lents entrevistes de Joaquín Soler Serrano en el seu programa *A fondo*. El programa de Canal Plus *Epílogo* podria tenir una sort similar.

Certs formats, com els debats i les revistes o magazíns, viuen tan aferrats a l'actualitat i tenen tan pocs elements diferenciadors que neixen i moren amb la seva emissió.

- b. **Notícies:** aquest producte també viu aferrat a l'actualitat. Encara que poden ser servides en directe, la seva forma de consum més habitual és mitjançant l'empaquetat en telenotícies.



Un exemple de notícia servida en directe pot ser la memorable cobertura radiofònica de les dramàtiques hores del cop d'estat del 23 F.

L'arxivament de les notícies editades i del material brut emprat se sol convertir en un banc d'imatges interessant per a distribuir. Els clients potencials d'aquest arxiu són les mateixes televisions o productors d'obres que necessiten referir-se a fets reals, tant si elaboren un documental, un reportatge com una obra de ficció.



El 99% del material que es pot arxivar està condemnat a no ser utilitzat mai, però de vegades s'aconsegueix captar imatges o sons que es passen a convertir en part de la nostra història, en material recurrent d'ús obligat.



Tots tindrem gravades per a tota la vida a la memòria les imatges del tràgic impacte dels avions que van fer caure les Torres Bessones. Els seus "afortunats productors" són propietaris (llevat que alguna llei les passi a considerar domini públic) d'imatges de la història de tots.



A Espanya, el més emblemàtic arxiu amb imatges del franquisme és el NO-DO, recurs habitual de tot tipus d'obres.



Certes formes d'empaquetar notícies d'especial valor històric han aconseguit convertir-se en destacats programes de reportatges (el programa *Informe Setmanal* de TVE és modèlic en aquest sentit).

Alguns d'aquests treballs són de vegades explotats posteriorment en el mercat del vídeo.



La crònica de la transició espanyola efectuada per Victoria Prego és un cas destacable, com també ho pot ser, per exemple, el documental rodat per Manuel Palacios per a Canal Plus amb motiu del centenari de l'Atlètic de Madrid, encara que en aquest cas ens endinsem ja en el producte esports.

- c. **Esports:** la pura essència del fet esportiu –tan lligat a l'emoció del moment que implica la competició fa que, com en el cas de les notícies, el seu principal valor sigui la seva emissió en directe i que sigui poc rellevant, amb vista a l'usuari, si aquesta emissió es produeix en televisió en obert, de pagament o fins i tot per Internet.



Hi ha portals especialitzats en esports com el golf, que són molt seguits i ofereixen informació en temps real de tot el que s'esdevé en els grans premis.

L'emissió d'esports en diferit té sentit quan es refereix a esdeveniments recents, tant si és sense un empaquetat especial com si és reconvertit en programa resum. Quan els fets són antics, hauran hagut d'assolir la categoria de clàssics i en casos així, fins i tot la seva edició en vídeo té potencial.



Com per exemple un partit de futbol del mateix dia.



Programa resum, tipus *Estudio Estadio*, amb els gols de la jornada.



Com exemple d'aconteixement amb categoria de clàssic tenim el memorable 0-5 del Barcelona de Cruyff al Bernabeu, i com a clàssics mereixen algun lloc en les graelles d'una televisió generalista en obert, de pagament o Internet.



Un vídeo que va aconseguir vendes espectaculars en la seva explotació promocional va ser el vídeo resum de les Olimpíades de Barcelona 92.

L'enorme popularitat d'alguns esports i les seves figures, sempre deguda en un altíssim grau a la capacitat de la televisió de crear ídols, s'ha convertit en una interessant font de negoci tant en l'àmbit dels patrocinis, en el del marxandatge com en el de l'editorial.



Des de fa dècades, el ciclisme professional no podria existir sense els patrocinis.



Com per exemple, les samarretes i altres productes derivats del màrqueting elaborat pel Reial Madrid entorn del futbolista anglès David Beckam.



Com per exemple, àlbums de cromos, etc.

- d. **Jocs:** els jocs dissenyats per a videoconsola, ordinador personal o televisió han aconseguir una enorme popularitat en el mercat del *home entertainment* (varietat venda directa).



Com Nintendo



Playstation, entre d'altres.

La capacitat d'aquest producte per a fidelitzar els seus usuaris, especialment el sempre agraït públic objectiu infantil, ha fet que els seus productors aprofitin les enormes possibilitats d'altres mercats per a desenvolupar una gran varietat de drets. El més evident, quan la tecnologia ho ha permès, ha estat la seva difusió a Internet i la televisió de pagament –amb freqüència en la seva varietat PPV– no només per mitjà de plataformes sinó als mateixos hotels.

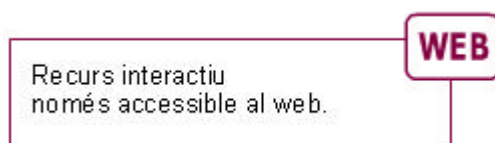


És estrany l'hotel dels Estats Units on no es té accés a aquest servei, amb jocs com Super Mario Bros o d'altres.



A més d'adaptacions cinematogràfiques d'alguns dels seus personatges (el mateix *Super Mario Bros*, *Resident Evil*, *Tomb Raider*, etc.), cosa que fa créixer la mida de la franquícia i permet, amb la nova obra, l'accés als sempre sucosos mercats comercials, del vídeo i la televisió, els personatges dels jocs més populars han alimentat també negocis com l'editorial (còmics, cromos, llibres) o el del marxandatge, amb infinitat de possibilitats promocionals en sectors com el tèxtil (samarretes, gorres, tovalloles, etc.), el de la joguina (ninots, puzzles, etc.), el de la restauració (cadena de menjar ràpid) o el de l'alimentació (productes de diferent tipus que s'ofereixen com a valor afegit per a incentivar el consum).

- e. **Documental i ficció:** repassarem en aquest capítol els diferents formats d'aquests gèneres, continuant amb la matriu exposada anteriorment:



Acords de distribució

Era important reflexionar sobre les categories de producte i la seva idoneïtat per als diferents mercats perquè un distribuïdor haurà de fer una estimació del seu possible negoci abans de començar a negociar els drets de distribució d'un determinat producte o paquet de continguts per a un o diversos territoris.



Com hem dit, la tasca d'adquisició de drets és clau en qualsevol distribuïdora perquè és l'activitat que nodrirà el negoci de l'empresa. El seu responsable, a més de tenir un vast coneixement del seu mercat d'actuació i de l'activitat comercial de la seva companyia, ha de ser una persona especialment hàbil i imaginativa per a plantejar i negociar l'acord més favorable possible amb l'empresa productora o el distribuïdor internacional d'un determinat programa o conjunt de continguts.

Tot i que no hem d'oblidar que del que parlem és de l'acord que el titular d'uns drets assoleix amb algú disposat a representar-los totalment o parcialment en un o diversos territoris, el disseny final de l'acord, com veurem en parlar del contracte, pot adoptar múltiples formes, que són el reflex d'una enorme varietat de condicions que es poden haver convingut.

No obstant això, i si ens fixem en el possible desemborsament inicial, només són possibles tres escenaris entorn dels quals la indústria audiovisual maneja una sèrie de marcs de col·laboració. En aquest nucli repassarem els més freqüents.

Els tres escenaris al·ludits són:

1. El distribuïdor no garanteix diners al productor per representar una obra o catàleg i a més cobri per fer el seu treball, independentment dels resultats (servei de distribució).



En aquest cas, on el distribuïdor no assumeix cap risc, és habitual, per exemple, en el negoci de distribució comercial a Espanya quan es tracta de pel·lícules espanyoles. Com hem dit, normalment són obres completament finançades en les quals rarament un distribuïdor necessita assumir cap risc (no seria el cas de treballs d'autors consagrats que sempre ofereixen *a priori* unes expectatives de negoci més sòlides), mentre que per al productor és essencial veure la seva pel·lícula als cinemes per a poder complir els seus compromisos amb les televisions. En aquest cas, el productor assumirà totes les despeses de l'estrena i el distribuïdor es centrarà a fer el treball de llançament a canvi d'una quantitat fixa, variable o una combinació de totes dues, que el productor deduirà dels seus ingressos.

2. El distribuïdor no garanteix diners al productor i que els seus ingressos siguin determinats tenint en compte uns resultats, en un model de repartiment de beneficis (*share revenue*).



El distribuïdor arrisca les despeses inherents a l'activitat de distribució, que són molt elevades si es tracta d'estrenes comercials però inferiors en altres finestres. Una vegada ha recuperat la seva inversió de llançament i l'obra és en zona de beneficis, els repartirà amb el productor. Això és molt freqüent en la distribució de catàlegs de televisió d'operadors estrangers. La convicció per part del posseïdor dels drets que el distribuïdor local és en una millor posició de mercat que ell mateix per a representar el seu catàleg en un determinat territori, unida a una relació de confiança, el pot seduir a posar a les seves mans uns continguts que, en el pitjor dels supòsits, podrien no rendir-li res, però mai no li costarien més diners.

3. El distribuïdor aboni una quantitat al posseïdor d'uns drets, en concepte de mínim garantit a compte dels *royalties* o bé com a preu definitiu per la seva cessió, en un tipus d'acord que es coneix com a *comissió fixa* o *flat fee* i que assumeix que no hi haurà liquidacions de *royalties*.

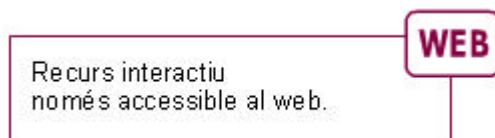


És el model més usual en els acords de distribució cinematogràfica. Es tracta de grans pel·lícules protagonitzades per estrelles que se solen cedir a un distribuïdor, la majoria de vegades com a prevenda tancada abans del començament de la producció, sempre que aquest assumeixi, juntament amb altres obligacions, el risc de garantir al productor una quantitat mínima a compte dels *royalties*. Ja vam veure en repassar els principals territoris quins són els percentatges aproximats que assumeix cada territori: per exemple, per a adquirir els drets d'una pel·lícula de cinquanta milions de dòlars, el distribuïdor espanyol haurà de garantir entre 1,75 i 2,5 milions, de vegades més, altres vegades menys, segons les circumstàncies de la negociació (per exemple, l'interès d'altres empreses competidores pels drets d'aquest títol).

És evident que cada model significa un diferent nivell de compromís i risc i utilitzar-ne l'un o l'altre és condicionada per les circumstàncies.

En certes ocasions, com quan es negocia un paquet de continguts o quan el negoci potencial esperat d'una obra no és gran, les parts són pràctiques i marquen un preu tancat pels drets, cosa que allibera el distribuïdor d'haver de fer liquidacions periòdiques i l'ajuda, per la llibertat que adquireix respecte a aquests programes, amb vista a posteriors negociacions de cessió de drets als seus clients.

Sigui quin sigui l'acord econòmic plantejat, distribuïdors i productors es troben de vegades amb tipus d'acords o conceptes que convé conèixer per a superar la simple cessió d'una obra o paquet. Són bastant habituals:





Amb freqüència, productors i distribuïdors desenvolupen formes d'acord que combinen elements d'aquests tres tipus i incorporen diferents matisos segons si es parla de vendes o prevendes: és a dir, segons si l'acord de cessió de drets es materialitza quan el film o programa és en fase de projecte o ha acabat i pot ser visionat; en aquesta última circumstància el fet de comprar resulta menys arriscat.

Màrqueting internacional

- Organització de les vendes internacionals
- Fires i mercats
- Tècniques per a trobar distribuïdor

Organització de les vendes internacionals

Anteriorment hem tingut ocasió de descriure l'organització clàssica d'una companyia de distribució que opera en un determinat país o territori. També hem comentat la divisió del mercat mundial en territoris i les particularitats que presideixen la manera de funcionar de cada un dels drets audiovisuals. Tot això ens hauria d'ajudar a subratllar tres punts que no s'han de perdre de vista en els nuclis que constitueixen aquesta unitat:

1. Una empresa de vendes internacionals és una companyia de distribució com qualsevol altra.



Una empresa de vendes internacionals és una companyia de distribució com qualsevol altra, que es diferencia de les que operen localment en el fet que les seves tasques clau s'orienten a la intermediació entre el productor i el distribuïdor que ofereix al client final (l'espectador) els programes. La vocació d'una empresa de vendes internacionals és donar servei a dues empreses que es necessiten: una productora que desconeix el distribuïdor i un distribuïdor, o tants com països hi ha, que per a poder desenvolupar el seu treball adequadament necessita un curs de comunicació amb el productor.

2. Els clients de producte cinematogràfic són totalment diferents dels clients de programes de televisió. Per tant, una companyia que aspiri a incloure ambdues activitats haurà de dotar la seva organització d'estructures capaces de treballar en els dos mercats.



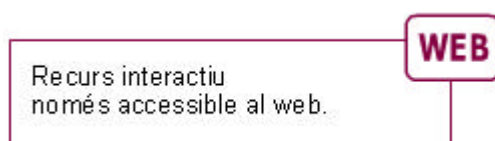
És a dir, els distribuïdors locals.



Les mateixes cadenes, a les quals no sempre es pot accedir sense el concurs d'un distribuïdor.

3. El punt d'intersecció entre el mercat cinematogràfic i el de la televisió són freqüentment les companyies de distribució videogràfica, que nodreixen els seus catàlegs d'ambdós tipus de producte.

L'organització d'una companyia de vendes internacionals té diverses figures clau:



Moltes empreses de vendes internacionals provenen de la producció o de la distribució domèstica.

Algunes, que van néixer com a simples empreses de vendes internacionals, s'han integrat verticalment i s'han convertit en els seus propis clients per a alguns territoris, o bé s'han convertit en els seus proveïdors i han començat a produir.



És el cas d'Icon, l'empresa de Mel Gibson, que opera ja com a distribuïdora a Austràlia i el Regne Unit



És el cas de Summitt, que amb *Km. 666 (Wrong Turn)* ha iniciat la seva pròpia trajectòria de producció.

Fires i mercats

El treball d'un distribuïdor d'àmbit estatal sol tenir una estacionalitat que és marcada no només pel període de l'any sinó per la seva pròpia planificació d'estrenes.



En el mercat de distribució comercial, els últims mesos de l'any solen concentrar un alt nivell de recaptació, especialment en el període nadalenc. Però l'autèntica estacionalitat d'un distribuïdor la marquen les dates triades per a les seves estrenes més importants, que sovint són lluny del mes de desembre, un període en què la competència de les *majors* és especialment important.

El mateix podem dir del distribuïdor de vídeo, si bé aquest sol estar abocat a efectuar els seus llançaments mensuals, normalment equilibrats quant al seu potencial de vendes i, en el mercat del lloguer, sempre dependents de les dates seleccionades pel distribuïdor de cinema per l'obligació de respectar certes finestres de protecció (*holdbacks*) que tractarem més endavant.

El ritme d'activitat de les vendes de televisió sol ser també molt uniforme i dependrà més de factors no programables que del calendari anual.

En el treball de vendes internacionals sí que hi ha clarament dates clau. Encara que la tasca requereix dedicació durant tot l'any, tots els cursos hi ha fites en què l'activitat i la relació amb els clients s'intensifiquen. Parlem dels mercats (*markets*) o fires, en el curs dels quals es presenten les novetats i es concentra un altíssim percentatge de les vendes.

Es tracta de mercats internacionals als quals acudeixen les principals companyies del sector (venedors i compradors) de tot el món. Des del punt de vista de les empreses de vendes internacionals, en aquests mercats, es pretén:

- Prendre drets de projectes.
- Vendre drets de programes acabats, que es mostren als clients potencials.
- Mostrar als clients el producte acabat que van precomprar en mercats anteriors.
- Presentar i discutir amb els clients plans de màrqueting de títols de pròxima estrena.
- Tancar acords estratègics (tipus *output deals*, *volume deals*, *first look deals*) amb distribuïdors de determinats territoris.
- Discutir incidències dels últims mesos, sovint relacionades amb retards en els cobraments o absència de liquidacions.

Com s'haurà deduït fàcilment, hi ha fires especialitzades en productes de televisió i d'altres en què es comercia amb produccions cinematogràfiques. Els arguments que es manegen en cada una són diferents i, per això, pot ser útil a l'estudiant visitar les pàgines web dels principals mercats.

Mercats de televisió. Els principals són el Natpe (s'alterna entre Nova Orleans i Las Vegas i té lloc al gener), MipCom (Canes, abril), MipTV (Canes, octubre).

Qui hi va

Quins són els productes més habituals



A aquests mercats hi acudeixen, com a venedors, cadenes i productors de televisió i empreses que en gestionen els drets. També hi van les empreses venedores de drets cinematogràfics més destacades, si bé renuncien a presentar-hi les seves novetats més importants i es limiten a operacions de llibreria o catàleg.

Encara que alguns distribuïdors cinematogràfics acudeixen a aquests mercats pensant més en la línia del vídeo que en la de la distribució comercial i a avançar negociacions en curs amb algun proveïdor de cinema, el 90% dels assistents com a compradors el constitueixen cadenes de televisió de tot el món, tant generalistes com temàtiques.



Encara que els documentals i els dibuixos animats, sobretot en els seus formats seriatos, són productes de molta demanda (i de molta oferta) –en part a causa de la gran quantitat d'hores que canals temàtics i alguns de generalistes consumeixen anualment–, els programes que més interès desperten són aquells que han demostrat la seva capacitat d'atreure i fidelitzar la gran audiència al seu país d'origen. En aquest sentit, formats de telerealtà, programes concurs i sèries de ficció són més capaços de generar negoci que els gèneres al·ludits al principi.

Mercats del cinema. Els més importants són l'AFM-American Film Market (Los Angeles, febrer), el MIF (Canes, maig, durant el Festival de Cinema) i el Mifed (Milà, novembre). El 2003, l'organització de l'AFM va anunciar que, a partir de 2004, any en què s'organitzaran dues edicions d'aquest mercat, la nova data de l'esdeveniment serà al novembre. Amb aquest canvi el futur del Mifed és incert, ja que sembla segur que el canvi de dates de l'AFM farà alterar les de Mifed, tasca gens fàcil en calendaris tan atapeïts.

Qui hi va

Quins són els productes més habituals



Els mercats del cinema són adequats per a presentar les últimes novetats de producte dissenyat per a sales cinematogràfiques, i per això són cita obligada de productors i empreses de vendes especialitzades. Encara que en alguns casos fan atenció a operacions de llibreria, normalment dediquen aquests fòrums a presentar als seus clients les últimes novetats i projectes per a la gran pantalla.

Entre els seus clients no acostumen a estar els emissors de televisió, que ni tan sols solen acudir a aquests mercats. Encara que les televisions proporcionen als productors una importantíssima quantitat d'ingressos, el seu interès pels projectes és escàs si no hi ha un distribuïdor cinematogràfic disposat a assumir el risc de la seva estrena al cinema. És més, el valor televisiu d'una pel·lícula depèn en gran part del tipus d'estrena i l'èxit que hagi tingut en sales. Per això, els clients en aquests mercats són distribuïdors cinematogràfics de tot el món, que hi nodreixen una important part del seu catàleg.

Amb tot, hi ha distribuïdors, com els de pel·lícules de les conegudes com *d'art i assaig*, que presten més atenció a festivals internacionals de cinema com el de Venècia, Berlín o el mateix Canes que a aquests mercats, normalment molt bolcats en superproduccions americanes.



En els mercats del cinema hi ha tot tipus de pel·lícules, des de pel·lícules de pressupostos superiors als cent milions de dòlars fins a d'altres de menys d'un milió; aquestes últimes normalment són pel·lícules de gènere que es presenten per a distribuïdors que busquen omplir programacions de vídeo.

Cinema comercial i cinema de qualitat, cinema amb estrelles i primeres pel·lícules, en els mercats del cinema és fonamental per al comprador una adequada organització de l'agenda de manera que l'horari de les reunions indispensables amb els productors més capaços no privin l'executiu d'assistir als visionatges de les pel·lícules que *a priori* es puguin ajustar més a les seves necessitats.

Tècniques per a trobar distribuïdor

Aconseguir clients per a un producte audiovisual sol ser una tasca complicada, sobretot si tenim en compte la gran quantitat d'hores noves de programació que es presenta a cada mercat: una adequada preparació del producte i una gestió intel·ligent dels clients i del mateix producte contribuirà a aconseguir-ne.

Quant al **client**, s'ha de tenir en compte:

- **No tots els clients són iguals.** Si tenim en compte que cada un dels principals mercats congrega aproximadament deu mil executius de tot el món, entendrem que la capacitat del venedor per a treballar eficaçment la base de dades de clients potencials és condició *sine qua non* per a progressar adequadament.

En l'estructura d'aquesta base de dades i, sobretot, en la ment del venedor, és necessari identificar clarament una classificació ABC de clients, tenint en compte que en primera posició s'hauran de col·locar:

- Els clients històrics. Són aquells amb què l'empresa pot haver tingut anteriorment una sana relació comercial i als quals accedir resulta més senzill.



L'oportunitat de tancar acords ràpids amb ells, encara que no siguin de gran quantia quan es tracti de territoris petits, convé aprofitar-la perquè els mitjans internacionals se solen fer ressò dels contractes completats i és una oportunitat de rebre publicitat addicional. A més, amb vista a entrevistes amb nous clients, poder-los dir que altres territoris ja estan venuts és un gran argument de vendes.

- Els clients potencials dels *key territories*. Poder avançar en les negociacions dels territoris que absorbeixen una proporció més gran del pressupost de vendes és important en si mateix, especialment quan es tracta de distribuïdors que compren per a diversos territoris. A més, l'oportunitat de tancar acords amb clients així d'importants augmenta la credibilitat del nostre producte amb vista a tercers territoris.



Hi ha productes com les sèries de dibuixos animats que es venen literalment sols a tot el món si prèviament s'ha aconseguit un acord d'emissió als Estats Units: aquesta panacea mai no es produirà amb un producte que no hagi triomfat al seu país d'origen.

Amb tot, i abans de tancar un acord amb un client, convé estar segur que és la millor possibilitat que tenim no només per la qualitat del client en si mateix sinó per la seva capacitat de desenvolupar negoci en tot el seu mercat. En aquest sentit, vendre un determinat format a una televisió d'àmbit local –per més que pertanyi a un país important– implicarà la impossibilitat de vendre en el futur a una altra televisió que operi al mateix país però que ho faci en un àmbit més ampli, nacional fins i tot.

- Els clients més adequats al públic objectiu del nostre producte



A un distribuïdor comercial de cinema de qualitat iraniana no val la pena oferir-li una pel·lícula de terror de baix pressupost adequada per al mercat del vídeo. I, tanmateix, convé tractar amb una especial atenció a aquest distribuïdor que, encara que no pertanyi a un territori gran, gaudeix de reputació en aquest tipus de gènere perquè serà un eficaç prescriptor del nostre producte.

- Els representants dels distribuïdors



Hi ha agències de representació als Estats Units, París i Londres l'activitat de les quals consisteix a informar els seus clients, distribuïdors de diferents territoris, dels projectes més interessants que sorgeixen en la seva àrea d'influència. Aquestes empreses estan en constant relació amb productors i companyies de vendes i confeccionen els seus clients (mai dos d'un mateix territori), les seves llistes d'èxit o *hit lists*, que són una llista de projectes particularment interessants. Aconseguir interessar al nostre producte a aquestes empreses significa "colar-se" a l'agenda d'un grapat de distribuïdors de tot el món, companyies que sovint comparteixen informació i fins i tot poden adquirir el producte conjuntament.

- **Fa falta administrar el temps.** Una vegada identificats els clients més importants, s'ha de recordar que un mercat té una durada d'entre trenta i vuitanta hores i que un bon mercat no consisteix a muntar un estand més o menys bonic i esperar que algun despistat passi per allà a interessar-se pel nostre producte. Per tot això, cal ser proactius en el sentit de començar el procés de la venda diverses setmanes abans i procurar interessar al nostre públic objectiu per a estar en situació de tancar la venda en el mercat.



Aquesta actitud permetrà al venedor omplir els seus primers dies d'agenda amb entrevistes que faran que gaudir d'oportunitats reals de discutir amb clients adequats.

En una organització ideal de l'agenda, es reservaria la primera meitat de l'agenda per a clients A i la segona, per a clients B i C, i es deixarien espais lliures per a segones i terceres entrevistes amb aquells clients A que requereixin més hores per a acabar de prendre una decisió de compra.

- **El fonamental és forçar l'entrevista i el visionatge.** Gairebé serà impossible vendre un programa ja acabat sense que el client l'hagi visionat, per la qual cosa aconseguir que atengui aquest visionatge que tenim organitzat en un mercat es converteix en un objectiu en si mateix.



En el negoci de la venda de cotxes, es parla del tràfic d'exposició, perfectament mesurable, per a referir-se al nombre de clients potencials que passen per un concessionari per interessar-se per un determinat model. L'estadística no sol fallar i el gestor sap quin és el percentatge de vendes efectives en què es tradueix aquest tràfic. El mateix passa en altres activitats comercials com la venda d'enciclopèdies, en la qual l'agent sap que el fonamental és poder "fer la xerrada" a un bon nombre de persones.

En fase de projecte, és impossible aconseguir que un operador es plantegi una compra de pel·lícules i programes de televisió sense haver aconseguit proporcionar-li informació en abundància, excepte en casos de megaprojectes dels quals el comprador ha rebut prou informació per mitjà de tercers.

Del que hem dit es dedueixen fàcilment dues qüestions: d'una banda, tot el treball previ al mercat s'ha de dirigir a **aconseguir una entrevista** amb el client en la qual puguem subratllar tots els nostres arguments de venda; de l'altra i pel que fa a la venda de programes acabats, s'ha d'aconseguir que **siguin visionats** com més aviat millor, tant si és en casset com en projecció en pantalla gran durant el mercat.



No tots els dies ni totes les hores són bones per al nostre visionatge, la qual cosa ens portarà a haver de reflexionar quina és la millor opció per al producte que volem ensenyar. Encara que no hi ha regles fixes, el primer dia de mercat i fins i tot el segon solen ser dies dolents per a visionatges, ja que els principals clients atendran les seves reunions prioritàries. D'altra banda, les sis de la tarda tampoc sembla una bona hora, ja que els clients estan fatigats i només acudirán a un visionatge en cas de tenir-hi un interès previ extraordinari.

Encara que no tinguem èxit en l'interès de vendre el nostre programa, el simple contacte amb el client és important perquè de vegades es converteix en l'inici o avenç en una relació que ens facilitarà la tasca en mercats posteriors.

A més d'una estratègia de notes de premsa abans dels mercats que es pugui traduir en articles sobre la nostra empresa i producte en mitjans internacionals, farà falta entrar en contacte directe amb tots aquells clients potencials amb què ens volem entrevistar i que volem que vegin el nostre producte.



Com per exemple, TBI, Variety, The Hollywood Reporter, Screen International, etc.



La tramesa de faxes i correus electrònics en què els clients potencials són convidats a una reunió, i la trucada posterior, s'ha de plantejar amb habilitat, aportant el màxim de personalització possible. Així mateix, si creiem convenient que el nostre producte (guions i/o cassetts) sigui analitzat abans del mercat, caldrà procurar dotar-lo de certa personalitat, ja que els compradors reben centenars de guions i cassetts en les setmanes anteriors a un mercat. D'altra banda, encara que en la indústria és habitual encarregar els treballs de lectura i visionatge a col·laboradors externs, de vegades el volum de material rebut col·lapsa literalment aquests recursos i fa impossible examinar-lo a temps.

- **Investigar l'història dels clients.** No sempre es coneix en profunditat l'empresa representada per un comprador amb qui ens volem entrevistar o ens entrevistarem. Un bon sistema d'arxiu de notícies, un

treball de rastreig en cercadors d'Internet i la visita de la seva pàgina web, quan la tingui, ens pot aportar informació essencial amb vista al nostre primer contacte.



Aquesta investigació, que ens aportarà informació sobre la seva línia editorial i política d'adquisicions, ens hauria de servir per a plantejar el producte correcte al distribuïdor adequat. No encertar en les nostres propostes pot provocar un efecte negatiu que es traduirà en una sensació de desconfiança que podria perjudicar relacions futures.

- **Proposar acords interessants, però possibles.** El venedor ha de saber sempre quin és el seu ideal de llicència per a un producte en un determinat territori, però tampoc no ha d'oblidar quines són les característiques del client que té al davant.



Conèixer la llicència ideal, li servirà per a ni tan sols plantejar-se algunes operacions. Si té a les mans la pròxima pel·lícula d'una estrella com Brad Pitt, cedir els drets a una companyia de vídeo que no tingui una sòlida experiència cinematogràfica pot ser temerari, sobretot si aquesta només vol adquirir una part dels drets, la qual cosa faria molt difícil aconseguir llicències per a l'altra part. Per aquest motiu, les pel·lícules importants requereixen llicències *all rights*.

Però també cal ser realistes en els plantejaments comercials: en aquest sentit, no s'han de proposar ni tancar acords amb companyies que tindran dificultats per a complir-los, ni requerir condicions que puguin ser excessivament ambicioses.



Quan fa una dècada es va projectar en el Festival de Cinema de Sitges la pel·lícula espanyola *Fotos*, un dels espectadors d'aquella primera projecció del film era el director americà Quentin Tarantino. L'autor de *Pulp Fiction* va aplaudir amb ganes el director espanyol Elio Quiroga, i pocs dies després va fer saber a Filmax, empresa productora d'aquella pel·lícula, que volia contractar els drets del film per distribuir-la als Estats Units. Tarantino tenia llavors una petita distribuïdora de vídeo en què ell exercia de prescriptor i tots els seus títols tenien un mercat segur, si bé rarament se'ls donava una estrena cinematogràfica. Tarantino va proposar un esquema de *share revenue* per a la llicència de *Fotos*, sense mínim garantit, però Filmax, que aspirava a trobar millors oportunitats, va rebutjar l'oferta. *Fotos*, que després va ser un fracàs a Espanya, mai no es va vendre a cap país del món. Vist en el temps, Filmax va deixar passar una oportunitat única que hauria canviat per complet la trajectòria comercial de la pel·lícula i, potser, la carrera del seu director. Haver acceptat aquella oferta hauria estat en si mateix una notícia (Tarantino compra *Fotos*) que no solament hauria ajudat a l'estrena domèstica del film, sinó que, amb una explotació garantida als Estats Units, hauria facilitat el camí per aconseguir vendes, possiblement, a tots els territoris del món. I a més els Estats Units, en el seu esquema de repartiment de beneficis, hauria rendit alguna cosa, que és infinitament més que zero.

Si encertar el perfil dels clients és necessari per a aconseguir una venda de drets a l'exterior, **presentar el producte d'una manera atractiva** és encara més important. Veurem alguns arguments que no convé deixar de manejar quan sigui possible:

- **La importància de l'estand de vendes.** Qualsevol que hagi assistit a una fira professional sap que les dimensions, decoració i comoditat de l'estand diuen molt d'una companyia i del seu producte. No hi ha regles d'or sobre aquests elements i l'important és disposar d'un espai que guardi un equilibri amb la dimensió de la companyia i els seus projectes i que sobretot ofereixi als comercials i als seus clients prou comoditat per a poder desenvolupar el seu treball.



Tan negatiu és un estand petit en el qual els clients no poden ni seure o en el qual el volum del monitor o monitors de televisió (una cosa, juntament amb els aparells de vídeo, de presència obligada en aquests mercats) no permet mantenir converses paral·leles, com l'estand gegant que, fins i tot quan té nombrosos visitants, sembla sense encant.

- **Arguments del producte.** Per a una companyia de vendes, poder treballar un projecte des de la seva gènesi sol representar un bon nombre d'avantatges, ja que li permet dosificar els seus arguments de venda i buscar contractes en el moment més convenient.



Hi ha projectes amb prou elements atractius per a fer aconsellable prevendre'ls, sense arriscar que possibles defectes del producte acabat restin oportunitats. I al revés: d'altres només tenen defensa una vegada acabats, quan s'aconsegueix que el comprador els visioni i admiri.

Alguns punts a què el comprador de programes audiovisuals sol estar particularment atent són:

- La solvència del productor/venedor



Un projecte de documental televisiu de naturalesa que porti la marca BBC és prou garantia per a poder-lo precomprar. Un bon format que pensi posar en marxa Endemol o un projecte de pel·lícula de Dino de Laurentiis tenen molta més credibilitat que idèntics projectes a les mans de desconeguts. Si no parlem d'empreses tan capdavanteres, però representem els interessos de productors que hagin collit algun èxit, caldrà emfatitzar-ne la mida i recordar als potencials compradors que el treball que intentem vendre el firmen els mateixos que ja van triomfar en aquesta ocasió concreta.

- Ràtings (*ratings*)



De la mateixa manera que es converteix en missió gairebé impossible llicenciar a tercers el que no va funcionar en la primera ocasió que es va emetre (i hi pot haver mil raons per a això, tractant-se d'un bon producte), no hi ha una prova millor de la bondat d'un producte televisiu que els seus bons resultats d'audiència. Per això, subratllar la dada o les dades d'audiència que més convinguin serà una manera infal·lible de provocar l'interès del comprador.

Igualment, en el mercat del cinema, una pel·lícula que hagi estat un gran èxit al seu propi país –especialment si són els Estats Units, encara que en aquest cas, gairebé segur es va prevendre abans– hauria d'atreure l'interès dels distribuïdors estrangers.

A partir d'aquí, tant en un cas com l'altre, només queda esperar a veure si els compradors potencials perceben traslladable al seu territori l'èxit domèstic i consideren que entre els seus factors no pesen de manera substancial els elements "massa locals" que pugui tenir el programa o pel·lícula.

- Concepte



En el mercat audiovisual, sigui en el format que sigui, es venen històries. L'habilitat per a definir-les en una frase i comparar el seu concepte amb èxits anteriors similars ajuda definitivament a assolir el nostre públic objectiu.

- Equip tècnic i artístic. Un poderós argument amb vista a la venda d'un programa és el del seu càsting i equip tècnic. En aquest sentit, noms que la indústria valora per la seva capacitat d'arribar a un públic poden resultar imprescindibles per a garantir la viabilitat comercial d'una obra.



Durant dècades, en un cercle viciós difícil d'evitar, la cinematografia espanyola no tenia interès en l'estranger perquè el seu talent era desconegut i no atreia el públic. En els últims temps, el triomf d'una sèrie d'artistes espanyols ha provocat un corrent d'interès cap a la nostra indústria que hauríem de ser capaços d'aprofitar.



Avui en dia, i gràcies a *Todo sobre mi madre* i *Los otros*, una pel·lícula d'Almodóvar o Amenábar és capaç de despertar l'interès de tots els territoris del món. Així mateix, films interpretats per Javier Bardem, Antonio Banderas o Penélope Cruz, potser les tres estrelles nacionals més conegudes a l'exterior, parteixen amb avantatge en la seva carrera cap a la recerca d'un distribuïdor.

Quan es té una pel·lícula sense ingredients de talent tan indiscutiblement atractius, convé repassar bé les biografies de tots els que hi participen per si alguna es pot vincular a algun èxit internacional.

- Pòster



Sovint, el primer contacte que un distribuïdor té amb el nostre programa és un cartell promocional i, d'altra banda, és tan important que el fet que li falti atractiu pot ser raó suficient perquè mai no es molesti a visionar-lo. Recordem una vegada més la dificultat que el comprador troba per a seleccionar entre milers d'opcions el títol que li interessa. Cada element de la venda es pot convertir en un filtre definitiu.

- Promoció. Una promoció curta i impactant en què es mostri en dos minuts el concepte i línia visuals que es pretén aconseguir amb un programa és de gran eficàcia per a aconseguir l'interès del distribuïdor.



Certes companyies construeixen cintes promocionals, a partir de materials de tercers, per vendre els seus productes. Acompanyades per una banda sonora encomanadissa i impactant i amb un guió escrit a consciència (en el fons, parlem d'un spot llarg que només serà visionat per experts del negoci), les imatges d'una bona promoció són imprescindibles en productes com les sèries de dibuixos animats, la producció dels quals no avançarà fins que un nombre determinat de clients interessats no en garanteixi el finançament.

- Vendes a tercers països



Com hem dit, freqüentment poder anunciar internacionalment la venda d'un producte en un territori gran o en una sèrie de territoris petits es converteix en un ganxo infal·libre amb vista a la resta de països. Per això, i tenint en compte que durant els mercats les principals revistes del sector distribueixen edicions diàries (*dailies*), és important mantenir una bona relació amb aquests mitjans perquè es facin ressò puntual dels nostres avenços comercials. Encara que no gaudeix de la mateixa credibilitat, poder dir que s'està en negociacions avançades per a tancar un determinat territori és millor que el silenci. Durant els mercats, el departament de màrqueting i premsa d'una empresa de vendes internacionals ha d'aportar molt.