

Distribuint producte audiovisual

Objectius

Aquest mòdul explica el procés de disseny del pla de distribució d'una obra audiovisual, des de la seva creació o adquisició fins a l'elaboració dels seus objectius comercials estratègics.

- Reflexionar sobre la llista de variables que condicionen la política d'adquisicions d'una companyia de distribució, i descriure el procés de selecció del producte.
- Descriure un contracte de distribució del producte audiovisual, i abordar els diferents aspectes subjectes a negociació.
- Apuntar les diferents opcions de distribució del producte i les maneres de fer-lo arribar al seu mercat objectiu.

Planificació de l'aprenentatge

Mòdul 2. Distribuint producte audiovisual				
Unitats	Objectius	Nuclis de coneixement	Activitats	Temps
Selecció del producte	Reflexionar sobre la llista de variables que condicionen la política d'adquisicions d'una companyia de distribució, i descriure el procés de selecció del producte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criteris de selecció del producte 2. Aspectes legals 3. Adquisicions segons les necessitats de la companyia 		
Adquisició del producte	Descriure un contracte de distribució de producte audiovisual, i abordar els diferents aspectes subjectes a negociació.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La negociació 2. El contracte 		
Estratègia de distribució	Apuntar les diferents opcions de distribució del producte i les maneres de fer-lo arribar al seu mercat objectiu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finestres de protecció 2. Vendes al cinema, vídeo i televisió 3. Paquets de continguts 		

Selecció del producte

- Criteris de selecció del producte
- Aspectes legals que condicionen el negoci possible
- Les necessitats de programació marquen la política d'adquisicions

Criteris de selecció del producte

Encara que la tasca d'adquisicions, com la de vendes, és cosa de tot l'any, és entorn dels mercats on es prenen la majoria de decisions sobre el producte futur.



Acabàvem el mòdul anterior referint-nos a l'activitat de vendes internacionals i fixant-nos en la tècnica que serveix les empreses productores i els seus representants per a arribar a interessar al distribuïdor.

També comentàvem que complicat pot arribar a ser per a un venedor aconseguir que un distribuïdor es fixi en el seu producte, sobretot si fem una ullada a les milers d'hores de programació que es produeixen cada any.

N'hi ha prou de canviar-se de barret per a comprendre que també per al comprador és laboriós, de vegades complicat, separar el gra de la palla.

Una tasca ben feta, que passa per haver analitzat abans que comenci el mercat tot el producte possible i haver identificat una primera llista de prioritats, ajuda definitivament a poder aprofitar al màxim les oportunitats i a negociar amb seguretat els productes desitjats.



Un comprador que, havent llegit a fons el guió d'un determinat projecte, havent estudiat amb atenció la trajectòria comercial del talent implicat i havent sondejat fins i tot amb el seu equip de màrqueting i vendes el seu potencial de mercat, és capaç d'elaborar, encara que sigui mentalment, un pla de negoci per a aquest projecte, sabrà fàcilment quin és el preu màxim que podria pagar per aquest.

Si aquest comprador aconsegueix tancar al principi del mercat un acord favorable per a aquest i altres projectes identificats, aconseguirà treballar amb menys pressió la resta del mercat i podrà negociar amb molta més comoditat altres títols d'interès.

De la mateixa manera que no tots els compradors són iguals i que les companyies de vendes efectuen la seva classificació ABC de clients per programar les prioritats del mercat, també els distribuïdors tenen la seva classificació ABC de proveïdors i busquen el contacte amb els més importants des del primer dia del mercat.



Amb tot, és bastant probable que la classificació ABC de proveïdors sigui molt diferent per a les diferents companyies de distribució, ja que els seus interessos rarament coincidirán al cent per cent. És més, segons l'activitat, els seus criteris de selecció del producte seran diferents i per tant el tipus de companyies prioritàries també.

La realitat de les diferents polítiques editorials de cada empresa és una primera manera d'aproximar-se al producte volgut i de descartar l'anàlisi d'un altíssim percentatge del que s'ofereix en qualsevol mercat.

A l'efecte de simplificar, reduïrem l'espectre editorial de les companyies de distribució segons el seu interès pels tres mercats majors –distribució comercial, de vídeo i televisió– i posteriorment relacionarem com les companyies de cada segment aborden els diferents paràmetres de selecció del producte. Recordem quines serien les companyies "estàndard".

- Companyies que persegueixen *all rights*
- Companyies distribuïdores de vídeo
- Companyies distribuïdores de televisió

■ Companyies que persegueixen *all rights*

Ja hem dit que el mercat de la distribució comercial és un mercat d'alt risc, en el qual cap distribuïdor no s'embarcaria ni assumiria les seves altes inversions si no fos perquè aspira a "esbandir" els seus probables dèficits amb l'explotació de drets ulteriors.



Sobretot vídeo/DVD i televisió.

Dit això, recordem que en aquest mercat hi ha dos tipus de pel·lícules, la forma d'explotació i màrqueting dels quals són diferents i el valor dels quals amb vista a finestres posteriors tampoc no s'assembla. Aquests dos tipus de cinema es traduiran en dos tipus de distribuïdores:

- Distribuïdores comercials



S'especialitzen en producte adequat per al gran públic, cinema d'entreteniment que es converteix en valor segur en el mercat del vídeo de lloguer i amb altes possibilitats d'èxit en la televisió generalista en obert. Estrenen al cinema amb moltes còpies doblades i sovint prescindeixen de subtitular-ne cap. Un exemple d'aquest tipus de cinema és *Terminator 3*.

- Distribuïdores de cinema de qualitat o *art house*



El seu producte preferit és el cinema d'autor, un tipus de pel·lícules que funcionarà millor en el mercat de la venda directa de vídeo i que rarament tindran opcions en una televisió en obert de tipus generalista: tanmateix, és una opció interessant per a la televisió de pagament, especialment en canals especialitzats. Encara que en la seva estrena s'utilitzen gairebé sempre còpies doblades, no falten mai còpies subtitulades dirigides a cinèfils de les grans ciutats. Un exemple d'aquest tipus de cinema és el film de Gus van Sant *Elephant*, premiat a Canes.

La realitat diu que la majoria de les distribuïdores estan capacitades per a estrenar ambdós tipus de cinema i que de fet alternen producte comercial i "de qualitat".



Els grans estudis americans han separat ambdues línies per buscar el màxim d'especialització: Sony Classics, Fox Searchlight, Focus Features, Fine Line i la mateixa Miramax són filials de grans companyies dels Estats Units que han estrenat pel·lícules de qualitat de tot el món.

■ Companyies distribuïdores de vídeo

Encara que, almenys a Espanya, no hi ha companyies que només es moguin en el mercat del lloguer i són poques les que tan sols treballen en la venda directa, el cert és que gairebé totes les distribuïdores són més fortes en un segment que en un altre, sovint determinades per la personalitat dels seus proveïdors de cinema.

- Distribuïdores especialitzades en el lloguer



Són companyies que, encara que sigui parcialment, es nodreixen de distribuïdores comercials de cinema, tenen una gran oportunitat de desenvolupar amb garanties el mercat del videoclub i completen els seus buits de programació de programació amb producte de gènere d'origen fonamentalment americà.

- Distribuïdores especialitzades en la venda directa



Són companyies que estrenen en vídeo pel·lícules d'art i assaig –que al cinema estrenen les distribuïdores de cinema de qualitat– que tenen l'obligació de cuidar el mercat de la venda directa, en el qual aquestes obres més delicades tindran la seva millor explotació. Clàssics en diferents formats, seriatos o no, vídeos musicals i en general l'edició de qualsevol programa que l'espectador estigui disposat a comprar també es converteixen en producte adequat per a aquest segment.

■ Companyies distribuïdores de televisió

També el tipus de client en què s'especialitzi una distribuïdora de televisió condicionarà la seva política editorial. Una vegada més, és freqüent que ambdós tipus d'empreses representin catàlegs amb producte adequat per als dos tipus de mercats:

- Distribuïdores de televisió generalista



Hem dit que les televisions en obert compren la major part dels seus continguts directament als productors. Potser l'excepció més clara és el cinema, que aconsegueix convertir els que tenen els drets en les úniques empreses capaces d'arribar als canals més poderosos amb productes de tercers, atès que necessita un distribuïdor que faci el treball d'estrena a les sales i en vídeo. Els distribuïdors de cinema, especialment els del cinema més comercial, sovint s'atreveixen a distribuir altres productes adequats per a una televisió generalista (sèries de ficció, dibuixos animats, etc.).

- Distribuïdores orientades a canals temàtics



La major part de distribuïdores de televisió tenen aquesta orientació i es nodreixen de catàlegs d'empreses mitjanets pels quals no paguen mínims garantits la majoria de vegades. També són especialment actives en aquest segment les distribuïdores de cinema de qualitat, normalment poc interessants per a les franges privilegiades de la televisió generalista en obert.

La manera en què aquestes sis categories d'empresa s'aproximen al producte té diferents matisos, però al final totes es fixaran un model similar, ja que hi ha **criteris per a valorar un producte** que són comuns; l'angle des del qual es contempla o el nivell d'exigència requerit a cada un és el que marca la diferència. Ens fixarem en tretze d'aquests criteris:

Empresa venedora

El comprador dona una enorme importància a les garanties que li ofereix el proveïdor.



Ja vam posar l'exemple de Dino de Laurentiis i la BBC com a mostra excel·lent de companyies venedores solvents.

En parlar de garanties no solament pensem en la necessitat de confiar que ens sigui servit allò que paguem (ja veurem que hi ha mecanismes per a protegir bastant aquest risc), sinó sobretot en la confiança que el producte ofert es pugui fer realment i els estàndards de qualitat siguin els requerits. Al final, no deixa de ser un contacte comercial en què el que importa és la relació qualitat-preu.



Segurament, Dino de Laurentiis no és el proveïdor buscat per un distribuïdor de vídeo per al mercat del lloguer, que sap que el producte que fabrica el gran cineasta italià és cinema de gran pressupost per a ser estrenat en sales, la qual cosa supera la seva capacitat comercial i la seva mateixa missió empresarial.

Cada distribuïdor té identificades un parell de dotzenes de companyies, amb les quals segurament ja ha fet negoci en el passat, que s'ajusten a les seves necessitats de producte. Aquestes són per a cada un les seves companyies A, el contacte de les quals es busca des de l'inici del mercat i amb les quals tancar acords ràpids permet assegurar el producte més necessitat i evitar que empreses de la competència el puguin encarrir amb ofertes més agressives.



A cada mercat, els distribuïdors van descobrint noves companyies que sovint en van substituïnt d'altres de més veteranes que van desaparèixer.

La història o concepte

El que explica un programa és essencial per a poder-lo vendre i el distribuïdor, quan el valora, pensarà en el públic al qual aconseguirà interessar. Ha de ser una cosa capaç d'atreure la part, gran o petita, de mercat que el distribuïdor busqui.



La cultura audiovisual de l'executiu d'adquisicions ha de servir per a trobar referents amb els quals el títol en consideració es pugui comparar.

Criteri important sigui quin sigui el mercat en què el distribuïdor actuï, hi és especialment sensible el mercat del lloguer de vídeo i el de la televisió en obert.

El mercat del cinema ha estat capaç de demostrar en repetides ocasions que històries *a priori* impossibles són capaces d'arribar a un públic ampli gràcies a valors com la seva posada en escena, entre d'altres.



Creure que *Shakespeare in love* o *Chicago* podrien ser un èxit en sales només era al pensament dels germans Weinstein, els seus visionaris productors.



El gran públic de la televisió, tanmateix, amb el poder que dóna el comandament a distància a les mans no donarà segones oportunitats a conceptes complicats. Sembla un públic disposat a veure una i mil vegades la mateixa història. En certa ocasió, un directiu d'una televisió generalista d'Espanya comentava referint-se a la franja dels dissabtes a la tarda: "A nosaltres ens funcionen les històries de dones que s'ho passen malament, les de malalties que fan deixar anar la llàgrima i, sobretot, les de catàstrofes naturals: incendis, terratrèmols, tornados, etc.". Segurament, aquests espectadors, milions, que busquen històries així els dissabtes a la tarda no donen tanta importància, almenys en aquesta franja de programació, al càsting o a altres dels criteris que veurem.

Gènere

No hi ha dubte que aquest és un criteri íntimament lligat a l'anterior, encara que no és exactament el mateix. Una mateixa història pot ser abordada des dels codis del drama romàntic, del musical, el *western* i fins i tot els dibuixos animats.



L'etiqueta que acompanyi l'obra influirà en la seva trajectòria comercial. Per exemple, els gèneres que tradicionalment han funcionat bé en tots els mercats han estat el *thriller*, la comèdia romàntica i, especialment en el del vídeo de lloguer, el terror.

D'altres, com el *western* o el *peplum* (cinema de romans), són més arriscats. Tenen a favor seu les connotacions de gran espectacle unides a un gairebé sempre gran esforç de producció encaminat a la recreació de mons antics; però, tanmateix, són pel·lícules molt cares que solen interessar més a l'home que a la dona i això pot ser un gran fre en la taquilla, ja que està demostrat estadísticament que en l'elecció de la pel·lícula, quan es va al cinema en parella, l'opinió de la dona sol pesar més.

Gèneres com el *biopic* (pel·lícules biogràfiques) també solen comportar grans dosis de perill en el mercat del cinema, si bé a la televisió hi ha hagut bones experiències.

Repartiment

Encara que un bon repartiment d'estrelles ajuda sempre, és al cinema on més influència pot tenir.



En la televisió pesa relativament més –com hem dit– la història en si mateixa o la força de la marca i al vídeo preval el gènere, mentre que en la distribució de cinema, que es caracteritza pel fet que és un producte que una vegada seleccionat no es pot canviar (a les sales no hi ha comandament a distància), l'espectador se sent més protegit anant a veure la pel·lícula d'una estrella més que no pas la d'un desconegut.

És el que ja en els anys vint es va anomenar l'*star system*, un sistema que descobreix estrelles que venen i les promociona per aconseguir que venguin més.



I quan parlem d'estrelles, ens referim sobretot a estrelles masculines.

Sovint apareixen en premsa articles que parlen del masclisme de Hollywood. S'argumenta que els actors cobren substancialment més que les actrius i es denuncia els productors per això. Són anàlisis superficials que obliden –o ignoren– el que hem dit en el punt anterior, que el vot de la dona a l'hora de triar una pel·lícula té més valor que el de l'home. Mentre que la gran majoria de dones accepta, admira i paga per veure les tres úniques autèntiques estrelles femenines dels últims temps –Julia Roberts, Meg Ryan i Nicole Kidman–, els salaris de les quals són equiparables als dels homes que guanyen més, moltes no pagarien per veure Jennifer Lopez, Pamela Anderson o Penélope Cruz. D'altra banda, a gairebé totes les dones els agrada veure en pantalla Tom Hanks, George Clooney, Harrison Ford, Sean Connery, Hugh Grant, Tom Cruise, Pierce Brosnan, Brad Pitt i fins i tot Antonio Banderas i Leonardo di Caprio. Aquest fet confirma que els actors venen més en cinema que les actrius i, per això, estadísticament cobren més. Però que ningú no dubti que si Sandra Bullock comparteix repartiment amb un actor poc conegut i és el seu nom el que s'utilitza per a vendre el film, el seu salari serà clarament superior i d'acord amb les expectatives de negoci.

Director

En qualsevol programa, un director tradicionalment solvent és un valor convenient.

Encara que molts usuaris del lloguer de vídeo (el client de videoclub) i de la televisió generalista puguin prestar poca atenció al nom del director –exceptuant autors estrella (Spielberg, Lucas, Almodóvar, Polanski, Allen, Cameron, etc.)– i que gairebé no serveix com a argument de venda, tant els compradors de videoclub com els programadors de televisió el tenen molt en compte, especialment aquests últims en parlar de nous formats o sèries.



Amb tot, el segment de distribució que, comparativament, s'orienta més per aquest criteri és el dels distribuïdors de cinema de qualitat. Solen seguir la trajectòria de directors joves i consolidats i, conscients que el seu esforç passat pot haver contribuït a l'enfortiment "del seu autor", continuen fidelment els seus passos amb la seguretat de tenir un mercat segur.



Autors com Gus van Sant, Lars von Trier, Takeshi Kitano, Claude Chabrol, Manoel de Oliveira o el mateix Ingmar Bergman gaudeixen del respecte del públic i la crítica i no els faltará un mercat fidel tant a les sales com en vídeo/DVD, més en la venda directa que en el lloguer.

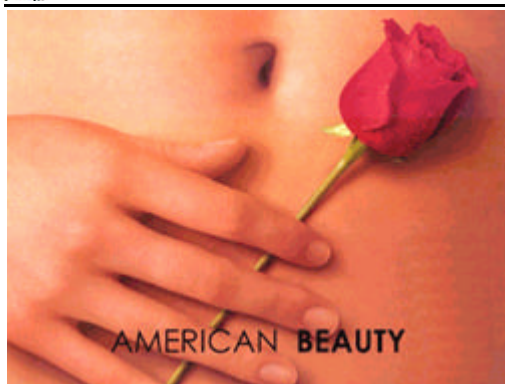
Els distribuïdors de cinema comercial de gran pressupost estaran més predisposats a adquirir una pel·lícula d'un autor que hagi demostrat la seva eficàcia en superproduccions que les d'un realitzador novell.



En aquest sentit, gent com Ridley Scott (*Gladiator*, *Blade Runner*), Richard Attenborough (*Ghandhi*, *Chaplin*), James Cameron (*Titanic*) o Martin Scorsese (*Taxi Driver*, *Gangs of New York*) tenen en principi un gran crèdit entre els compradors. Amb tot, la cultura de l'executiu d'adquisicions el portarà a entusiasmar-se més si el director maneja un projecte que per gènere i dimensió s'assembla a aquells que li han reportat triomfs: és fàcil que el comprador prefereixi Lasse Hallstrom (*Xocolata*, *Las normas de la casa de la sidra*) abans que Ridley Scott si el film té altes dosis de sentiment.

Guionista

Encara que el pes i la fama del director és més gran que la del guionista, el nom d'aquest pot ser un aval especialment interessant quan es tracta de comprometre's en projectes que encara no estan escrits.



Un aval i pista sobre el tipus d'obra que podem esperar trobar-nos: així, hi ha guionistes de gran personalitat (per exemple, Alan Ball, d'*American Beauty*, o el també dramaturg David Mamet) que han estat capaços de desenvolupar una obra coherent. Conèixer la filmografia completa de l'escriptor ajudarà el comprador a poder fer un pronòstic sobre el que es pot esperar del projecte una vegada que es coneix l'argument, el director i els actors.

La tasca serà menys complicada si l'obra parteix d'alguna font literària, ja que haver-la llegit i el coneixement de la seva sort comercial són dades addicionals per a poder emetre'n una opinió.

Pressupost

El coneixement del pressupost de producció que s'ha invertit o es pensa invertir en una obra audiovisual és absolutament necessari per a poder comprometre una adquisició. No només perquè el preu que es negociï estarà vinculat directament o indirectament a aquest pressupost o *budget*, sinó perquè dóna una idea de la mida i ambicions de la pel·lícula.



No sempre pressupostos grans significaran pel·lícules de gran envergadura ni pressupostos ajustats pel·lícules petites. Si a un comprador li diuen que Dustin Hoffman, George Clooney, Cameron Diaz i Harrison Ford protagonitzaran una pel·lícula d'acció i catàstrofe de vint milions de dòlars, un pressupost tan reduït el portarà a desconfiar-ne. Pensarà que passa una de les coses següents:

- Els actors esmentats només apareixeran en dos o tres plans, pels quals cobraran una xifra simbòlica. Els actors no seran protagonistes i a més no hi haurà diners per al tipus de superproducció que requereix el gènere.
- Per poc que cobrin les estrelles, per a la pel·lícula quedarà encara menys, per la qual cosa serà molt petita de pressupost, potser un caprici intel·lectual dels seus intèrprets, que a més esperaran percebre gran part dels seus possibles beneficis.
- El productor no té ni idea i ni tan sols no ha plantejat el negoci als actors, pel que la pel·lícula no es farà i més val no dedicar-hi temps.

Una pel·lícula com la descrita no és possible sense un gran director i un pressupost de més de cent milions i el comprador voldrà escoltar això encara que el seu desemborsament hagi de ser més gran.



**L'ideal d'un pressupost no és que sigui gran o petit,
sinó que sigui suficient i creïble.**



Tenir un cert historial de producció i, en qualsevol cas, capacitat per a interpretar correctament un pressupost és necessari no només per a ser crític i conèixer a fons el projecte, sinó per a evitar al comprador més d'una vegada rebre gat per llebre o el negoci d'en Robert amb les cabres.



No oblidem que en el sector audiovisual hi ha una incorregible tendència a inflar artificialment els pressupostos per aconseguir mínims garantits superiors.

Estrena al país d'origen

En el mercat del cinema independent és freqüent que el venedor americà ofereixi projectes per a sales que ni tan sols tenen garantida la seva estrena als Estats Units, cosa que no succeeix amb pel·lícules d'altres països, la capacitat dels quals per a prevendre projectes, fins i tot amb estrena cinematogràfica assegurada, és petita. Adquirir un d'aquests projectes americans i després quedar-se sol en l'estrena és més freqüent del que pot semblar i un risc no sempre evitable.

Per això, quan una companyia de vendes assegura i descriu el seu pla de llançament als Estats Units, cal procurar incorporar com a compromís contractual aquesta inversió, ja que el producte guanya molts enters en el sentit que els mercats europeus tenen una enorme dependència de l'estrena americana.



Vaig tenir ocasió de veure en l'AFM una petita pel·lícula titulada *Mi gran boda griega* (*My Big Fat Greek Wedding*), amb un pressupost de només cinc milions de dòlars. Honestament, malgrat estar pràcticament sol a la sala on es projectava, vaig passar una estona divertida i vaig voler negociar-ne l'adquisició. La meva percepció era que es tractava d'una petita pel·lícula de cinema, amb escassíssim potencial en vídeo però molt agraïda per a la televisió.

Quan vaig veure l'agent comercial dels productors (un d'ells Tom Hanks), li vaig preguntar pels seus plans d'estrena als Estats Units (sense estrena americana, aquesta pel·lícula sense estrelles no tenia més opció que anar directament al vídeo o a la televisió). Em van parlar d'una companyia nova, d'un exdirectiu d'un estudi, amb un pla de màrqueting molt ben dissenyat, sense gran inversió però molt confiat en el seu potencial de boca-orella (*word of mouth*), entre altres característiques. Encara que els vaig creure, ja que qui m'ho explicava era un home honest amb qui havia fet negocis en el passat, no vaig pensar que una companyia nova tindria massa èxit amb una pel·lícula sense estrelles i tan... agradable, sense més ni més.

No obstant això, saber que s'estrenaria a sales de cinema dels Estats Units era suficient per a mi, per la qual cosa vaig fer una oferta per la pel·lícula, encara que era realment baixa. Els

productors no demanaven gaire cosa més, però preferien esperar a veure què passava amb la pel·lícula als Estats Units abans de –deien– "regalar-la". Vam quedar a continuar parlant-ne en els mesos següents.

La pel·lícula, llançada als Estats Units amb més entusiasme que mitjans, va arrencar el 19 d'abril de 2002 amb molt poques còpies (cent vuit). Aquestes còpies hi van atorgar d'entrada el lloc número vint de la taquilla americana, però van anar funcionant cada vegada millor i el distribuïdor la va començar a expandir per tot el país, fins a assolir les mil còpies al començament de juny. Al juliol el film havia recaptat ja trenta-cinc milions de dòlars, la qual cosa significava un gran èxit. En aquell moment, una trucada meva per acceptar el preu que originalment sol·licitaven no va tenir èxit. Ara, volien el triple del que demanaven cinc mesos abans. No m'hi vaig decidir i vaig preferir esperar.

El 2 d'agost, *Mi gran boda griega* va entrar al *top ten* americà, on, ja amb més de dues mil còpies, es va mantenir fins al 22 de novembre. En aquell moment el preu era una cosa així com deu vegades més alt que l'original i ni tan sols acceptant-lo vaig poder aconseguir aquests drets. Aurum va pagar més per la pel·lícula i se la va quedar per a Espanya. El film va recaptar als Estats Units més de dos-cents quaranta milions de dòlars i a Espanya es va apropar als vuit.

L'èxit al cinema és imprevisible, però la campanya publicitària als Estats Units –quan es tracta d'una pel·lícula americana– és una cosa que cal tenir molt en compte, també perquè la majoria de vegades ni tan sols la seva estrena està garantida.

Públic objectiu

Hem dit en diverses ocasions que el públic objectiu femení és al cinema una mica més interessant que el masculí, per la seva capacitat estadística per a decidir el títol quan es va en parella.

Aquesta tendència és encara més acusada en el consum televisiu. Tanmateix, l'home és un públic objectiu més interessant en el negoci del vídeo, tant en la seva modalitat de lloguer com en el de la venda directa.



Segons un estudi publicat al portal d'Internet Vertele.com, del qual es feia ressò la premsa l'agost de 2003, les dones són més "teleaddictes" i consumeixen un deu per cent més de televisió que els homes. Aquest estudi assegurava que aquesta era la raó per la qual les gralles són plenes de les seves preferències.

Pel que fa a l'edat, gairebé dos terços dels assistents al cinema i més de la meitat dels clients del videoclub tenen menys de trenta-cinc anys, per la qual cosa el públic objectiu jove és més interessant.



En la televisió en obert el públic objectiu jove i consumista és el que interessa més perquè és el més perseguit pels anunciant, cosa que no és transcendent en la televisió de pagament, que sempre haurà d'aconterar el cap de família perquè s'alimenta de les quotes dels abonats.

Un públic objectiu summament delicat en qualsevol negoci i especialment perillós al cinema és l'infantil.



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*.

Nacionalitat

Així com en la televisió –on molts programes són adaptats al gust local o doblats convenientment – el país d'origen del producte no és en general excessivament transcendent, hi ha cinematografies que resulten més atractives per al públic que d'altres. És clar el predomini del cinema americà i que el gran públic confia més en una pel·lícula dels Estats Units que, per exemple, en una eslovaca.



No obstant això, a Europa hi ha grans incentius per a estrenar cinema del Vell Continent, amb la qual cosa el distribuïdor independent serà més receptiu davant de certificats de nacionalitat europea que americana.

El distribuïdor de cinema d'art i assaig troba amb freqüència un argument addicional quan es tracta de cinema de nacionalitats exòtiques, ben conscient que el seu públic té sovint inquietuds culturals i li agrada apropar-se a la manera de veure el món de creadors de cultures llunyanes.

Festivals i altres certàmens

Els distribuïdors s'han d'aproximar amb criteri al món dels festivals, ja que no tots els festivals són iguals ni tot el que s'hi esdevé ajuda necessàriament a prendre una decisió adequada sobre un determinat producte. Pel perfil de la seva programació, hi ha dos tipus de festivals:



Quan el distribuïdor s'aproxima a una obra acabada que ha estat projectada ja en algun festival, compta amb una informació valuosíssima, ja que no li resultarà complicat obtenir informació detallada sobre la reacció del públic assistent i crítiques aparegudes en els mitjans locals i/o internacionals. Així mateix, en cas que sigui un certamen competitiu, coneixerà el veredict del jurat.

- Festivals comercials



Festivals que *a priori* no tenen capacitat de fer malbé una pel·lícula i que, aportant-li la seva marca, normalment l'enforteixen, especialment si li atorguen un dels seus premis.

Certàmens com el de Deauville a França, que acull el més sobresortint del cinema americà de l'any, tenen un perfil interessant per al distribuïdor si no fos perquè la major part de la seva programació la constitueixen pel·lícules que ja tenen garantida la seva distribució a tot el món.

El Festival de Sundance és una excel·lent plataforma per al cinema independent, especialment americà. No ser premiat en aquest festival no hauria de ser un problema, ja que el certamen ha aconseguit demostrar que les seves pel·lícules, gairebé sempre de nous autors, responen a un perfil que connecta amb la gent jove i que normalment reben protecció de la crítica especialitzada. Un distribuïdor inquiet, sobretot de cinema de qualitat, hauria de considerar totes i cada una de les pel·lícules a concurs.

El distribuïdor comercial, quan estigui interessat en cinema del gènere fantàstic i terrorífic, hauria d'estar atent a les pel·lícules seleccionades per festivals com Brussel·les, Porto o Sitges. Un premi en aquests festivals sol ser indicatiu que el film té possibilitats al cinema i un gran potencial en vídeo.

- Festivals d'autor



N'hi ha de grans, de categoria A (els de Venècia, Sant Sebastià, Berlín i Canes són els més destacats), i d'altres de menys prestigi. Són festivals que cal abordar amb gran cautela perquè com veurem, fins i tot una pel·lícula premiada podria perdre valor. En principi, pel·lícules seleccionades per a aquest tipus d'esdeveniments són interessants per a qualsevol tipus de distribuïdor, especialment per als que mantenen una línia de cinema de qualitat.

Normalment, aconseguir premis en aquests festivals avala la qualitat d'una pel·lícula i la fa més desitjable per al distribuïdor. Tanmateix, per diverses raons, no sempre és així. Una de les causes és l'enorme poder de la crítica en aquests esdeveniments. Dues de les Conques d'Or recents del Festival de Sant Sebastià van ser perjudicades enormement pels seus premis. La pel·lícula xilena *Taxi para tres*, que havia estat acollida amb simpatia quan es va projectar, es va convertir en el blanc de totes les crítiques quan, contra tot pronòstic, va rebre el sorprenent gran premi. Els crítics van manifestar el seu disgust pel veredict del jurat i van carregar amb acarnissament contra el film, pel qual ben poc va poder fer al nostre territori el pobre petit distribuïdor que es "va atrevir" a estrenar-lo. Al film irlandès *Trojan Eddie*, produït per la prestigiosa Channel 4, li havia passat el mateix pocs anys abans. O gairebé el mateix, ja que en aquella ocasió no hi va haver distribuïdor que gosés contractar per a Espanya una pel·lícula tan maltractada i la desapareguda divisió de cinema independent de Channel 4, que sempre havia trobat distribuïdor a Espanya per a les seves pel·lícules, es va quedar sense client just en la pel·lícula que va guanyar el premi de més prestigi al nostre país.

Lamentablement, aquests festivals solen ser més perjudicials que beneficiosos ja que per a molts distribuïdors, llevat que es tracti d'autors consagrats, el "no-premi" és raó suficient per a no comprar les pel·lícules, i no oblidem que la majoria dels títols seleccionats es queda sense premi. L'excepció només la poden fer els crítics cinematogràfics.

Crítiques

Les crítiques positives sempre ajuden, i són absolutament necessàries en pel·lícules d'art i assaig dirigides a un públic cultivat.



Encara que la polèmica i les crítiques molt negatives també poden resultar un ganxo comercial, com demostren els injuriats programes de televisió englobats sota el qualificatiu de *teleporqueria* —que funcionen millor com més èmfasi posen els crítics en les seves denúncies, cosa que prova que el públic vol veure allò de què tothom parla, encara que sigui malament—, el cinema de qualitat que no tingui altres arguments com talent molt conegut es troba sense cap quan els crítics l'ataquen o simplement no en parlen.

L'anomenada *deserció dels crítics* ha perjudicat la trajectòria comercial d'una bona colla de grans pel·lícules i és la responsable de gairebé tots els "títols maleïts" del cinema.

Al contrari, saber que els crítics enaltiran una determinada obra és un poderós argument, de vegades el més important, per al distribuïdor més sofisticat.

Elements publicitaris

Tots els criteris vistos fins ara haurien de quedar ben recollits en un bon pòster i, si s'escau, en un bon tràiler promocional. L'habilitat del responsable de màrqueting d'una productora o companyia de vendes per a trobar una imatge amb ganxo i un lloc en tan reduït espai per a cada un dels seus arguments es traduirà en interès per part del distribuïdor, que al cap i a la fi, quan compra, no només vol un producte bo sinó també un màrqueting fàcil.



Les companyies de vídeo donen una enorme importància a la caràtula, ja que saben que el client final del videoclip en moltes ocasions seleccionarà la seva opció de lloguer pel que aquesta prometi.

Aspectes legals que condicionen el negoci possible

Quan el distribuïdor es planteja l'adquisició d'un determinat producte, conèixer l'entorn legal en el qual l'ha de comercialitzar li farà llum, de vegades indispensable, per poder avaluar-ne a fons el negoci.

Encara que la Comissió Europea s'ha mostrat sensible a les necessitats dels distribuïdors independents, les autoritats espanyoles han permès una situació de desprotecció del sector, que s'haurà d'enfrontar a un mercat complicat en el qual dos colossos més competeixen amb armes aparentment desiguals:

1. Els grans estudis de Hollywood (*majors*): representants dels títols més atractius de la temporada, la seva política de distribució en paquet pot comportar un greu atemptat a la lliure competència, especialment en la seva manera de comercialitzar amb les estacions de televisió, que es veuen obligades a comprar un elevat nombre d'hores de programació si volen adquirir els drets dels èxits de taquilla.
2. Els productors de cinema espanyol: amb bon criteri, els diferents governs han procurat construir un marc legal que serveixi per a impulsar i fomentar la producció autòctona. En el seu noble interès de protegir una indústria que als Estats Units es considera estratègica, els governs han creat un sistema en el qual el productor pot arribar a ser autosuficient i competir en el negoci al marge de les regles del mercat.



Pel que fa a aquesta qüestió, veurem que alguns aspectes de les lleis que actualment són vigents tenen a més el problema de debilitar els interessos dels distribuïdors independents, sense alterar gairebé la força de les *majors*.

Algunes de les normatives de l'**Estat espanyol** que el 2003 condicionen el treball del distribuïdor són:

- Les llicències de doblatge



Aquesta quota, que limita el nombre de pel·lícules no comunitàries que el distribuïdor pot estrenar doblades al castellà i estableix el nombre de dies de cinema europeu (25%) que un exhibidor té obligació de projectar, persegueix frenar la invasió del cinema americà en benefici del cinema espanyol i contestar a la mateixa indústria nord-americana, que impedeix a pel·lícules de tercers països ser doblades a l'anglès als Estats Units.

D'altra banda, a més de perjudicar el cinema de tercers països no comunitaris, debilita les pel·lícules americanes del rival més dèbil, que és el distribuïdor espanyol: sense tenir normalment la basa de les superproduccions que tenen les *majors*, d'una banda, ha d'adquirir per obligació cinema comunitari i, de l'altra, ha d'acceptar que, en determinades ocasions, els exhibidores no mantinguin les seves pel·lícules a les sales per poder complir amb les seves quotes legals.

- Les condicions de la fusió de plataformes de satèl·lit



Les condicions governamentals a la fusió de les dues plataformes que van competir durant anys en el nostre mercat de la televisió de pagament (Canal Satélite Digital, controlada per Sogecable, i Vía Digital, propietat de Telefónica) semblen oblidar, entre altres coses, l'existència d'una indústria de cinema independent. Es fa referència al cinema dels estudis, a la realitat d'una indústria de canals temàtics que pràcticament ha estat reduïda als americans i es pretén protegir el desenvolupament dels emissors de serveis de la televisió de pagament per cable d'una manera molt tèbia, però els distribuïdors independents semblen haver quedat fora de l'espectre d'interessos polítics.

- La llei del 5%



L'obligació que tenen aquelles emissores de televisió que emetin cinema recent d'invertir en la producció d'obres europees un mínim del 5% de la seva facturació, amb un 60% (almenys el 3% de la facturació) destinat al cinema espanyol té diversos efectes nocius sobre la indústria de distribució independent:

1. Les estacions de televisió que emeten cinema han de destinar bona part del seu pressupost de continguts a aquesta partida, amb la qual cosa es veuen artificialment obligats a renunciar a altres opcions potser més interessants per a la seva política de programació. El cinema independent estranger és sens dubte el que més pateix.
 2. Les mateixes emissores, que cobreixen en un alt percentatge els buits de programació de cinema amb superproduccions de les *majors*, completen amb aquesta inversió obligatòria bona part dels buits de programació possibles per a cinema independent, la qual cosa resta enormement possibilitats de negoci als distribuïdors espanyols.
 3. Les televisions que, com bona part dels canals temàtics, funcionen amb marges de benefici molt atapeïts, han de renunciar a l'emissió de cinema recent per impedir haver d'invertir obligatòriament el 5% dels seus ingressos –una cosa que consideren desproporcionat– en uns continguts que no encaixen necessàriament en les seves línies de programació. Conseqüentment, el cinema independent, que ja té una enorme dificultat per a encaixar en la programació de les televisions generalistes, perd també l'opció de vendre els seus continguts a clients més petits i, en alguns casos, més adequats.
-

En aquest context, a més dels ajuts de certes **comunitats autònomes** al doblatge de llengües com el català o el basc, només el suport de la Unió Europea contribueix a alleugerir la pressió suportada per les distribuïdores independents.

- Directiva de la televisió sense fronteres. El Parlament Europeu va concebre la Directiva televisió sense fronteres amb els objectius de fomentar la lliure circulació de programes televisius europeus, promoure valors d'interès públic com la diversitat cultural i impulsar la indústria audiovisual europea. Es parteix de la missió de les estacions de televisió com a impulsores de la indústria, i se'ls fixa quotes d'emissió de produccions europees i d'obres d'autors independents.



Actualment es revisa la norma per a incorporar assumptes com el comerç electrònic (*e-commerce*) o el dret de propietat intel·lectual relacionats amb la difusió i retransmissió televisives. D'altra banda, està previst que el 2004 el Parlament Europeu publiqui un llibre verd que avaluï el procés de concentració audiovisual.

- Programa *media plus*. Des de la seva creació, els ajuts del Programa *media* de la Unió Europea a l'estrena d'obres del Vell Continent persegueixen estimular el desenvolupament, la distribució i promoció d'obres audiovisuals i cinematogràfiques europees, subvencionant el distribuïdor de cinema una part de la seva inversió en pel·lícules europees.



Els ajuts articulats en el Programa *media plus* (2001-2005) persegueixen la difusió del cinema europeu als països de la UE, per a la qual cosa prioritzen aquelles produccions en què destaquin la diversitat lingüística i cultural. Destinats a la promoció de totes les pel·lícules, de vegades es concedeixen individualment a un projecte (sobretot quan es tracta d'obres de cinematografies més febles que tenen garantida la seva distribució en un cert nombre de països), del qual se subvenciona fins a un 50% del cost de llançament; altres vegades se subvenciona automàticament segons la taquilla aconseguida, de manera que, paradoxalment i igual que passa amb la subvenció automàtica que el Ministeri de Cultura espanyol concedeix a les pel·lícules nacionals, s'acaba ajudant generosament just les pel·lícules que no ho necessiten. Almenys l'ajuda de *media* està condicionada a la seva reinversió en drets de cinema europeu...

Els avantatges que l'estrena d'obres europees presenten respecte a la d'altres països han disparat la imaginació dels productors americans, per no dir la picaresca, en el sentit que conviden els productors europeus (normalment els mateixos distribuïdors independents) a dotar les seves pel·lícules del certificat de nacionalitat europea que els faciliti la circulació.



Feta la llei, feta la trampa: títols tan genuïnament americans com *Instint bàsic* són estrenats sota la bandera comunitària, tal com Ignacio Abad denunciava en el seu article de *Fotogramas* de setembre de 2003 (pàgina 128).

Recurrentment, es debaten els mecanismes d'ajuda al cinema espanyol, sense considerar-se gairebé la posició cada vegada més debilitada dels distribuïdors nacionals, sense que ningú s'aturi a pensar que s'ajuda al fet que, en no gaire temps, els distribuïdors independents poden desaparèixer, moment en què, per bé i per mal, les pel·lícules espanyoles hauran de ser distribuïdes per les *majors*: encara que això en alguns casos serà interessant (no oblidem que alguns dels nostres principals productors cedeixen part del negoci als estudis, com passa per exemple amb les pel·lícules d'Almodóvar), en d'altres pot ser nefast, ja que són empreses que sempre prioritzaran en benefici de les seves pròpies pel·lícules.



Des de mitjan 2002, quan l'alarma de la crisi del cinema espanyol es va aguditzar especialment a causa de l'aturada del negoci de la televisió de pagament amb motiu de la fusió i de l'incompliment per part d'altres cadenes de les imposicions d'inversió del Govern espanyol, s'intenta trobar mecanismes que alleugereixin la situació, treballant en diversos sentits:

Pel que fa a la finestra de la distribució comercial, els escassos rendiments (més aviat les fortes pèrdues) de la majoria de pel·lícules –també les espanyoles– en aquest mercat s'ha convertit en un problema encara més greu des que les cadenes de televisió privada van reduir el seu volum de compres i preus d'adquisició de pel·lícules. S'ha plantejat amb més o menys èmfasi:

1. Prohibir l'estrena a les sales del nostre país de pel·lícules no estrenades al país d'origen. Encara que aparentment no manca de sentit, una mesura així només perjudicaria, una vegada més, aquell distribuïdor independent que hagi adquirit un producte per al qual el seu productor no hagi estat capaç de trobar distribuïdor domèstic.
2. Limitar el nombre de sales que un mateix títol pugui ocupar simultàniament.
3. Revisar i endurir les llicències de doblatge, imposant al distribuïdor, com a França, el pagament d'una quantitat per cada pel·lícula americana que s'exhibeix.
4. Prohibir que el producte cinematogràfic sigui anunciat en campanyes de televisió pagades, amb l'objectiu que les *majors* –que manegen pressupostos de llançament *majors*– ofeguin la possible competència del cinema espanyol i independent.
5. Impedir a les televisions que emetin cinema els divendres i dissabte a la nit, amb la finalitat d'impedir la competència directa els dies de més freqüentació a les sales.
6. Canviar l'horari del futbol en la televisió en obert. Des de fa anys, a Espanya s'emeten els partits oficials del Campionat de Lliga dissabte a la nit, la qual cosa causa greus perjudicis al negoci del cinema. Lamentablement, el sector de la restauració ha estat molt més bel·ligerant i reivindicatiu que el cinematogràfic en aquesta demanda.

Les necessitats de programació marquen la política d'adquisicions

Una distribuïdora, sigui quin sigui el seu àmbit o mercat d'actuació, haurà de tenir clar el producte amb què vol competir en el futur perquè es fixi una estratègia d'adquisicions clara. El fet que gairebé sempre el bon producte s'ha de precomprar i que, per tant, s'ha d'esperar molts mesos fins a poder-lo programar significa que el distribuïdor haurà de fixar des de la seva adquisició la política comercial del futur.



Com hem dit, la personalitat de la companyia distribuïdora determina el tipus de producte que un departament d'adquisicions s'encarregarà de buscar; d'altra banda, les necessitats de programació són les que acabaran de definir una política concreta.

Les distribuïdores, encara que sigui mentalment, hauran de conèixer el calendari de llançaments de dos o tres anys, amb un nivell més gran de detall lògicament per a les dates més immediates.

Un senzill quadre per a cada un dels mercats en els quals s'actua serà útil a l'executiu d'adquisicions per a determinar les seves necessitats de programació futures i, per tant, la seva recerca de producte.



En aquest quadre, un cronograma per a cada finestra d'exploació, s'aniran emplenant els buits de programació amb certes hipòtesis de disponibilitat del producte que hauran de ser corregides a mesura que la informació sobre l'evolució dels projectes vagi arribant.



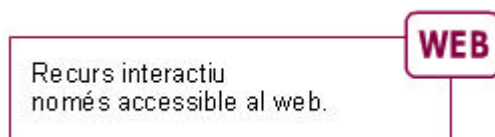
Imaginem una empresa de mida mitjana-gran orientada a un públic majoritari, que manegi drets de cinema, vídeo i televisió. Veurem quines serien les seves necessitats d'inversió i com podria treballar les adquisicions.



Amb aquest exemple veurem les necessitats d'inversió perquè, en la següent unitat d'aquest mateix mòdul, puguem apuntar possibles opcions estratègiques de distribució.

Suposem que la nostra empresa ja compta amb una extensa llibreria de títols, que ens plantejem les adquisicions de l'any 2004 i que, en anys anteriors, hem fet bé el nostre treball i ja hem cobert bona part de les necessitats de programació de l'any.

Perquè una política d'adquisicions sigui equilibrada i segura, ha de considerar projectes de diferent pressupost i mida. La triada per la nostra empresa constaria de títols de les categories següents:



Hem vist que la nostra empresa requereix una inversió anual aproximada de vint-i-set milions de dòlars per a aconseguir els ambiciosos objectius comercials que ens hem marcat i, sobretot, que una política d'adquisicions és sempre conseqüència de l'estratègia de distribució i mida de la companyia que s'hagi definit prèviament.

Adquisició del producte

- Negociació en l'adquisició de drets de distribució
- El contracte de cessió de drets

Negociació en l'adquisició de drets de distribució

La relació amb aquests proveïdors / productors ABC ens portarà a conèixer les grans línies del seu model de negoci i, consegüentment, a plantejar qualsevol aliança des de postures que siguin capaces d'acceptar, amb el benentès que entre el que un productor vol pels seus drets i el que per al distribuïdor és el seu sostre hi sol haver un punt intermedi que deixa satisfets tots dos i que de vegades un "excés" de satisfacció d'alguna de les parts, una postura poc flexible en assumptes no essencials, pot deteriorar una relació de futur que de vegades pot ser estratègica.



Com hem dit, adquirir drets de distribució del producte audiovisual és una de les activitats més apassionants del negoci, per al bon acompliment del qual es requereix experiència, un gran coneixement de la indústria, una cultura audiovisual alta i capacitat de negociació.

Conèixer quines són les necessitats de la nostra companyia i tenir clar el grau d'urgència i importància que donem a un possible acord ens ajudarà a plantejar d'una manera o una altra una negociació.

Els punts d'un acord potencial sobre els quals venedor i comprador han de discutir i deixar definits són els que recull el contracte de cessió de drets, i per això serà en la part de l'assignatura en què tractarem el contracte on repassem les claus d'una bona negociació.

El contracte de cessió de drets



L'essència del contracte és el pacte que un productor amb freqüència per mitjà d'una companyia especialitzada en vendes de drets, assoleix amb un distribuïdor perquè aquest es responsabilitzi de la gestió comercial de la seva obra en un determinat àmbit geogràfic durant un cert espai temporal.



El distribuïdor haurà de tenir en compte, en aquells casos en què encomani part de la distribució (per exemple el negoci del vídeo) a un tercer, que necessitarà que sigui recollida en l'acord aquesta opció de sublicenciar.



Ja hem vist en el primer mòdul, en parlar de diferents modalitats d'acords entre un productor i un distribuïdor que, de vegades, es poden desenvolupar models de relació més o menys complexos (*output*, *volume*, *first look deals*, etc.), però que, al final, el que resumeix l'essència del contracte és el pacte que un productor assoleix amb un distribuïdor.

Tant productor com distribuïdor hauran de firmar un extens contracte que n'abordi en detall totes les circumstàncies. Universalment, el *long form agreement* més utilitzat és el proposat per l'AFMA, que s'ofereix a més a actuar com a àrbitre quan es produeixen incidències.



Encara que l'acord verbal pot ser defensat en els tribunals i que un simple paper firmat que resumeixi les dades més importants pot ser considerat com un acord de distribució (*distribution agreement*), tant productor com distribuïdor hauran de firmar un contracte que reculli tots els detalls.

En el contracte s'han de recollir totes les circumstàncies i limitacions que puguin caracteritzar la relació i, d'altra banda, resulta indispensable la concreció dels punts següents:

- Programes o pel·lícules
- Territoris
- Termini
- Llengües autoritzades
- *Release requirements*

- Condicions econòmiques
- Drets d'autorització
- *Licensor's share of gross receipts and cross-collateralization*
- *Delivery*
- Tramesa de materials
- Mitjans electrònics
- Drets d'Internet
- *Gross profit participations*
- Pagaments puntuals
- Condicions de l'AFMA
- *P&A budget and marketing plan*
- Accés al doblatge
- D'altres

Programes o pel·lícules: s'especifica el programa (o programes) o pel·lícula (o pel·lícules) objectes de l'acord. Sobretot quan es tracta de precompres i hi ha el risc que certs elements essencials puguin no arribar a materialitzar-se, convé no limitar-se a reflectir el títol i incloure en la definició del programa aquelles característiques que condueixen el comprador a decidir adquirir-lo, com pot ser el pressupost de producció, el càsting o el nom del director. El comprador s'ha de protegir de manera que si algun d'aquests elements essencials no s'arribés a produir, pugui resoldre el contracte.

Territoris (territories): encara que es poden adquirir drets per a una regió petita o comunitat autònoma, serà gairebé impossible aconseguir adquirir parcialment un territori quan es tracti de produccions grans, especialment cinematogràfiques.



El distribuïdor espanyol haurà d'estar atent a incloure l'Estat d'Andorra en el mateix acord, ja que un actor potencial en aquest territori podria danyar els seus drets i ell mateix es veuria obligat a renunciar a una regió que, en l'àmbit audiovisual (tant en distribució comercial, com en vídeo i televisió), és considerada part d'Espanya.

En el procés de negociació del programa, sobretot si el distribuïdor manté activitat en altres territoris, però també si els seus plans d'expansió consideren zones com Portugal o Llatinoamèrica o simplement si té fàcil revendre els drets en aquests territoris, pot ser interessant considerar un possible acord multiterritorial.

Termini (term): el termini de disposició dels drets marca quan comencen i quan expiren.



En parlar de títols de catàleg –treballs produïts en el passat i ja estrenats prèviament a Espanya–, l'inici del termini el marcarà la disponibilitat tenint en compte els compromisos existents sobre l'obra o la mateixa necessitat del distribuïdor, que de vegades no vol començar a consumir el seu temps de drets fins al mateix moment de la seva sortida al mercat. Són assumptes normalment no fonamentals que són objecte de negociació.

Més important és aconseguir un període llarg d'explotació de drets, ja que el negoci de distribució requereix una forta inversió inicial la recuperació i conversió en benefici de la qual sol ser tasca d'anys.



En bestreta de *royalties* i despeses de llançament.

Finalment i quan parlem de treballs que encara no estan acabats, convé estar molt atent al moment en què el temps de drets comença a córrer.



Encara que el distribuïdor adquireix els drets des de la firma del contracte, el correcte és que no es comencin a consumir abans del *notice of delivery* (NOD) o moment en què els productors comuniquen que l'obra està acabada i llesta per a lliurar-la al distribuïdor.

D'altra banda, es pot negociar que els anys de drets pactats puguin ser més o menys, fins i tot a perpetuïtat, i també que el temps de drets comenci a córrer a partir d'un moment determinat.



Per exemple, un moment determinat pot ser l'estrena als Estats Units, la qual cosa atorgaria al distribuïdor un temps equivalent a la perpetuïtat en cas que no s'arribés a produir.

Llengües autoritzades (*authorized languages*): seria un greu error del venedor no limitar les llengües en què pugui ser explotada l'obra ja que, en cas de no ser així, es facilitaria al distribuïdor l'accés a mercats diferents del seu per la via de l'exportació, especialment en el negoci del vídeo.



Quant al distribuïdor espanyol, s'equivocaria si acceptés un contracte que només admetés l'explotació de l'obra en castellà (*spanish*), ja que al nostre país hi ha llengües (català, basc, gallec i valencià) que són d'ús comú i, d'altra banda, alguns dels operadors de televisió (les autonòmiques) tenen la seva pròpia llengua com un dels elements consubstancials.

Entre els avantatges que presenta el DVD es pot esmentar la possibilitat d'incloure diferents llengües. Encara que a Espanya es pot treure partit d'aquest avantatge per la diversitat idiomàtica existent, amb la qual cosa el producte s'enriqueix, resulta difícil incloure llengües no autoritzades expressament, llevat d'acord en el qual intervingui el distribuïdor que controli els drets en aquesta llengua.

A la pràctica, el principal avantatge del DVD és poder incloure en un mateix suport la versió espanyola i l'original. Amb tot, és freqüent que es condicioni aquesta opció de subtítular en la mateixa llengua original –quan es tracta d'obres en anglès– a l'acceptació per part del distribuïdor de dues condicions:

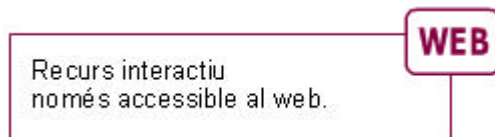


Normalment, per a dificultar la invasió de territoris diferents del llicenciat, el venedor exigirà que la versió original sigui subtítulada forçosament a algunes de les llengües autoritzades. Últimament és freqüent incloure l'opció de subtítols en la mateixa llengua original, ja que l'exercici de visionar i escoltar una obra en una llengua determinada mentre es llegeixen els subtítols en aquesta mateixa llengua s'ha manifestat com un eficaç mètode de perfeccionament d'un idioma.

- Que l'obra no s'exploti en anglès abans que aparegui en el mercat videogràfic de la venda directa a Anglaterra (l'única regió angloparlant que comparteix el sistema de la regió de DVD a què pertany Espanya).
- Que la caràtula, menús de DVD i tots els elements publicitaris siguin en castellà.

Release requirements: així com el comprador fa una aposta pel producte que adquireix, el venedor es posa (o posa el productor a qui dona servei) a les mans del distribuïdor amb l'esperança de maximitzar el seu possible negoci al territori. És lògic, per tant, que condicioni la venda a una determinada estratègia de distribució dels drets cedits i que aquesta no pugui perjudicar els interessos internacionals de l'obra.

Entre les obligacions que el venedor sol negociar amb el distribuïdor, destaquen:



Condicions econòmiques (*financial terms*): s'assenyala en aquest punt quines són les condicions econòmiques inicials que acorden les parts per la cessió de la llicència.

El més habitual quan es tracta de pel·lícules grans és que el productor exigeixi la satisfacció d'un mínim garantit (MG) que el distribuïdor paga a compte dels *royalties*, que són la part dels beneficis de l'obra que correspon al productor. Amb tot, de vegades les parts negocien un preu de cessió fix i no reemborsable. Menys freqüent en grans títols seria el cas en què el distribuïdor no assumeix cap bestreta.

Les parts hauran d'acordar quan i de quina manera es paga aquesta quantitat. Encara que és car i molest, el mecanisme de la carta de crèdit és una de les formes més habituals de pagament en el negoci audiovisual. Quan es tracta de companyies poderoses financerament o que han desenvolupat una relació de prou confiança, és habitual recórrer a mètodes de pagament més senzills, com la transferència.



En la mesura que no es produeix el pagament efectiu fins que es donen unes determinades condicions (el lliurament de l'obra), el distribuïdor té garanties de rebre el producte adquirit. D'altra banda, la seva mateixa obertura comporta el compromís del banc a pagar, cosa que protegeix el productor davant d'una possible falta de liquiditat del client.



És freqüent, i aconsellable per al comprador, que el pagament es faci fraccionat en dos, tres o fins a quatre terminis. El primer o *downpayment* sol tenir lloc en la firma del contracte; de vegades el venedor es preocupa de fixar una data límit que eviti que el contracte (i la transferència) quedi retingut a la taula del comprador innecessàriament. Els pagaments successius poden tenir lloc en començar o/i acabar el rodatge de la pel·lícula, quan es procedeix a la notificació de la tramesa de materials una vegada tots els processos de postproducció estan acabats o quan el distribuïdor procedeix a l'estrena. En qualsevol cas, és aconsellable per al distribuïdor conservar el màxim possible de diners en poder seu fins que el venedor li lliuri l'obra, ja que d'aquesta manera es protegirà enfront del sempre existent risc que el film no arribi a port. Per aquesta raó, no falten els que negocien un únic pagament en lliurar els materials. En aquests casos, els productors solen exigir al distribuïdor l'obertura, en la data que s'acordi, d'una carta de crèdit irrevocable que, descomptada al banc, els permet accedir als fons immediatament.

Drets d'autorització (*licensed rights*): és fonamental especificar en el contracte els drets que se cedeixen al distribuïdor. Ara relacionarem els drets i subratllarem que normalment el contracte incorpora una frase segons la qual, fins i tot en *all rights agreements*, qualsevol dret no esmentat específicament pertany al productor. Les implicacions d'aquesta circumstància poden arribar a ser greus per al negoci del distribuïdor en cas que un nou dret aparegui i fins i tot en substitueixi algun dels que ell va llicenciar, com va passar amb el DVD o pot arribar a passar amb les transmissions per Internet.

Drets cinemàtics	Drets subsidiaris	Drets de vídeo	Drets televisius
Distribució comercial	Aerolínies	Vídeo domèstic de lloguer	Peatge per visió
Distribució no comercial	Vaixells	Vídeo domèstic de venda directa	Drets de la televisió de pagament
<i>Public video</i>	Trens	Vídeo promocional	Drets de la televisió en obert

En especificar els drets, al venedor li convé posar algunes limitacions a la seva explotació, especialment en dos aspectes, que trobareu a la icona adjunta.



- Finestres de protecció: com hem apuntat en parlar de les obligacions d'estrena, i especialment quan es tracta d'una cessió parcial de drets, correspon al venedor marcar les dates d'explotació per a cada un, de manera que ningú no sigui perjudicat i el mateix productor pugui optimitzar el seu negoci. Deixant a banda condicionaments de la data d'estrena que puguin estar relacionats amb la sortida comercial als Estats Units, la majoria de finestres són assumpte del distribuïdor que controli tots els drets i, per tant, no correspon incorporar-les al contracte. És treball del distribuïdor manejar les diferents solucions de finestra, de manera que pugui maximitzar el negoci respectant uns estàndards industrials que difereixen d'un país a un altre.
- Projeccions (*runs*) televisives: encara que al distribuïdor sempre li interessarà disposar d'un nombre il·limitat (o només limitat pel temps de drets) de projeccions televisives, tant en la televisió en obert com en la de pagament, és normal que el productor busqui limitar aquesta possibilitat perquè, quan els drets li reverteixin, l'emissió televisiva encara tingui algun valor. Està demostrat que qualsevol programa de televisió va perdent atractiu en les seves successives repeticions.

Licensor's share of gross receipts and cross-collaterization: com ja sabem, adquirir un programa per un preu fix –circumstància en què el seu productor renuncia a percebre una porció potser més gran del benefici que generi en un territori– és una cosa gairebé sempre negociable i que pot ser interessant plantejar-se.

Amb tot, el més habitual és que el productor accepti un mínim garantit a compte del negoci que es generi, i

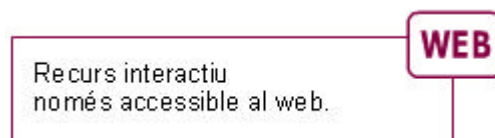
per això és objecte del contracte fixar la part dels ingressos que obtingui el distribuïdor que s'haurà de liquidar al productor.

Una sofisticada fórmula intermèdia entre el preu fix i el mínim garantit pot convenir que desenvolupar en determinades circumstàncies és distribuir el preu (*guarantee allocation*) de manera que una part es pugui aplicar a uns determinats drets com a mínim garantit i una altra a un altre o d'altres com a preu fix.



En aquest sentit, determinades estratègies de distribució de televisió poden fer convenient disposar del total dret a tancar acords no solament per a agilitar el procés de decisió, sinó també per a no dependre en la seva negociació d'un productor que normalment conservaria el dret a aprovar qualsevol acord televisiu. La seva negativa a acceptar un preu que li sembli baix podria posar en risc un paquet de proporcions més grans i perjudicar greument el distribuïdor.

El contracte especificarà els *royalties* corresponents al productor, a cada finestra:



Una cosa essencial en un contracte de diversos drets és la capacitat d'encreuar els ingressos procedents de cada una de les parts a l'hora de liquidar *royalties*, de manera que el distribuïdor, per exemple, no hagi de pagar al productor excessos de televisió mentre no s'hagi liquidat el possible dèficit al qual el llançament al cinema i el mateix mínim garantit el podrien haver conduït. Aquest concepte es coneix com a *cross-collateralization* i també es pot aplicar en contractes que engloben diverses pel·lícules, de manera que mentre una està en dèficit no hi hauria obligació de liquidar *royalties* d'aquella que aporta beneficis.

Delivery: convé concretar aspectes com el temps de què disposa el distribuïdor per a seleccionar i importar els materials que li permeten explotar-ne els drets, qui assumeix el cost d'aquests materials (normalment el distribuïdor) i si el productor conserva o no accés gratuït als elements (pòster, espots, doblatges, etc.) que pugui crear el distribuïdor.

Tramesa de materials (*order of materials*): el productor s'ha de comprometre a proporcionar una sèrie de materials per poder fer explotar el programa. Especialment en pel·lícules cinematogràfiques, és freqüent que els materials es proporcionin en dues fases perquè el distribuïdor pugui agilitar colls d'ampolla del procés d'estrena.



En una primera tramesa (*initial order of materials*), el distribuïdor ha de poder tenir accés al següent:

- Joc de fotografies.
- Art del pòster i bloc de crèdits en un CD.
- Llista de diàlegs del programa (no és exactament el guió, ja que conté instruccions específiques per al doblatge).
- Material de premsa i pòsters originals, si n'hi hagués.
- Certificat de residència del venedor.
- Certificat oficial de nacionalitat del programa.
- Descripció de la cadena de contractes passada per notari.

És de vegades en una segona fase quan el distribuïdor pot importar els materials essencials per al doblatge i llançament de l'obra:

- Mescles, músiques i efectes (DA-88 5.1 full mix and M&E).
- Còpia del programa a Betacam o 35 mm.
- Carta d'accés al laboratori en el qual estigui dipositat l'internegatiu, per a poder tirar còpies.

Mitjans electrònics (*electronic media*): és habitual que el productor retingui per a ell mateix els mitjans electrònics que inclouen els interactius, discos compactes i discos compactes interactius, tal com es defineix en el paràgraf H del contracte estàndard de l'AFMA.

Drets d'Internet (*Internet rights*): encara que normalment el productor s'ha resistit a cedir drets d'Internet als

seus diferents distribuïdors, especialment per la por de la pirateria i que els uns envaeixin els territoris dels altres, les tendències del mercat obliguen el distribuïdor a no renunciar-hi i a incloure en el contracte el seu dret exclusiu a explotar-los quan es donin les circumstàncies tècniques que minimitzin els riscos temuts pel productor.

Gross profit participations: el distribuïdor ha de quedar expressament alliberat de la tasca de repartir els beneficis entre els possibles socis de l'obra, ja que és una funció que correspon al venedor.

Pagaments puntuals (timely payments): hem de recordar que els pagaments puntuals són en l'essència del contracte en el sentit que és una cosa que servirà el venedor per a resoldre'l en cas de morositat. També hauria de fixar el tipus d'interessos que el comprador haurà de satisfer en el cas d'endarreriments.

Condicions de l'AFMA (terms of the AFMA): com hem dit, a les parts els convé establir un àrbitre expert el reglament del qual sigui conegut per tots dos, de manera que qualsevol diferència que es pugui donar en la relació pugui ser resolta des d'un marc objectiu. Les normatives de l'AFMA són estrictes i concreten detalladament els casos en què la resolució d'un contracte es pot donar: n'és un l'impagament per part del distribuïdor.

P&A budget and marketing plan: atès que la despesa del llançament en publicitat i còpies s'efectua amb càrrec al productor, encara que sigui el distribuïdor qui l'avanci (i arrisqui), sembla lògic que aquest conservi el dret a aprovar-ne el pressupost i pla.

El productor o venedor ha de fixar l'antelació respecte a l'estrena amb què vol rebre aquesta documentació per analitzar-la.



Encara que se solen manejar quaranta-cinc dies, l'experiència diu que és un temps escàs, ja que el pla de màrqueting, s'ha de dissenyar molt abans i s'ha de començar a executar amb intensitat (compra de publicitat, entre d'altres) gairebé dos mesos abans de la data d'estrena.

El productor s'hauria de reservar el dret a no permetre deduccions de despeses no previstes pel pla aprovat.



La necessitat d'aprovació expressa i per escrit del pla és una cosa que convé més al productor que al distribuïdor, el qual, acceptant un redactat així, corre el risc que a l'hora de les liquidacions el venedor no li reconegui com a deduïble part o tota la inversió feta en el llançament.

Accés al doblatge (access to dubbing): encara que en el punt 9 descrit es podria preveure el fet que el productor tindrà accés gratuït als treballs del distribuïdor, la seva inclusió en el contracte és prou rellevant per al que llicencia per a merèixer un apartat individual. L'absència d'aquesta clàusula dificultaria l'explotació posterior del programa quan es converteixi en producte de llibreria, ja que els baixos ingressos que aquesta categoria sol reportar no justificarien una nova inversió en doblatge, entre d'altres.

D'altres: més rutinaris però igualment importants són articles referents a altres aspectes de la relació contractual, pràcticament comuns a qualsevol transacció comercial, estiguem en el negoci que estiguem.

- *Running time of the program*



Aquest és un fet particularment essencial, i incorporable en la mateixa definició del producte contractat quan es tracta de produccions per a la televisió, en què els càlculs de graella es fan al minut. En producte cinematogràfic ha de ser especialment vigilat en produccions de dibuixos animats, en què el material de descart amb prou feines existeix i criteris d'estalvi de cost poden perjudicar la qualitat de l'obra.

- *Assignment clause*



El venedor ha de preveure que moviments comercials (cessió dels seus propis drets, inclosos els derivats del contracte que es firma) o accionaris (canvi de propietat en la companyia o absorció d'aquesta per part d'una altra) no alterin els acords del contracte, i ha d'obligar al distribuïdor que els respecti una vegada se li comuniquin.

- *Withholding taxes*



S'acorda la documentació necessària per a optimitzar aspectes fiscals en acords entre països amb doble tractat.

- *Distributor default*



Es marquen els terminis en què han de ser ateses les reclamacions, quines de les anomalies poden donar lloc a la cancel·lació del contracte, i també la quantia de possibles indemnitzacions.

- *Dispute resolution, governing law i forum*



Aspectes característics de qualsevol contracte, com la fixació dels tribunals en els quals s'hauria de resoldre un possible litigi, també són especificats al contracte.

Qualsevol altre apartat que pugui ser d'interès per al productor o el distribuïdor pot ser recollit en el contracte. L'experiència diu que, quan se subscriu el contracte la disposició de les parts a negociar és més gran que quan està firmat, i per això convé preveure el que es voldrà o necessitarà, sigui de l'indole que sigui, abans de procedir a la firma definitiva.

Un dels punts que s'inclouen amb freqüència és l'obligació del talent (director, actors, etc.) a promocionar el programa al país del distribuïdor. El venedor tendeix a no acceptar incloure aquesta clàusula com a compromís irrenunciable, sobretot si el distribuïdor pretén delimitar excessivament aquesta condició: per exemple, fixant el nom d'un actor i una banda estreta de dates.



Saben per experiència que, malgrat el compromís contractual que els actors tenen amb la productora amb vista a la promoció del seu treball, les agendes de les estrelles solen estar ocupadíssimes i no es pot arriscar a incomplir un contracte per una cosa que no estarà a les seves mans. Tanmateix, la promoció al territori pot arribar a ser crucial per a l'èxit de l'obra, per la qual cosa és missió del distribuïdor trobar una manera de no quedar desassistit. Gairebé tots els productors acceptarien, per exemple, una clàusula que digués: "El productor, director, actor 1 o actor 2 indicaran una data al llarg del primer any des del NOD en què viatjaran al país del distribuïdor per promocionar l'obra".



Quan Johnny Depp, que s'havia compromès verbalment amb el distribuïdor a viatjar a Espanya per promocionar la seva primera (i fins avui única) pel·lícula com a director, *The Brave*, va ser convidat a venir al nostre país, va ser incapaç durant més d'un any de concretar una data. Quan el film es va estrenar, no solament es va fer sense el suport de Depp, sinó que els aficionats havien perdut l'interès a veure la pel·lícula, que s'havia quedat vella. El distribuïdor no va poder reclamar res al director productor, ja que no havia firmat res.

I és que, com dèiem, el moment de la firma del contracte és quan s'ha de considerar el que pot ser convenient per a l'estrena, o simplement el que a un li pot passar pel cap.



Per exemple, un distribuïdor espanyol té per costum reclamar la propietat d'alguns dels objectes utilitzats a la pel·lícula: un vestit d'època, l'espasa del protagonista o el portacigarrets de la dona fatal. Són petits objectes pels quals un productor no perdrà un contracte...

Estratègia de distribució

- Introducció
- Finestres de protecció

- Estratègia comercial al cinema, vídeo i televisió
- Paquets de continguts

Introducció

L'opció estratègica d'inversió en adquisicions és condicionada per la nostra visió de negoci, la capacitat financera i certes polítiques de distribució que orientaran la nostra actuació.

En aquesta unitat, ens referirem a la manera com hem d'afrontar les diferents opcions que tot distribuïdor té d'abordar la seva política comercial amb la finalitat d'aconseguir maximitzar el benefici una vegada ha arribat al seu mercat objectiu.

Finestres de protecció

La indústria audiovisual ha creat mecanismes per aconseguir que els diferents mercats en els quals cada dret s'explota aconseguixin conviure els uns amb els altres i els productes puguin gaudir d'una explotació ampla.

Algunes d'aquestes finestres són inviolables, mentre que d'altres són més flexibles. Per aquest motiu, resulta aconsellable qüestionar-se permanentment sobre la conveniència de cada finestra no només per a cada empresa, sinó fins i tot per a cada producte.

Encara que les finestres varien entre territoris, sovint tenint en compte el grau de desenvolupament de cada un, les que a Espanya funcionen avui són:

- a. Finestra distribució comercial enfront de vídeo: és lògic que els exhibidors de cinema –mercat en el qual les pel·lícules es fan grans i desitjables amb vista a la seva explotació global– esperin gaudir de cert període d'exclusivitat, període que beneficia el mateix distribuïdor en la mesura que evita la canibalització del seu producte.

Aquests períodes han anat essent reduïts per la mateixa dinàmica del negoci. En l'actualitat, l'explotació comercial aspira a conservar com a protecció un període de sis mesos enfront de la sortida del producte en vídeo, temps que ha estat establert legalment per la Llei de cinema espanyol per a reconèixer a les nostres pel·lícules els seus drets a ajuts públics.



No obstant això, i encara que en la distribució de les *majors* s'aprecia més rigidesa, el fet que l'explotació comercial es completi cada vegada amb més celeritat ha conduït al fet que, a la pràctica, el 90% del cinema independent arriba als videoclubs tres o quatre mesos després de la seva estrena en sales, la qual cosa li permet un aprofitament més gran de la seva campanya de llançament al cinema i uns millors rendiments en el mercat del lloguer. És més, DeAPlaneta va emprendre una iniciativa d'estrenar simultàniament pel·lícules al cinema i vídeo que, per les raons que us comentarem en el pròxim nucli, va fracassar.

Encara que no hi ha formalment períodes de protecció establerts enfront d'emissions televisives, la indústria assumeix que cap pel·lícula amb potencial comercial no renunciarà a la seva explotació en el mercat del vídeo en lloguer, que sí que gaudeix de finestres severes.



Hi ha hagut casos sonats, i molt intel·ligents, de vulneració d'aquesta finestra teòrica.



La distribuïdora Musidora, responsable fins no fa gaire de les estrenes de les pel·lícules d'Eric Rohmer, va concedir a Canal Plus una projecció prèvia a la seva explotació al cinema de la pel·lícula *Cuento de verano*. Aquesta projecció, lluny de perjudicar la seva explotació en sales, hi va ajudar, ja que Canal Plus, en invertir una considerable quantitat de recursos a anunciar les bondats del film, el va promocionar com a autèntic esdeveniment al qual només podien accedir els seus abonats. Com que un alt percentatge d'espectadors habituals del cineasta francès no eren abonats de Canal Plus, no van tenir opció de veure-la. I com que la projecció era en versió doblada, els autèntics seguidors de Rohmer preferirien esperar al cinema, o també anirien al cinema, per veure el film, pocs dies després, en la versió original subtítulada. Sens dubte, els ingressos que Musidora va obtenir de la televisió de pagament van ser a més molt superiors als que hauria aconseguit d'haver respectat la finestra.

Un cas més recent el vam viure amb el film *OT, la película*. La seva projecció per cinema va ser ràpida, i als dos mesos era en vídeo en venda directa (els documentals, ja ho hem dit, no són en general apropiats per al mercat del lloguer) i molt poc després, s'emetia per Televisió Espanyola. Es tractava d'aprofitar al màxim un fenomen passatger, el de la primera edició del format televisiu *Operación triunfo*, que hauria perdut tota la seva força si el seu distribuïdor, Filmax, l'hagués sotmès a les finestres estàndard.

- b. Finestra vídeo de lloguer enfront de vídeo de venda directa, PPV, VOD, televisió de pagament i en obert: El videoclub és un bon negoci, almenys per als distribuïdors, que sempre sembla estar en perill. El seu producte, el vídeo que lloga, no proporciona el plaer ni té els valors amb què compta l'exhibició en sales i des d'un punt de vista tècnic aporta molt poc respecte a l'emissió televisiva i pràcticament res respecte al VOD, autèntica amenaça del negoci del vídeo.

El gairebé únic valor diferencial del negoci del vídeo de lloguer és la seva capacitat d'oferir a l'espectador a casa les grans pel·lícules abans que s'emetin a la televisió. Per al videoclub, la finestra és sagrada i la seva transgressió per part del distribuïdor pot comportar, entre altres penalitzacions, fortes indemnitzacions.



Distribuïdores tan poderoses com la Warner han intentat fer desaparèixer l'obligatorietat d'aquesta finestra amb la intuïció que el que deixen d'ingressar en el mercat de la venda directa perquè endarrereixen sis mesos el seu llançament és més que els beneficis que els reporta el lloguer.

- c. Finestra vídeo de venda directa enfront de vídeo promocional: som davant d'una altra finestra no articulada que cada vegada s'estreny més. L'agressivitat promocional d'accions com les dutes a terme pels distribuïdors per mitjà de diaris i revistes no solament retalla perillosament els marges del negoci tradicional de la venda directa sinó que genera una desconfiança en el mercat i un deteriorament en els resultats del producte cinematogràfic a la televisió.



El client que compra a la botiga a preu alt se sent defraudat quan només poc després troba exactament el mateix producte regalat o mig regalat en un diari de gran tirada.

- d. Finestra PPV-VOD enfront de televisió de pagament: l'opció que un abonat a serveis de PPV o VOD pugui veure una obra abans de la seva emissió per televisió de pagament o en obert significa una baula intermèdia entre el mercat del vídeo i el de la televisió de pagament.



A Espanya, el servei de VOD l'ofereix Telefónica per mitjà d'Imagenio, mentre que al PPV es pot accedir per mitjà dels operadors de cable i la plataforma de satèl·lit Digital Plus, la qual podria alterar aquestes finestres en perjudici dels competidors perquè té un monopoli de fet en el negoci de la televisió de pagament.

Ara com ara, parlem d'una finestra d'entre dos i sis mesos i, a Espanya, està poc desenvolupada.

- e. Finestra televisió de pagament enfront de televisió en obert: encara que els distribuïdors reclamen des de fa temps l'escurçament d'aquesta finestra, a fi de poder ingressar abans les quantitats que provenen de la televisió en obert i que les xifres d'audiència del producte cinematogràfic en aquest mercat no es continuïn deteriorant, els operadors de televisió de pagament en opció *premium*.



Divuit mesos, incloent-hi l'opció de PPV.



Avui a Espanya ja només l'ofereix Canal Plus, després de la desaparició de Vía Digital i el seu canal Gran Vía es mostren poc disposats a això.

Estratègia comercial al cinema, vídeo i televisió

Reprenguem aquesta companyia imaginària que hem esbossat al final de la unitat 2 d'aquest mateix mòdul i que hem anomenat *la nostra empresa*.

Les decisions d'adquisicions han estat orientades per una determinada política comercial. La primera mesura que hem pres és no reduir la nostra activitat a uns quants títols –grans o petits–, sinó a un *s/ate* heterogeni que contribuirà a diversificar el risc, ja que està demostrat que l'activitat audiovisual té més probabilitats de convertir-se en un bon negoci com més s'eixampla el ventall de producte. D'altra banda, la inversió en un sol producte, encara que podria resultar un negoci d'altíssima rendibilitat, també té serioses possibilitats de resultar ruïnosa. És una línia de producte la que permet construir una empresa de distribució. La nostra empresa, sens dubte amb l'ajuda d'unes capacitats econòmiques que només una companyia de mida considerable pot abordar, tindrà accés, a més, a títols *a priori* importants, que hauran de conviure amb programes més corrents.

- Estratègia comercial al cinema
- Estratègia comercial en vídeo
- Estratègia comercial a la televisió

■ Estratègia comercial al cinema

Distribució directa o subdistribució

Petits distribuïdors que només de tant en tant són capaços d'accedir a material amb autèntic potencial cinematogràfic o distribuïdors el negoci bàsic dels quals sigui la presència en altres finestres (vídeo, televisió) es poden plantejar com a opció pràctica i molt més interessant buscar una empresa especialitzada en el negoci de la distribució comercial que els doni servei específic per als casos en què vulguin estrenar una pel·lícula al cinema.



Aquesta empresa estarà en condicions de proporcionar:

- Un punt de vista qualificat a l'hora de dissenyar un pla de llançament.
 - Poder estrenar en la data més convenient, sense haver de conformar-se amb el que surti, amb el temps precís per a planificar el llançament.
 - Més capacitat d'accés a les sales que millor s'adeqüin a les característiques de cada pel·lícula.
 - Millors condicions de distribució amb les sales, en la mesura que les pel·lícules aportades s'integrin a una línia àmplia de producte important.
 - Gestió comercial i administrativa òptima.
-

En aquest cas, que és el que afecta la major part de productors de cinema a Espanya, les necessitats d'estrena dels quals rarament superen les dues o tres pel·lícules anuals, caldrà tenir en compte les reflexions següents:

- Alguns distribuïdors són més idonis que d'altres per a una pel·lícula determinada per diverses raons com les següents:
 - Especialització en la seva línia de producte



Hi ha distribuïdors realment especialitzats en un cert tipus de producte, per exemple de gènere terrorífic. La seva particular sensibilitat per a abordar-lo ofereix seguretat als clients (exhibidors) i permet abordar el llançament amb un criteri més adequat. A més, en certes accions, com l'exposició de tràilers "enganxats" als de les seves pròpies pel·lícules, s'obté un cert avantatge competitiu i aprofitament de sinergies.

- Menys saturació de títols



No necessàriament la companyia més potent i líder del mercat és la que necessita la nostra pel·lícula, ja que sovint ha obtingut la seva mateixa posició de lideratge estrenant molts títols, dels quals hi pot haver hagut sons fracassos. Sempre serà útil, en condicions similars, una empresa que percebi la nostra pel·lícula com una cosa convenient i important, com una oportunitat de fer un bon negoci. Si no necessita la nostra pel·lícula, correm el risc que la maltracti.

- Accés privilegiat a determinades sales



Hi ha distribuïdores que tenen acords estables amb cadenes d'exhibició, i algunes fins i tot comparteixen accionistes. Si la nostra pel·lícula té un especial interès per unes pantalles determinades (per exemple, les especialitzades en versió original), el distribuïdor que hi té millor accés està en millors condicions que d'altres per a donar un servei òptim.

- La inversió en el llançament cinematogràfic rarament serà assumida pel subdistribuïdor.
- L'amo dels drets hauria de controlar l'estratègia del P&A, la qual integrarà en una política global per a cada producte tenint en compte les seves ambicions i compromisos en les finestres restants.

Per a la nostra empresa, tanmateix, sembla més convenient desenvolupar una capacitat de distribució comercial pròpia, la qual cosa ens garantirà no dependre del calendari i l'eficiència de tercers a l'hora de posar el nostre producte en el mercat. Aquesta és una opció estratègica que convé a qualsevol que, prenent-la, no renunciarà als avantatges de la subdistribució i que s'haurà de considerar des d'una perspectiva global de negoci, que prevegi no només l'explotació d'un títol, sinó la capacitat de defensar un *slate*, l'oportunitat de fer-ho en un determinat moment i la conveniència d'aquesta mesura a llarg termini.



El simple "estalvi" de la comissió de subdistribució (entre un 15% i un 35% dels ingressos procedents de sales, que de mitjana s'hauria d'aproximar al 40% o 45% de la xifra de taquilla.), que difícilment és un autèntic estalvi si tenim en compte que la distribució comercial requereix despeses elevades i la incorporació de no menys de cinc o sis empleats addicionals, podria ser una opció poc interessant si la distribució pròpia no garanteix a les nostres pel·lícules uns rendiments almenys similars als que obtindríem amb tercers. Si la nostra empresa no fos capaç d'aconseguir la mateixa xifra de taquilla i/o les mateixes condicions econòmiques de treball davant del sector d'exhibició, no solament s'obtindria possiblement un marge més baix, sinó que perjudicariem la trajectòria futura del nostre producte en les finestres successives.

Accés als clients

La gestió directa del negoci de sales permet al distribuïdor relacionar-se amb el sector de l'exhibició, entendre millor la seva activitat –en la qual cada vegada pesen més resultats extraordinaris com la venda de crispetes i refrescos–, els seus criteris de programació i les diferents peculiaritats de cada una de les sales.

A tot el món hi ha hagut un procés de concentració de les sales de cinema en grans grups.



A Espanya, quatre grans grups dominen més del 50% de les pantalles, amb la qual cosa efectuar una relació ABC de clients serà necessari a l'hora d'administrar la dedicació a ells i desenvolupar relacions comercials estables.

Un exhibidor espera d'un distribuïdor bones pel·lícules que omplin les seves sales, per la qual cosa la nostra

empresa, com qualsevol altra, haurà de ser capaç de demostrar que el que té entre mans és un projecte de futur en el qual els títols presentats cada any superen en potencial els de l'anterior. La capacitat de convertir en èxit pel·lícules bones (o dolentes) dependrà en gran part de la perícia a l'hora de llançar-les, una cosa a què també estaran molt atents els clients.

Crear vies de comunicació estables amb el sector de l'exhibició hauria de ser una de les tasques clau en la política comercial d'aquesta finestra.



Des de la relació diària del director comercial fins a una possible convenció anual en què se li avancin les últimes adquisicions de pel·lícules, passant per butlletins d'informació o *newsletters*, llistes actualitzades de pròximes estrenes, projeccions privades, etc.



Així, quan arribi el moment de negociar sales per a una pel·lícula, l'exhibidor sabrà de què se li parla. Normalment, per a pel·lícules importants, el distribuïdor negocia amb els circuits les sales i condicions de repartiment de taquilla (es comença amb una participació alta, d'entre el 45% i 70% per al distribuïdor, percentatge que va baixant a mesura que la pel·lícula aguanta en cartellera) almenys tres mesos abans de la seva estrena. Encara que la llista definitiva de sales no es concreta fins pocs dies abans, el coneixement dels circuits permet accions com l'exposició de tràilers que resulta fonamental, com veurem, en el disseny del llançament i, sobretot, garanteix al distribuïdor poder treballar amb una data de sortida certa per poder planificar tota la campanya.

El treball més delicat del distribuïdor de cinema arriba a l'hora de mantenir les còpies a les sales. La recaptació a taquilla serà un dels criteris més importants a l'hora de decidir la programació, encara que un de molt clar és l'autèntic potencial de la pel·lícula i la seva capacitat d'aixecar les xifres com a conseqüència d'un previsible bon boca-orella, el que en realitat pesa més és la importància de la bona relació amb un proveïdor que pugui resultar estratègic, i aquí és on les *majors* marquen la diferència: les seves pel·lícules solen gaudir en taquilla de segones oportunitats que no tenen les pel·lícules independents, que veuen amb massa freqüència com surten de la cartellera fins i tot en la segona setmana d'explotació.



Els dilluns són dies frenètics als despatxos dels programadors dels cinemes, ja que l'anàlisi dels resultats de taquilla del cap de setmana els conduirà a decidir quines pel·lícules segueixen i quines surten de les sales per donar pas a d'altres de noves: normalment, l'ordinador mana i les pel·lícules amb menys recaptació són les sacrificades, tot i que alguns bons programadors tenen en compte criteris qualitius per fer excepcions.

La programació

Programar una línia de producte àmplia té l'avantatge que pel·lícules d'èxit poden absorbir els mals resultats d'unes altres i, en l'àmbit de la relació amb els clients i sempre que hi hagi pel·lícules d'autèntic ganxo, que les expectatives d'obtenir còpies de les pel·lícules més importants es convertiran en argument per mantenir als cinemes aquelles que hagin començat més fluixes.



Distribuïdores independents espanyoles com Aurum han jugat amb habilitat els tres asos amb què ha comptat durant tres exercicis seguits amb la franquícia d'*El senyor dels anells*.

Però la implicació comercial més important a què porta poder manejar una llista àmplia és el fet que el distribuïdor haurà de periodificar les seves estrenes amb la intenció d'optimitzar la suma de totes, la qual cosa significarà sacrificar, en assumptes tan determinants com la selecció de la data d'estrena, les possibilitats d'alguns per prioritzar les d'altres.



Periòdicament, el distribuïdor haurà d'actualitzar el seu calendari d'estrenes a dotze o quinze mesos vista. Les notícies de disponibilitat de les pel·lícules, d'estrena als Estats Units, els moviments de la competència i el mateix visionatge dels films pendents d'estrena empenyeran el distribuïdor a canviar dates i possibles plantejaments comercials.

Màrqueting d'empresa i màrqueting de producte

Íntimament lligada a l'acció comercial hi ha l'orientació de les accions de màrqueting.

Mentre que el màrqueting de la marca resulta poc important per al consumidor final (el públic que va a les sales), que no selecciona ni segurament descarta la pel·lícula que veurà un dissabte a la nit pel nom del distribuïdor, el màrqueting de la pel·lícula que s'estrenarà resulta essencial, i per això la major part dels recursos que destina a la publicitat una distribuïdora serà aplicada a les pel·lícules concretes.



Una distribuïdora que faci funcionar les seves pel·lícules i el seu compte de resultats no necessitarà massa accions de màrqueting per a reforçar la seva presència en el mercat. No obstant això, dedicar alguns recursos perquè els seus proveïdors (els productors), finançadors (els bancs) i clients directes (no només els cinemes, sinó els del vídeo i televisió) valorin el treball realitzat i el prestigi de la marca creixin pot ser una cosa interessant.

■ Estratègia comercial en home vídeo

Distribució directa o subdistribució

Així com en la finestra distribució comercial és fàcil arribar a la conclusió que construir un departament que gestioni directament les vendes és una alternativa interessant la prova de la qual no requereix excessiva inversió i la probabilitat d'èxit de la qual és alta, en vídeo fer el pas és un assumpte delicat i difícil.

Les estructures comercials del vídeo, àmplies i complexes, només es poden armar sobre la base d'un producte altament competitiu. A l'empresa capaç de tenir-lo li pot interessar més investigar la possible fusió o absorció d'una empresa competidora que la creació d'una de nova des de zero.



Per al distribuïdor petit, com per al productor espanyol, resulta més interessant contractar els serveis de distribució o directament vendre els drets videogràfics a una empresa ja implantada que qualsevol altre intent d'accedir al client directament, especialment si el camp en què es vol actuar és el del videoclub.

Accés als clients

I és que el sector del videoclub, encara que cada vegada menys, és un sector molt atomitzat. Aconseguir màxims rendiments del mercat del lloguer passa per ser capaç d'arribar periòdicament a totes les botigues amb novetats atractives i condicions competitives.



Les centrals de compres i les grans cadenes de videoclubs com Blockbuster resulten més accessibles perquè tenen centralitzades les seves compres, però alhora són enormement selectives. No hi ha punt intermedi: si compren, ho fan per a totes les seves botigues –cosa que dona com a resultat un elevat nombre de còpies–, però només compren superèxits.

Pel que fa a la venda directa, un 70% es concentra en grans magatzems i grans superfícies, amb la qual cosa el seu accés no requereix un gran equip de venedors, però sí un de gran qualitat. La importància d'aquests clients és tal que resulta aconsellable la seva gestió des de l'alta direcció. Una característica de la seva manera d'operar és que rarament compren en ferm, sinó que accepten l'estoc en dipòsit, la qual cosa explica el gran risc del negoci de la venda directa, en el qual una campanya equivocada pot carregar el magatzem del distribuïdor de còpies de vídeo no venudes.

La programació. Polítiques de preus i descomptes

Encara que una certa finestra de protecció del negoci de la distribució comercial –d'entre tres i sis mesos– marcarà bastant les dates de llançament pel que fa al lloguer, el distribuïdor de vídeo haurà de dosificar els seus títols més importants de manera que en cada llançament compti al menys amb una pel·lícula de ganxo. Juntament amb aquesta, s'oferiran al mercat altres títols menys importants, sempre tenint en compte que no competeixin les unes amb les altres.

D'aquesta manera, una pel·lícula d'acció de gran pressupost i èxit al cinema podria anar acompanyada d'un

film d'autor o una comèdia espanyola que no hagi destacat especialment en sales, per un telefilm de terror i un drama familiar de baix pressupost.



L'empresa DeAPlaneta va fracassar en el seu intent de potenciar en videoclub aquest cinema de qualitat que, normalment només estrenat en cinemes de versió original subtitulada, és menyspreat habitualment pel negoci del lloguer. La manera com DeA Planeta va voler trencar aquesta barrera vers el cinema més minoritari va ser articulant estrenes simultànies al cinema (només en versió original a les grans ciutats) i vídeo (en versió doblada, a tot el territori). Es pretenia que el videoclub, el client tipus del qual poques vegades coincideix amb el de les sales d'art i assaig, es beneficiés de la campanya publicitària al cinema i de les crítiques positives dels diaris, que pogués oferir als seus usuaris el mateix film que tenia més o menys èxit a les sales i que, en definitiva, percebés el valor afegit de poder fer caure una finestra. A més d'una enorme precisió logística (no sempre és fàcil articular la coincidència temporal de l'estrena), el sistema va presentar unes, segons alguns, insalvables traves comercials. Quan la pel·lícula es presentava al videoclub (quatre o cinc setmanes abans de la seva estrena al cinema) perquè no havia estat encara estrenada en sales, resultava totalment desconeguda; d'altra banda, el seu anunci d'estrena en versió original no donava precisament confiança. I el sector va interpretar (erròniament) que el que se li oferiria en aquesta modalitat eren títols de baixa qualitat que no tenien cap atractiu per a l'espectador. Els resultats en lloguer de títols com *Promises*, *Happy Now* o la magnífica *Lundi Matin* d'Otar losseliani van ser molt pitjors del que haurien estat si s'hagués respectat la finestra de sis mesos. Possiblement, molts clients haurien reaccionat positivament a aquests i altres títols si se'ls haguessin ofert per segona vegada, immediatament després de la seva estrena en sales. No es va intentar. L'experiment es va donar per acabat al cap de tres mesos i pel·lícules que estaven planificades en aquesta modalitat, com la japonesa *Dark Water*, van multiplicar per vint els seus resultats... sis mesos després.

En lloguer, els preus que assumeix el videoclub oscil·len entre els 25 € i 60 € per còpia. D'altra banda, gaudeix d'uns sistemes de descompte en què sovint es plantegen incentius sobre les pel·lícules més atractives condicionats a l'aposta del client pels títols menys desitjables.

Els preus i els descomptes del mercat de la venda directa els determinen l'interès del títol, els extrems que inclogui el DVD i el seu grau de novetat més gran o més petit. Els marges són reduïts i els costos de producció molt rellevants. Quan un títol deixa de ser novetat i passa a convertir-se en fons de catàleg, és susceptible d'integrar-se a col·leccions i ofertes específiques a un preu més reduït.



La "bogeria" a què les circumstàncies del mercat espanyol han portat els distribuïdors ha provocat que, amb massa rapidesa, sense temps per a finalitzar el necessari procés de descrematge del mercat, els títols millors han estat oferts al mercat promocional a preus de ganga. Operacions com les viscudes en els primers anys del segle XXI –especialment per mitjà de diaris de premsa–, en què el DVD es convertia en el pressupost que ajudava a vendre més diaris, han conduït a una pèrdua de valor del producte DVD davant dels ulls del consumidor, la qual cosa ha provocat una vertiginosa frenada en el mercat tradicional de la venda directa.

Màrqueting d'empresa i màrqueting de producte

Així com en el mercat de la venda directa el 90% de la publicitat va normalment dirigida al consumidor, una bona part del pressupost de la campanya de lloguer es dirigeix al videoclub, que és el que decidirà quin producte adquireix (títols) i fins a quin punt (nombre de còpies) aposta per ell.

Les empreses de vídeo solen reunir tots els mesos els seus venedors per presentar-los les novetats, cost que s'integra a l'apartat de despeses comercials i de màrqueting i que comptablement es podria distribuir entre els títols que es presenten.



Viatges d'incentiu, convencions especials i altres eines orientades al client resulten interessants per a aconseguir fidelitzar, una cosa que ajudarà especialment en aquells llançaments en què la proposta pugui ser més feble.

■ Estratègia comercial a la televisió

Distribució directa o subdistribució.

També en el segment de la televisió, la decisió de gestionar directament el negoci de cessió de drets o fer-ho per mitjà de distribuïdors més capacitats es converteix en una opció estratègica.

Els factors que cal considerar a l'hora d'inclinar-se per una possibilitat o una altra són els següents:

- Pes de la distribució televisiva en la nostra política global



Si en el nostre pla de negoci, la venda de drets de televisió té un pes alt, ens hauríem d'inclinar per una relació directa amb el client. Les característiques especials del mercat televisiu, concentrat en tots els països en poques mans, fan tècnicament viable aquesta opció. La clau estarà a aconseguir l'accés als clients, ser capaços d'entendre les seves necessitats i aconseguir oferir a cada un el producte que necessita en cada moment.

- Característiques del nostre catàleg



Disposar d'un catàleg que, a més d'atractiu, resulti homogeni, ajudarà a l'especialització, cosa que al seu torn contribuirà a centrar-se en el negoci i presentar-se davant dels clients com una opció valuosa per a cobrir un determinat tipus de necessitats. Per això, fórmules mixtes de distribuir directament només una part del nostre catàleg, la que més s'adeqüi a la nostra especialitat, i cedir a altres distribuïdors l'altra part, intercanviant fins i tot capacitats, poden ser abordades amb imaginació. Tindria tot el sentit que una empresa especialitzada en documentals cedís el seu possible producte infantil a una que fos forta en aquest segment i en prenguéss tots els programes documentals que poguéss tenir en el seu catàleg.

- Relació amb els operadors de televisió



Pel fet que són de titularitat pública o en qualsevol cas concessions administratives, per la capacitat d'influir en l'espectador i determinar resultats electorals, amb massa freqüència una relació directa amb els operadors de televisió pot ser condicionada per circumstàncies polítiques. Si la nostra empresa no fos capaç de posicionar-se adequadament davant d'algun o alguns clients, es pot considerar la possibilitat de cedir part dels seus drets a subdistribuïdors que sí que s'hagin situat bé. Es tracta d'una alternativa a curt termini, ja que l'ideal és poder entaular relacions comercials amb tots els operadors.

- Relació amb possibles subdistribuïdors i d'aquests amb els operadors



Una relació sòlida amb un possible subdistribuïdor que sigui fort davant de determinats clients pot fer interessant la subdistribució.

- Desenvolupament futur esperat



Qualsevol política de distribució de televisió que es vulgui adoptar s'ha de contemplar des del llarg termini, no només perquè la major part dels continguts que es vendran tindran vigència futura (molt més si es tracta de prevendes d'obres no produïdes encara), sinó sobretot perquè el posicionament en el mercat de la televisió acostuma a ser un procés lent, que cal construir sempre amb una visió de llarg termini.

Accés als clients

La relació personal del distribuïdor amb els responsables de continguts de les cadenes serà beneficiosa i necessària per a poder treballar aquesta finestra.

Periòdicament, el distribuïdor haurà d'analitzar el seu catàleg, observar les tendències a les nostres televisions i en les d'altres territoris, i aproximar-se als compradors amb propostes adequades.



El volum de facturació que a Espanya representa la suma d'inversions en continguts dels canals en obert d'àmbit nacional i el canal *premium* de Digital Plus, Canal Plus, supera el 90% sobre el total de canals. Per això, qualsevol definició d'un pla estratègic, llevat que la nostra oportunitat es limiti a treballar en vetes de mercat, passa per determinar quina serà la nostra via d'accés a aquestes televisions generalistes.

La programació

De l'anàlisi del catàleg s'haurà de derivar un pla de llicències que, a fi d'optimitzar totes les finestres televisives, ens condueixi a elaborar una programació de propostes que es pugui traduir en paquets elaborats a la mida de cada televisió.



PPV/VOD, televisió de pagament, *premium*, televisió bàsica, televisió en obert.

En l'elaboració de paquets, s'haurà de tenir en compte la situació pressupostària i d'estoc del client amb qui s'ha de tancar un acord i oferir-li solucions per a aquelles parts de la graella –present o futura– que tingui pendents de cobrir.

Pre vendre un projecte o vendre una realitat són opcions no sempre compatibles, per la qual cosa s'han de decidir producte a producte.



En el cas del cinema, pot ser més convenient buscar una prevenda quan tinguem entre mans un projecte clarament important pel seu elevat pressupost o per la força de la seva història o estrelles. Arriscar-se a estrenar-lo abans de tenir-lo venut a la televisió pot, en cas de fracàs, frustrar-ne la venda. Encara que també és veritat que en un escenari d'èxit, haver esperat sense prevendre es traduirà en un preu de cessió més elevat. La confiança que el distribuïdor tingui en el seu producte, la seva aversió al risc i la situació i previsible evolució del mercat seran determinants.

Atès que els distribuïdors manegen amb freqüència importants pressupostos de publicitat en televisió, haurien de finançar les seves relacions amb els clients utilitzant com a argument la reciprocitat de la seva aposta i de ser capaços d'arribar a acords propers al que es coneix com a intercanvis. Serà obligació del distribuïdor assegurar que un eventual intercanvi no perjudica o encotilla massa les seves necessitats d'accedir al públic objectiu de cada producte.

Un distribuïdor que manegi una diversitat de drets els haurà de procurar optimitzar administrant les vigències de les llicències.

En èpoques de crisi, en què les televisions redueixen els seus pressupostos de producció aliena i prescindeixen de certs tipus de producte, caldrà tenir l'agilitat necessària per a renunciar a l'explotació d'un determinat dret amb la finalitat d'obtenir una venda més convenient del següent.



Actualment a Espanya, on el Govern ha facilitat la instauració d'un monopoli en la televisió de pagament, un recurs que el distribuïdor s'haurà de plantejar és renunciar a l'explotació d'aquest dret, procurar que la televisió en obert pugui gaudir-ne abans i, per tant, ser capaç d'obtenir un rendiment d'audiència més gran. Ser capaç de demostrar a una plataforma com Digital Plus que, encara que ja no tingui competència real en serveis de pagament, els seus competidors en obert poden perfectament restar-li audiència i abonats és un repte que s'hauria de plantejar la indústria de distribució si no vol veure's obligada a un deteriorament en els seus marges i rendibilitat que podrien posar en perill la seva mateixa supervivència.

Màrqueting d'empresa i màrqueting de producte

Les accions de màrqueting dirigides al comprador de televisió han d'anar encaminades a aconseguir fer-li entendre dues coses:

1. Que treballar amb la nostra empresa és convenient, fins i tot una opció estratègica necessària.
2. Que el nostre tipus de producte és atractiu i amb un bon potencial per a funcionar a la seva antena.



D'aquests dos objectius es desprendran una sèrie de possibles accions de màrqueting que veurem al final del mòdul "Estratègia comercial, de màrqueting i publicitat en la distribució de vídeo i televisió".

Paquets de continguts

En cap dels mercats de distribució audiovisual no trobem empreses gestores d'un sol producte, sinó companyies que representen una varietat, una llista, catàleg o llibreria.



Des dels orígens de la distribució, ja en les primeres dècades del segle, ha estat estratègia de les *majors* de Hollywood instaurar una política de contractació en bloc, la qual cosa significava que l'exhibidor americà que volgués una pel·lícula s'havia de comprometre a estrenar-ne diverses de més febles. El sistema ha perviscut i s'ha propagat com una epidèmia al llarg de la cadena de valor.

Quan un distribuïdor va a un mercat, es reuneix amb companyies de vendes que aspiren a vendre un *slate* de producte. Per a obtenir el que realment es vol sovint és necessari quedar-se amb alguna altra producció menys interessant.

Si es tracta de **cinema**, el distribuïdor refugiarà aquests títols menys atractius sota aquells amb que tinguin més potencial, amb la qual cosa forçarà les sales o les companyies de vídeo que els donin sortida a tots. Per tant, el **videoclub** es veurà forçat a comprar títols de qualitat inferior si es volen beneficiar d'ofertes o simplement volen poder tenir els títols més desitjables. I el distribuïdor de **televisió** es recolzarà en les "locomotores" dels seus paquets per forçar la compra de molts títols.

El problema en aquesta finestra és que, després de la invasió de la telerealtà i la programació porqueria, bona part dels contingut d'abans han deixat de comportar-se com solien i el que fins fa poc tenia capacitat d'exercir com a "locomotora" ha perdut la seva força, cosa que està provocant que espectacles com el cinema o el futbol hagin passat ser, si no prescindibles, sí almenys no tan necessaris. Això resta força a les "locomotores", incapaces avui en dia de moure tanta "vagoneta" com havia aconseguit arrossegar en el passat.

Periòdicament, els que se sentin perjudicats per la política dels paquets s'intenten defensar fins i tot jurídicament enfront d'aquestes tàctiques.



El setembre de 2003, per exemple, el Servei de Defensa de la Competència va remetre al Tribunal de Defensa de la Competència l'expedient incoat com a conseqüència de la denúncia interposada pels exhibidors per presumpte abús de posició de domini i pràctiques restrictives a la lliure competència per part de les filials espanyoles de les *majors* nord-americanes. El conflicte parteix de la denúncia presentada per la Federació d'Entitats i Empreses de Cinema d'Espanya (FEECE) contra les filials i alguns dels seus directius, en la qual es detallen una sèrie de punts en què, segons el parer dels exhibidors, es produïen pràctiques atemptatives contra la lliure competència en el mercat. El 1989, la FEECE ja havia denunciat les *majors* per un presumpte pacte entre les companyies distribuïdores pel qual si un empresari manifestava disconformitat o mora amb una d'elles, la resta li negaven els seus productes. Després de la investigació, el Tribunal de Defensa de la Competència no solament va donar la raó als exhibidors en aquest punt, sinó que va sancionar també als distribuïdors per la pràctica de "lots", "consistent en el fet que, si un exhibidor volia exhibir un gran èxit de taquilla, es veia obligat també a contractar altres productes d'aquesta mateixa firma de menys ganxo". La multa que es va aplicar llavors a les distribuïdores va ser de dos-cents cinquanta milions de pessetes, si bé posteriorment el Consell de Ministres va reduir la sanció a cent setanta-quatre milions.

Però, malgrat tot, el sistema no canviarà, ja que es dona en tots els negocis, amb més o menys desvergonyiment. La clau per a treballar-lo bé és ser capaç de confeccionar paquets que el client pugui absorbir, paquets equilibrats, coherents editorialment i adequats al client al qual s'ofereixen. El distribuïdor buscarà el valor al paquet sacrificant marge allà on pugui per beneficiar-se on li convingui i intentant que el preu mitjà sigui satisfactori.