

Estratègia comercial, de màrqueting i publicitat en la distribució comercial

Objectius

Aquest mòdul se centra en les peculiaritats de la distribució a les sales de cinema, i explica la diversitat de factors que poden influir en l'èxit i com és de relatiu.

- Construir un model que serveixi per a elaborar plans de negoci realistes per a pel·lícules destinades a la seva distribució a les sales de cinema.
- Repassar les variables que condicionen el pla de llançament d'una pel·lícula en sales i elaborar un calendari tipus.

Planificació de l'aprenentatge

Mòdul 3. Estratègia comercial, de màrqueting i publicitat en la distribució comercial				
Unitats	Objectius	Nuclis de coneixement	Activitats	Temps
Dimensionar la pel·lícula	Construir un model que serveixi per a elaborar plans de negoci realistes per a pel·lícules destinades a la seva distribució a les sales de cinema.	1. Identificació públic objectiu 2. Construcció d'un pla de negoci o <i>business plan</i> Potencial d'ingressos. 3. Amortització de pel·lícules		
El P&A	Repassar les variables que condicionen el pla de llançament d'una pel·lícula en sales i elaborar un calendari tipus.	1. <i>Dating</i> . Coordinació entre les polítiques de màrqueting i l'estratègia comercial 2. L'oficina de premsa: "escalfar" el producte 3. Pla definitiu de còpies i publicitat		

Dimensionar la pel·lícula

- Identificació del públic objectiu
- Un pla de negoci per a cada pel·lícula
- Amortització de pel·lícules

Identificació del públic objectiu

Quan compra o precompra una pel·lícula, igual que quan un productor la fabrica, el distribuïdor té determinades expectatives. Encara que de vegades aposta per un producte el mercat del qual sap que el trobarà únicament en el vídeo i la televisió, d'altres arrisca la seva inversió perquè confia en una explotació de tots els drets, començant per la finestra distribució comercial.



En el mòdul anterior hem vist com les pel·lícules arriben a les nostres mans i com la seva adquisició respon a una determinada política de compres, que sempre serà condicionada pel perfil de la distribuïdora que tinguem entre mans.

En aquest mòdul veurem com es planifica el llançament d'una pel·lícula al cinema, que les línies de màrqueting i comercial estan molt relacionades i quins poden ser els objectius econòmics i estratègics d'una determinada estrena.

En aquell primer moment, el distribuïdor ja preveu (o imagina) una dimensió de la pel·lícula –gran o petita–, un determinat públic objectiu, i comença a desenvolupar-ne un pla global que, recolzat en la seva estrena al cinema i combinat amb la resta de producte que configura el seu catàleg, ajuda a projectar una estratègia.



Pot ser que, a l'hora de la revisió de la dimensió i del públic objectiu, una vegada la pel·lícula es pot veure o quan factors externs com el seu pas per festivals o la seva estrena en altres territoris –especialment els Estats Units– aportin més claredat, s'arribarà a la conclusió que la pel·lícula no s'adequa a les expectatives creades. És més freqüent que el distribuïdor (el personatge més romàntic i il·lús d'aquesta indústria cultural, el que compra sense veure, com deia Brian Yuzna.) hagi de corregir a la baixa les seves expectatives que el contrari, però rarament una pel·lícula té exactament el potencial que havia imaginat el distribuïdor.

Quan es tenen prou elements per a avaluar aquest potencial, cal fer-ho i enfrontar-se a la dura pregunta de si el títol adquirit té prou potencial per a afrontar-se al sempre costós procés d'estrena en sales.

Durant anys, a tot el món, el valor televisiu que el producte cinematogràfic tenia era tan alt que el distribuïdor aconseguia prevendre els drets d'antena de tot o gairebé tot, tot i que havia d'acceptar, això sí, la condició que les cadenes posaven d'haver-lo d'estrenar en sales, de vegades fins i tot amb un nombre mínim de còpies. Les pel·lícules es pagaven cares i el distribuïdor sabia que fins i tot fracassant al cinema l'equació donava sempre bons rendiments. Eren temps d'un tipus d'estrenes tècniques, de les quals encara avui veiem les seves últimes convulsions.

Les coses estan canviant i avui només es prevenen pel·lícules "amb cara i ulls", títols inqüestionablement comercials. A més, les televisions han baixat els seus preus i al distribuïdor rarament li convindrà perdre a les sales possiblement més del que recuperarà a la televisió.

Per això, el nostre punt de partida és que no hi ha obligacions més enllà de la finestra distribució comercial que forcin a realitzar una determinada estrena al cinema.



No hi ha obligacions, i això sí que no ha canviat, però sí que hi ha la consciència que, fins i tot encara que el producte no aconsegueixi recuperar a les sales el que s'ha invertit en aquesta finestra, el seu valor amb vista a la seva explotació futura, el seu potencial de vendes en vídeo i televisió i la seva capacitat de convertir-se en un clàssic és molt més gran a partir de la seva estrena al cinema.

I per aquest motiu el distribuïdor no necessàriament planificarà obtenir rendibilitat en sales en totes les seves estrenes i tindrà perfectament previst assumir dèficit en l'explotació comercial d'algunes de les seves pel·lícules.

Però l'important és que el distribuïdor sigui capaç de dimensionar correctament el potencial d'una pel·lícula al cinema, ja que errors en aquesta finestra, sens dubte la de més risc, poden portar seriosos problemes.

Dimensionar significa identificar tots els espectadors als quals es pretén arribar i quin és el nombre de còpies necessari per a assolir-los, la qual cosa servirà per a elaborar un pla de màrqueting que prepari el terreny de l'estrena sense invertir més del necessari.



L'anàlisi del públic objectiu ajudarà a concloure amb èxit aquesta tasca. Si es coneix la pel·lícula, aviat en podrem fer una primera distinció: som davant d'una obra amb potencial d'arribar a un públic general i ampli o més aviat davant d'una pel·lícula de minories? La nostra pel·lícula va dirigida a un públic objectiu jove en el qual el sexe no és important o el nostre públic jove serà majoritàriament femení o masculí? O més aviat és una pel·lícula per a un públic madur? O és només per a nens? Pot aspirar el nostre producte a una explotació amb moltes còpies, a totes les localitats del país o convé centrar-se en el públic urbà de les grans ciutats? Funcionarà el boca-orella?

De la reflexió sobre aquests i altres punts, sempre feta tenint en compte experiències anteriors, pròpies i alienes, hem de deduir, primer, el nombre d'espectadors que pretenem assolir i, a més, quant haurem d'invertir per aconseguir-los. Si el compte d'explotació resultant no ens satisfà, haurem de refer l'exercici i preveure quina minva en espectadors tindrem si reduïm la nostra inversió en còpies i publicitat (*prints and advertising*, P&A).



El web del Ministeri de Cultura informa sobre el nombre d'espectadors que ha aconseguit cada una de les pel·lícules estrenades a l'Estat espanyol.

I sobretot, el procés de repàs dels punts forts i dèbils de la pel·lícula ens ha de portar a saber què vendrem i a qui; és a dir, quin serà el nostre principal argument de venda i quins altres motius ens serviran per a reforçar i ampliar l'argument principal.



Una estrella, una pel·lícula en la línia de tal altra, un film molt premiat, el que han dit els crítics, etc.

En el negoci, i d'acord amb les còpies, es distingeix entre dos tipus d'estrenes, molt diferents en el seu plantejament estratègic:

- *Wide releases*: pel·lícules que s'estrenen amb moltes còpies. Són pel·lícules que o tenen vocació de superèxits o tenen ingredients per a atreure un públic ampli però convé fer-ho ràpid, en els seus primers dies d'exploació, perquè no s'espera un bon funcionament del boca-orella.



Mentre que les pel·lícules amb vocació de superèxits són èxits de taquilla que tot el món espera del tipus *El señor dels anells* o *Harry Potter*, les pel·lícules que tenen ingredients per a atreure un públic segueixen una estratègia *hit & run* (pega, pren els diners i corre): dit d'una altra manera, són pel·lícules que l'espectador no aconsellarà, per la qual cosa cal fer el seu negoci en poc temps, amb moltes còpies, enganyant en certa manera el públic.

A Espanya, un *wide release* es consideraria la pel·lícula que s'estrena amb més de cent còpies o, el que és el mateix, a més de cent pantalles simultàniament. Als Estats Units, entrarien en aquesta categoria les pel·lícules estrenades en més de mil cinc-cents sales.

- *Limited releases*: deixant a banda estrenes tècniques, les pel·lícules que apareixen amb menys còpies són pel·lícules que, com *Dolls* de Kitano, no són adequades per a tot el públic, amb freqüència manquen d'elements de ganxo comercial com pot ser un repartiment d'estrelles, però que tenen un mercat clarament identificat. La seva vida comercial en sales sol ser llarga, gràcies en gran part al caràcter prescriptor que van adoptant els seus espectadors (a més dels crítics).



A Espanya, serien *limited* les estrenes planificades amb menys de quaranta còpies, mentre que als Estats Units serien les de menys de tres-cents, amb freqüència anomenades *platform* perquè aspiren a una expansió de còpies segons el seu possible èxit en les *key cities* on es presenten.

Aquelles pel·lícules que es posicionen en el terreny intermedi o *medium releases* solen tenir gran capacitat d'arrossegament però només a partir del boca-orella, i per això no es volen arriscar les seves possibilitats, ja que com hem comentat en el mòdul anterior una entrada en taquilla fluixa pot significar una sortida immediata.

Un pla de negoci per a cada pel·lícula

Al cinema, no hi ha un model matemàtic que pugui preveure amb exactitud l'èxit o fracàs d'una pel·lícula. Si n'hi hagués, el negoci seria a les mans d'entitats financeres.

Amb tot, aquesta incertesa es redueix una vegada que el projecte s'ha convertit en una pel·lícula acabada.



La suma d'experiència en el sector que ha de tenir el distribuïdor, el sentit comú i una miqueta de ciència ajuden a poder elaborar un model de treball que ens permeti no tenir més ensurts dels necessaris, de manera que, abans de fer la inversió definitiva en el P&A (mai abans d'haver vist la pel·lícula i haver-la pogut testar), puguem intuir el dèficit o superàvit aproximat al qual ens conduirà l'estrena en sales.

Per a calcular el potencial d'ingressos mirarem les variables següents:

- Xifres d'èxits de taquilla (*box office*) al país d'origen. Quan la pel·lícula que tinguem entre mans sigui estrangera la dada de recaptació en taquilla al seu propi país serà rellevant.



Si és dels Estats Units, haurem d'analitzar com es va estrenar, com va evolucionar en les seves primeres setmanes d'explotació, amb quin tipus de campanya i amb quantes còpies. Caldrà interpretar els resultats tenint en compte no solament la xifra de recaptació total sinó molt especialment l'evolució de la proporció recaptació per còpia. Convé també observar com va funcionar la pel·lícula en relació amb la seva competència i quin va ser el percentatge de la taquilla americana que va atreure el film i els seus competidors en les seves primeres setmanes.

Si la nostra opció és aplicar a la nostra estrena una estratègia similar quant al nombre de còpies, podrem esperar, en general, uns resultats proporcionalment semblants.



Wide si als Estats Units va ser *wide*, i *limited* si va ser *limited*.

La relació és tan directa perquè no solament el públic està molt més documentat del que de vegades el distribuïdor es pensa i pren la seva decisió de veure una pel·lícula quan té notícia del seu èxit americà, amb freqüència molts mesos abans que arribi al nostre país, sinó perquè sobretot els mitjans de comunicació dediquen moltes més pàgines, molt més espai de publicitat gratuïta a aquelles pel·lícules que arriben amb l'etiqueta número u als Estats Units.

Amb tot, sempre cal tenir en compte que alguns elements poden distorsionar la nostra conclusió.



Per exemple, si el protagonista del film és molt popular als Estats Units gràcies a un xou televisiu, però un absolut desconegut a Espanya; si la història aborda un tema molt proper als gustos americans, però no als nostres, com els films de beisbol, els d'animadores, els de sectes, els de bandes de raça negra, els d'assumptes de la política americana, etc.; si, en fi, les raons del seu eventual èxit o fracàs (les pel·lícules de Woody Allen, per exemple, funcionen bé a Europa però no a Amèrica) poden ser poc aplicables al nostre territori, cal analitzar-les en detall, sense pensar que el procés és automàtic.

Les pel·lícules no americanes rarament s'adquireixen abans de la seva estrena al país d'origen, si exceptuem films d'autors consagrats o franquícies tan poderoses com *Asterix*.



S'entén, doncs, que poques vegades un distribuïdor voldrà estrenar al cinema un film que no hagi funcionat bé en la seva estrena domèstica. Tot i que un èxit al seu país sens dubte ajuda, difícilment permet extrapolar dades al nostre exercici de càlcul; per tant, un distribuïdor haurà de ser caut encara que tingui entre mans, com va tenir la companyia Araba Films, "la pel·lícula que va superar *Titanic*" (a Polònia).



Una prova del fet que l'èxit al país d'origen de vegades serveix de ben poca cosa la tenim a prop: el film *Pinocchio* de Roberto Benigni va arrasar a Itàlia, però la seva espectacular xifra va servir de poc per a atreure les audiències americanes, que van dir un rotund *no* en un dels més sonats fracassos de la indústria en els últims anys. A Espanya, la seva estrena està encara pendent... Un altre exemple: *Torrente*, el gran èxit de Santiago Segura, va ser venut a distribuïdors de tot el món. Un darrere l'altre van anar fracassant en el seu intent que el peculiar personatge arrelés entre el seu públic. D'això es pot concloure que l'èxit d'una producció no americana serà un argument de venda més, mai un element amb capacitat d'arrossegar amb seguretat en altres territoris.

- Xifres històriques en taquilla de pel·lícules similars. El distribuïdor, al qual se li suposa una àmplia cultura cinematogràfica i uns punts de referència sòlids perquè ha vist i observat l'evolució comercial de molt cinema, tendirà per inèrcia a comparar la seva pel·lícula amb pel·lícules que puguin tenir els seus mateixos punts forts i, potser, idèntics punts febles. Allò que va identificar com a "principal argument de venda", sens dubte, haurà servit abans a d'altres per a diferenciar la seva pel·lícula i convertir-la, o no, en un èxit.



L'exercici d'observar quina va ser l'experiència de pel·lícules que, pel seu gènere, tema, reacció crítica (hi ha distribuïdors incapaços de preveure quina serà la reacció dels especialistes), evolució en festivals i premis o nacionalitat, es puguin assemblar a la nostra donarà una pista molt valuosa d'on pot ser el nostre sostre fent bé les coses.

D'alguna manera, ja comencem a fer el nostre pla del P&A en tant que, possiblement, voldrem emular el pla de llançament d'aquella pel·lícula similar l'èxit de la qual volem repetir.

- Xifres històriques del talent que vendrem, si n'hi hagués. Moltes vegades, un dels arguments de venda més potents és el prestigi dels seus artífexs. El públic, com la premsa –principal caixa de ressonància del cinema–, sol ser fidel als directors i actors que han fet que es divertís en el passat.



Els artífexs de vegades són desconeguts i caldrà recolzar-se en altres elements.



Si el que estrenarem és una pel·lícula de Kevin Costner, Robert Redford o Julia Roberts, no ens costarà gens veure com van anar les seves últimes quatre o cinc estrenes. Idèntic exercici farem quan el que tinguem sigui un director famós.

- Xifres històriques de recaptació de les setmanes que s'han tingut en compte com a possible estrena.



Encara que cap any no és idèntic a l'anterior, al cinema hi ha una estacionalitat marcada de la qual el distribuïdor ha de ser conscient. L'afluència del públic a les sales és molt més gran, per exemple, al desembre que al maig. Cada setmana del mes s'assembla bastant d'un any a un altre, tenint en compte, és clar, l'atractiu de l'oferta del moment o la coincidència o no de ponts d'àmbit estatal o de comunitats autònomes de més pes. Descobrir la xifra de taquilla que es pugui esperar en una determinada setmana i intuir-ne el percentatge que acudirà a la nostra estrena pot ajudar també en la nostra tasca de dimensionar la pel·lícula.

- Càlcul de la recaptació esperada de les pel·lícules que puguin competir amb la nostra.



És clar que l'exercici que proposàvem caldrà fer-lo en relació amb la resta d'estrenes i les "continuacions" de pel·lícules estrenades en setmanes anteriors o immediatament posteriors. Ser capaç de dimensionar amb els mateixos criteris que dimensionem la nostra estrena les que està previst que posin en marxa els competidors serà una manera d'assegurar que aquest percentatge de taquilla al qual aspirem a arribar és possible i probable.

Encara que teòricament seria possible (i existeix) crear un model matemàtic de previsions en què, després d'una anàlisi de regressió, es ponderi cada un dels elements que puguin afectar l'èxit del primer cap de setmana –gran clau de la trajectòria d'un film en taquilla–, el cert és que el cinema és un negoci traïdor. Qualsevol de les decisions que es prenen pot ser la clau de l'èxit o del fracàs. I qualsevol factor extern pot tenir una descomunal capacitat d'alterar els plans i càlculs.



Des del títol fins a l'eslògan, passant per tota la llista de decisions que revisarem en veure el P&A.



Un inesperat bon clima o una pluja torrencial, un partit de futbol de la màxima importància que destrossi dues sessions del dissabte, etc.



Quan Alta Films va estrenar una formidable pel·lícula anglesa, *Tocant el vent*. Aquell cap de setmana, la banda terrorista ETA va assassinar amb un grau de crueltat inimaginable l'edil d'Ermua, Miguel Ángel Blanco. Tot el país va estar pendent de la televisió i, posteriorment, va ser en les manifestacions de protesta. El cap de setmana va ser el més desgraciat viscut pel negoci en anys i el film va recaptar una xifra ridícula. Afortunadament, en aquells temps, encara no s'havien assolit les cotes d'impaciència que van arribar posteriorment i una sèrie de bons programadors (entre els quals hi havia el dels cinemes Renoir, propietat d'Alta) van entendre les circumstàncies i van deixar respirar la pel·lícula i no la van sacrificar tot seguit. El film es va convertir en un petit *sleeper* al nostre territori abans que triomfés en altres països del món.

Amortització de pel·lícules

Quan ja sabem el que podem esperar de la nostra pel·lícula, i abans de començar a dissenyar el pla definitiu de publicitat i còpies, arriba el moment de pujar un parell d'esglaons i tornar a contemplar la globalitat de la propietat, de veure on ens conduiran els resultats en el llarg termini.

Això significa que haurem de recuperar aquell pla de negocis que, més o menys escrit, vam dissenyar en adquirir la pel·lícula i l'haurem de revisar per adequar-lo tant com es pugui a la realitat, perquè si havíem comprat una pel·lícula amb unes expectatives i aquestes no es compleixen, convindrà prendre decisions delicades.



És el moment d'oblidar si es va pagar molt o poc per a tenir aquests drets i considerar el mínim garantit com un cost assumit, de contemplar només el negoci que ens generarà en totes les finestres i veure si una aposta més ambiciosa del que inicialment s'havia imaginat pot arrodonir un bon negoci sense incórrer en riscos extraordinaris o si, al contrari, convé "plegar veles" i minimitzar un possible impacte negatiu de la seva estrena al cinema. No es pot prendre adequadament una decisió en la finestra distribució comercial so s'oblida que darrere ve el negoci del vídeo i la televisió.

Per això, convé reprendre els conceptes abordats en apartats anteriors i refer els números fets quan es va adquirir per a veure com es produirà l'amortització de la nostra pel·lícula i la cadència del flux de caixa o *cash flow*, la qual cosa serà essencial per a la gestió del negoci.



Com per exemple, les finestres d'explotació, liquidacions dels *royalties*, etc.



Suposem que quan es va adquirir la pel·lícula, assumint un mínim garantit de cinc-cents mil euros, s'esperava invertir un milió d'euros en P&A confiant a poder facturar un milió d'euros al cinema, aconseguir unes vendes netes de quatre-cents mil euros en vídeo de lloguer, dos-cents mil en venda directa i vídeo comercial, tres-cents mil en la televisió de pagament i sis-cents mil en obert.

	Mes	Despesa P&A	D'altres	Ingressos	Royalties
Cinema	1	-1.000		+1.000	0 (0% fins a recuperar el P&A, 50%, després)
Vídeo de lloguer	6		-100	+500	-150 (30%)
Vídeo de venda directa	12		-300	+500	-75 (15%)
Televisió de pagament	12			+300	-210 (70%)
Televisió en obert	30			+600	-420 (70%)
Total cycle 1		-1.000	-400	+2.900	-855

El nostre negoci esperava obtenir un benefici en el seu primer cycle de cinc-cents quaranta-cinc mil euros i liquidar al productor tres-cents cinquanta-cinc mil euros addicionals al que es va pagar com a mínim garantit.

Considerem diverses hipòtesis, una vegada vista la pel·lícula.

- Comencem per les més positives. La pel·lícula té més potencial del que s'havia previst al cinema, fins al punt que podríem fer 1,5 milions d'euros si invertim 1,1 milions, una miqueta més del que s'havia previst o bé el mateix milió planificat gastant només set-cents mil. En el primer cas, estímem que el vídeo tindrà un rendiment una mica millor i la televisió, amb qui vam tancar una prevenda a preu fix per la quantitat prevista, quedarà igual. Vegem ambdues hipòtesis:



Si ens hi fixem, en el primer cas el distribuïdor assumeix un risc addicional de 400.000 euros per obtenir una millora del negoci respecte a la segona hipòtesi de 128.000 euros. A ell li correspon la decisió.

- Hipòtesi 1



	Mes	Despesa P&A	D'altres	Ingressos	Royalties
Cinema	1	-1.100		+1.500	-200 (0% fins a recuperar el P&A, 50%, després)
Vídeo de lloguer	6		-100	+550	-165 (30%)
Vídeo de venda directa	12		-300	+550	-82,5 (15%)
Televisió de pagament	12			+300	-210 (70%)
Televisió en obert	30			+600	-420 (70%)
Total cycle 1		-1.100	-400	+3.500	-1.078

El benefici seria de nou-cents vint-i-tres mil euros, després de liquidar al productor cinc-cents setanta-vuit mil euros addicionals.

- Hipòtesi 2



	Mes	Despesa P&A	D'altres	Ingressos	Royalties
Cinema	1	-700		+1.000	-150 (0% fins a recuperar el P&A, 50%, després)
Vídeo de lloguer	6		-100	+500	-150 (30%)
Vídeo de venda directa	12		-300	+500	-75 (15%)
Televisió de pagament	12			+300	-210 (70%)
Televisió en obert	30			+600	-420 (70%)
Total cicle 1		-1.100	-400	+3.500	-1.078

El benefici seria de set-cents noranta-cinc mil euros, després de liquidar al productor cinc-cents cinc mil euros addicionals.

- b. Ara analitzem com s'hauria de plantejar la decisió sobre el P&A si creiem que la pel·lícula no respon a les expectatives i ens veiem en l'obligació de prendre en consideració hipòtesis negatives. La pel·lícula és fluixa i el seu potencial màxim estaria en 300.000 euros (aproximadament un 40% de la recaptació en taquilla), per a la qual cosa mai no faria falta invertir més de mig milió. Considerem que es pot planificar una estrena més discreta invertint dos-cents cinquanta mil euros, la qual cosa retallaria la nostra expectativa de facturació en cinemes a cent vint-i-cinc mil. Encara que afortunadament, en ambdues hipòtesis hauríem prevenut els drets de televisió i els ingressos d'aquesta finestra no s'alterarien, el vídeo sí que sofriria, especialment en el segon cas, en què la xifra de taquilla situa la pel·lícula entre el munt i la inversió publicitària –que seria la meitat– i gairebé no contribuiria a donar suport al llançament.

- Hipòtesi 3



	Mes	Despesa P&A	D'altres	Ingressos	Royalties
Cinema	1	-250		+125	-0 (0% fins a recuperar el P&A, 50%, després)
Vídeo de lloguer	6		-50	+250	-0 (0% fins a recuperar el P&A, 30%, després)
Vídeo de venda directa	12		-75	+125	-0 (0% fins a recuperar el P&A, 15%, després)
Televisió de pagament	12			+300	-160 (0% fins a recuperar el P&A, 70%, després)
Televisió en obert	30			+600	-420 (70%)
Total cicle 1		-500	-175	+1.800	-580

El benefici seria de cinc-cents quaranta-cinc mil euros, després de liquidar al productor vuitanta mil euros addicionals al mínim garantit. Com hem vist, el dèficit de cinema ha servit d'escut davant del productor, la qual cosa ens ha permès no liquidar els *royalties* (cent cinquanta mil) corresponents al vídeo i part (cinquanta mil) dels de la primera venda de televisió.

- Hipòtesi 4



	Mes	Despesa P&A	D'altres	Ingressos	Royalties
Cinema	1	-250		+125	-0 (0% fins a recuperar el P&A, 50%, després)
Vídeo de lloguer	6		-50	+250	-0 (0% fins a recuperar el P&A, 30%, després)
Vídeo de venda directa	12		-75	+125	-0 (0% fins a recuperar el P&A, 15%, després)
Televisió de pagament	12			+300	-178,7 (0% fins a recuperar el P&A, 70%, després)
Televisió en obert	30			+600	-420 (70%)
Total cicle 1		-250	-125	+1.400	-598,75

El benefici seria de quatre-cents vint-i-sis mil euros, després de liquidar al productor 98.750 euros addicionals. Al productor li interessaria aquest plantejament d'estrena, ja que el dèficit del P&A en un *cross collateralized deal* seria deduïble dels *royalties* deguts. Un dèficit més baix redueix l'escut davant dels *royalties* del distribuïdor.

Encara que una vegada més, serà l'actitud davant del risc la que condueixi el distribuïdor a prendre una decisió entorn del P&A, aquests dos diferents escenaris ens serveixen per a veure com de vegades l'afany de minimitzar el dèficit en la finestra del cinema no és intel·ligent. Estrenar la pel·lícula amb una mica més d'ambició ha servit perquè la pel·lícula continuï conservant al cinema la seva condició de locomotora, la qual cosa no solament es tradueix en uns millors rendiments sinó que evita a la nostra divisió de vídeo haver de trobar en el mercat una pel·lícula amb aquesta capacitat o, el que seria pitjor, haver de sortir amb una locomotora fluixa, incapaç de suportar el pes de tot un llançament, cosa que perjudicaria altres títols del distribuïdor.

EI P&A

- Dating. Coordinació entre les polítiques de màrqueting i l'estratègia comercial
- L'oficina de premsa: "escalfar" el producte
- Pla definitiu de còpies i publicitat (P&A)

Dating. Coordinació entre les polítiques de màrqueting i l'estratègia comercial

Una vegada que hem decidit assumir una determinada inversió en còpies i publicitat i mentre planifiquem la manera de distribuir aquesta aplicació de fons, ens haurem d'enfrontar a una de les decisions més transcendents del negoci del cinema: **la data d'estrena**.



En aquesta decisió, sobre la qual el distribuïdor comença a pensar des del moment d'adquirir el film, que va canviant i canviant tenint en compte diferents variables.

En la presa de decisió, influeixen els següents aspectes:

- **L'estacionalitat.** Una primera consideració sobre aquest fet és que, encara que algunes pel·lícules són neutres des del punt de vista de la seva adequació a la temporada de l'any, n'hi ha d'altres, com les infantils, que només encaixen en períodes de vacances, sempre especialment competitiu. Anant més lluny, hi ha pel·lícules que són clarament "d'hivern" o "d'estiu", per no parlar de les que, com *Conte de Nadal*, només són idònies per a les vacances nadalenques.

L'històric de la recaptació dels diferents caps de setmana de l'any permet, amb un marge d'error relativament petit, elaborar previsions de taquilla en una determinada data. Tanmateix, és obvi que hi ha fets previsibles i d'altres d'impossibles d'endevinar que poden alterar seriosament el càlcul matemàtic.



Entre els previsible, un que té un especial pes és el futbol. Com hem dit, mentre que el sector de la restauració ha expressat reiteradament les seves queixes davant de les emissions del Campionat Nacional de Lliga els dissabtes a la nit, en un horari que perjudica greument les teòricament dues millors sessions (la de les 20.30 i la de les 22.30) de la millor nit de cinema de la setmana –la del dissabte–, el sector del cinema va donar la batalla per perduda tot just començar. Els distribuïdors, especialment si planifiquen una estrena dirigida al públic objectiu masculí, hauran de mirar el calendari de partits de l'any i tractaran d'evitar els que s'endevinen com a partits de màxima intensitat. Un enfrontament entre grans equips és sempre un factor que afecta la taquilla, especialment quan la temporada està avançada i del seu resultat pot dependre la classificació final del campionat. En aquest sentit, hi ha un problema, que és que les televisions no anuncien fins una o dues setmanes abans de la celebració de cada jornada quin és el partit triat per a l'emissió en obert, quan la decisió d'estrena ja està presa i el pla de llançament en les seves últimes fases d'execució.

Els mesos de campionats mundials i olimpíades també resulten perillosos per a la taquilla de cinema i aporten l'enorme incertesa d'haver de planificar l'estrena sense saber quina serà l'evolució dels esportistes espanyols i en quin moment de la setmana o cap de setmana els tocarà participar en les fases avançades dels tornejos. Aquests períodes són tradicionalment millors per a pel·lícules "de dones".

Qualsevol esdeveniment no esperat però que porti la gent a optar per quedar-se a casa en lloc d'anar al cinema alterarà també l'estacionalitat teòrica.



Un especial interès té estar atent als ponts de l'any, ja que se solen beneficiar d'un important plus de taquilla que ha de beneficiar les pel·lícules entrants.

No obstant això, els caps de setmana *a priori* millors són també els que busquen amb èmfasi les pel·lícules amb més potencial, i per això caldrà estar atents als moviments i ofertes de la competència abans de llançar-se a una data privilegiada.

- **La competència.** I és que cada cap de setmana, i especialment en els teòricament millors –com els ponts– es produeixen autèntics "xocs de trens". Evitar la col·lisió amb pel·lícules desproporcionadament més grans o que simplement es dirigeixen, amb armes semblants, a idèntic públic objectiu, resulta essencial per a no incorporar al negoci més elements de risc.



Un error de *dating* va fer la guitza a una pel·lícula amb potencial com *Fanática*. Encara que de baix pressupost i malgrat que la xifra de recaptació no va ser especialment alta, la Fox havia aconseguit col·locar-la com a número u de la taquilla americana estrenant-la en un cap de setmana de transició, d'aquests que el temps demostra que es beneficien d'una competència assequible, el primer cap de setmana de setembre.

Quan a DeA Planeta ens trobem amb l'inesperat èxit americà, seleccionem com a cap de setmana més adequat el del pont de l'1 de novembre. Semblava perfecte. Un pont d'hivern, gairebé el primer gran cap de setmana de la temporada alta.

No només un imprevisible "estiuet" va afectar seriosament la taquilla global, sinó que les pel·lícules que va estrenar la competència –*Mr. Deeds*, de Columbia; *El imperio del fuego*, de Buena Vista; i l'última de Clint Eastwood, entre d'altres– eren objectivament millors. De les tres número u als Estats Units que es van estrenar el mateix dia, *Fanática* era la més feble. A més, un excés de còpies en un cap de setmana en què en van entrar més de mil al nostre territori va acabar amb qualsevol possibilitat de reacció.

Fanática era una fresca proposta per a un cap de setmana d'estiu. El seu públic objectiu d'adolescents hauria aconsellat una altra forma d'estrena.

De vegades, saber esperar, endarrerir encara que siguin tants mesos la facturació sempre cobejada evita innecessaris fracassos.

- **El potencial** de la nostra pel·lícula. Quan es té entre mans *El señor dels anells* o, en la línia del cinema de

qualitat, per exemple l'última pel·lícula d'Eric Rohmer –un autor amb diverses desenes de milers de fidels seguidors–, es pot permetre triar data i esperar que els altres prenguin les seves decisions. Són pel·lícules que, en qualsevol cap de setmana de l'any, lideraran la taquilla en el seu particular mercat; d'altra banda, en aquest cas la principal tasca del distribuïdor serà projectar l'evolució de la taquilla en les setmanes següents considerant el calendari previst d'estrenes.

Però la majoria de vegades el que el distribuïdor tindrà entre mans són títols menys forts, que seran afectats seriosament pels que s'estrenin simultàniament i per les "continuacions" de les estrenes anteriors. Si la competència en l'estrena resulta assequible, caldrà veure com es preveuen les setmanes immediates, sabent que mai no existeix una data òptima. En definitiva, saber entendre quin és l'autèntic potencial de la pel·lícula i projectar-lo en relació amb la competència determinarà la decisió de la data d'estrena.



A Espanya, Disney estrena les seves novetats –les mateixes que a l'estiu triomfen als Estats Units– al mes de novembre, ben conscient que les seves pel·lícules tenen prou corda per a aguantar fins després de Nadal: sap que són excel·lents propostes per a la família que, encara que poguessin no ser líders cap cap de setmana, seran capaces de continuar en llocs privilegiats del rànquing durant molt de temps. Per això, estrenar al Nadal seria renunciar a un mes llarg d'explotació, ja que les opcions de les pel·lícules de dibuixos s'acaben fulminantment quan acaben les vacances nadalenques.

- **Estratègia de festivals.** Hi ha casos en què a una pel·lícula li pot convenir la participació en un festival de cinema per la capacitat que aquest té de generar soroll i crear expectatives amb vista a l'estrena comercial. L'important és, per a aprofitar aquesta promoció, poder planificar l'estrena immediatament després.



En aquest sentit, pel·lícules espanyoles com *En construcció* o *Los lunes al sol* deuen gran part del seu èxit als seus triomfs en el Festival de Sant Sebastià.

- **Disponibilitat del talent per a promocionar.** Quan algun dels creadors d'una pel·lícula està disposat a participar activament en la seva promoció, el distribuïdor, que assumirà el cost del seu viatge a Espanya i la seva estada, procurarà treure'l tot el partit possible i intentarà que el seu esforç tingui la màxima repercussió.



Atès que és aconsellable que l'estrena es produeixi com més aviat millor a partir de la promoció feta en premsa, en el fons, l'agenda del talent condiciona bastant la data ideal per a estrenar.

Els factors exposats poden conduir de vegades a contradicció, amb la qual cosa serà el bon criteri del distribuïdor després d'una profunda anàlisi de les setmanes clau el que prioritzi uns criteris davant d'altres, sempre tenint molt en compte els punts forts del seu equip comercial i la seva capacitat per a col·locar i protegir les còpies necessàries en els millors cinemes. Sovint, un atractiu plantejament de màrqueting l'ha de corregir la direcció comercial, atès que la seva proximitat a les sales i el coneixement de les necessitats o mancances d'aquestes és més gran.



Un dels èxits més grans de la indústria de distribució independent a Espanya va ser el fruit d'una aposta arriscada en la data d'estrena. Es tracta d'*El pianista*, de Roman Polanski, una pel·lícula per a la qual a DeA Planeta/UIP vam aconseguir a Espanya un èxit molt més gran que l'obtingut pels distribuïdors de qualsevol altre país del món.

Malgrat que la seva Palma d'Or en el Festival de Canes, organitzat al mes de maig, va tenir una gran repercussió, i alguns, com els francesos, van decidir estrenar-la immediatament després, segons la nostra opinió es tractava d'una pel·lícula "d'hivern", l'assumpte de la qual –l'extermini nazi al gueto de Varsòvia– era poc apropiat per a mesos de bon temps, en els quals el públic tria un altre tipus de cinema.

Mentre que territoris com Alemanya o Itàlia van optar per estrenar el film al setembre o octubre i van aconseguir notables rendiments, nosaltres vam decidir apostar-hi al Nadal, perquè així vam poder dedicar tota la tardor a una campanya de llançament laboriosíssima i dilatada, que va incloure diverses projeccions en festivals, una preestrena amb la presència de Polanski i la utilització de diversos dissenys de pòster en diferents fases de l'explotació, després d'haver triat com a art d'estrena una imatge que havia estat rebutjada "perquè era excessivament trista" als altres territoris.

Estrenar una pel·lícula de guerra, dolorosa fins que digui prou, al Nadal era una cosa poc habitual, ja que les pel·lícules característiques d'aquestes dates solen ser títols familiars, però creïem que als adults, molts d'ells amb dies de vacances, també els podia interessar tenir alguna opció cinematogràfica i que, en la nostra estratègia de contraprogramació, potser seria l'única època de l'any en què aconseguiríem estar sense gaire competència directa. Com que a més, creïem profundament en la qualitat del film de Polanski i havíem observat que pràcticament any rere any el film guanyador a Canes aconseguia alguna nominació als Oscars, apropar-nos a les dates de les nominacions (principi de febrer) ens permetria una explotació molt més llarga.

El gran risc residia en el fet que el públic adult no reaccionés com nosaltres esperàvem i que el film fos devorat per les potents opcions d'aquestes dates, especialment *Harry Potter 2* i *El senyor dels anells 2*. Perquè el boca-orella comencés a fluir abans de vacances i perquè els crítics emetessin els seus judicis amb antelació, ens va semblar important estrenar la setmana anterior al Nadal, cosa que, en cas de fallar, es convertia en un risc addicional, ja que hi havia la possibilitat que moltes còpies del film estiguessin mortes abans de les festes. Per això, ens avancem uns quants dies a *El senyor dels anells 2* i decidim estrenar amb només vuitanta còpies amb la intenció de liderar el rànquing de recaptació per còpia per, amb un èxit segur, poder expandir la pel·lícula durant les festes a cent quaranta sales.

Afortunadament, tot va sortir bé, inclosos els Goya (per a optar-hi, i a causa dels reglaments de l'Acadèmia, vam haver de fer una estrena gairebé clandestina en un cinema de Sevilla al novembre, a més de moltes projeccions privades per als acadèmics) i els Oscars, ja que *El Pianista* en va obtenir tres i es va consolidar com una de les pel·lícules de l'any. Mentre que a Espanya el film va continuar rendint al cinema després dels premis de Hollywood, la resta de territoris d'Europa gairebé no el van poder aprofitar perquè *El pianista* no solament ja no era a les sales, sinó que havia sortit en vídeo.

Una idea així no s'hauria pogut dur a terme sense la coordinació que hi havia amb UIP, multinacional que gestionava la nostra distribució comercial i que amb l'enorme força que li donen els seus grans títols i la gran capacitat dels seus gestors va aconseguir que els programadors dels millors cinemes del país vibressin amb el pla i obrissin les seves portes, en dates tan importants, a una pel·lícula diferent de l'habitual.

L'oficina de premsa: "escalfar" el producte

Abans hem qualificat la premsa de la "principal caixa de ressonància del cinema", cosa que pretén il·lustrar com resulta d'absolutament essencial que aconseguim que els especialistes donin a la nostra pel·lícula una importància –mesurada en espai dedicat en els mitjans– proporcional als resultats que esperem en taquilla.

És difícil creure que un distribuïdor aconseguirà interessar al públic si no aconsegueix que la premsa destaquï la seva pel·lícula, i també que una pel·lícula es pugui convertir en un èxit popular si per als professionals passa inadvertida.



Aconseguir que els mitjans de comunicació prestin a una pel·lícula un grau d'atenció més gran del que li prestarien si no féssim res és el fruit d'una estratègia de llarg recorregut. Fins i tot la convocatòria a una projecció de premsa es pot convertir en un fracàs si la pel·lícula no s'ha anat escalfant en el temps.

El distribuïdor que potencia i utilitza l'oficina de premsa com a autèntic pulmó del seu departament de màrqueting sap perfectament que, en el fons, són els mitjans els que decideixen els èxits de taquilla.



L'atenció que presten a una estrena i deixen de prestar a una altra es converteix en un factor d'influència sobre l'espectador que ha de decidir quina pel·lícula d'estrena veurà, un factor tan poderós com després arriba a ser el boca-orella.

Des que adquireix una pel·lícula, el distribuïdor ha de dissenyar una estratègia de comunicació en mitjans que aprofitin tots els elements "noticiables" per a aconseguir captar l'interès dels periodistes, amb l'objectiu que, quan s'estreni, qui n'hagi d'escriure o parlar tingui interès a fer-ho; aquestes són les seves expectatives. Pitjor que un gran càstig de la crítica és que una pel·lícula passi inadvertida, que ni tan sols no se'n parli malament.



La comunicació de premsa òptima és aquella que aconsegueix un "crescendo" en intensitat i interès que assoleix el punt més alt el dia de l'estrena.



Encara que les notícies més òbvies són assumptes de comunicació imprescindibles, hi ha altres oportunitats que marquen la diferència.



Com el rodatge, projecció i roda de premsa, estrena. etc.

Adquisició d'un títol, anunci del rodatge: notificar a la premsa que un determinat projecte ha estat adquirit per la nostra empresa servirà no solament perquè els vagi sonant, sinó també perquè si en els mesos successius en els seus mitjans es preparen articles i reportatges del tipus que siguin que hi puguin tenir alguna relació, s'hi faci menció o referència.



Si s'aconsegueix que el periodista recordi la nostra pel·lícula, podrà sol·licitar material fotogràfic o clips per a la il·lustració d'aquest reportatge relacionat.

Confirmació de l'equip tècnic i artístic: amb freqüència, la primera notícia d'un projecte no inclou el càsting definitiu ni molt menys els currículums dels integrants de l'equip de producció. El dia de l'inici del rodatge pot ser un bon moment per a comunicar-lo.

Incidències del rodatge: durant el rodatge, se sol fer una convocatòria de mitjans i una primera roda de premsa. Reunir tots els mitjans és una cosa obligada si parlem d'una pel·lícula espanyola.



Quan es tracti d'un film estranger i no comptem amb pressupost per convidar-los a tots, potser podrem assumir el cost d'alguns mitjans especialment importants, potser comptant amb els seus corresponsals.

En qualsevol cas, el que es vulgui comunicar ha d'estar en línia amb el que serà el nostre principal argument de venda, una cosa que han de conèixer bé el director i els principals actors, que normalment són els responsables del que seran els titulars.



Algunes oficines de premsa han tingut una especial habilitat per a aconseguir que es parli de les seves pel·lícules, i fins i tot han filtrat notícies negatives que despertaven la curiositat dels comentaristes i sens dubte dels aficionats. Especialment notori el rodatge d'*En brazos de la mujer madura*, una producció d'Andrés Vicente Gómez que dirigia Manuel Lombardero: des de l'oposició de l'autor de la novel·la fins a la negativa d'un bisbe a permetre que es rodés a l'interior d'una església, passant pel retard a arribar a Espanya de la que era una de les seves protagonistes, l'actriu americana Faye Dunaway, tot va contribuir a aconseguir que el film fos una de les estrenes més esperades de la temporada. Una altra cosa és si després la pel·lícula va funcionar d'acord amb el que s'havia previst.

Final del rodatge: la notificació del final del rodatge pot ser un bon moment per a tornar a subratllar els seus principals arguments de venda i emfatitzar els que estan més relacionats amb els processos immediatament posteriors.



Com per exemple, l'autor de la música, la utilització d'una cançó, etc.

Estrena als Estats Units: especialment si hi ha cares conegudes en el seu repartiment, al distribuïdor li sol interessar nominar periodistes espanyols per participar en les trobades amb la premsa que les productores nord-americanes solen organitzar abans de l'estrena.



Així mateix, aconseguir que es distribueixin i publiquin les fotos de l'estrena americana i subratllar la xifra de taquilla quan es tracti d'un èxit als Estats Units servirà perquè l'espectador vagi retenint mentalment la seva voluntat de veure aquesta pel·lícula. De vegades, accedir a entrevistes als Estats Units té un cost alt, per la qual cosa abans d'assumir el cost d'un periodista que vagi a fer-les convé saber si aquest material no es pot aconseguir de cap altra manera, mitjançant acords amb altres distribuïdors del film a Europa o amb els mateixos mitjans americans que cobriran l'esdeveniment.

Participació en festivals: són una excel·lent ocasió perquè els periodistes puguin conèixer abans que el gran públic el resultat del film. Els seus comentaris seran importants perquè es podrà entrecomillar citacions textuais en successius elements de comunicació i en el mateix pòster i tràiler de la pel·lícula.



Si la pel·lícula no participa en la secció oficial del festival (l'única que pel temps del crític i l'espai del mitjà solen cobrir metòdicament), el distribuïdor haurà d'intentar incentivar d'alguna manera la seva assistència a aquesta projecció paral·lela i el seu contacte amb la representació del talent present en el festival. De vegades, si es té accés a la còpia del film, és bo organitzar una projecció privada per als crítics, prèvia a l'organització del festival.

Primer anunci de la data d'estrena a mitjans mensuals: en una tasca clau que, com poques, s'haurà d'atèner a un calendari estricte, el distribuïdor haurà de fer arribar als mitjans –amb una especial atenció a les revistes o programes mensuals, la data de tancament dels quals sol ser molt anterior a la de publicació– informació àmplia sobre el film.



Sinopsis de la pel·lícula, biografies dels seus artífexs i notes de rodatge amb informació de pressupost, localitzacions i tot el que pugui ser rellevant configuraran el dossier de premsa o *pressbook*, al qual mai no li faltaran un generós joc de fotografies (és important no enviar a tots els mitjans les mateixes fotos) o d'imatges en moviment del film. L'*electronic press kit* (EPK) l'haurien d'integrar escenes seleccionades del film, alguns moments del rodatge, de vegades en format *making of*, entrevistes pregravades i el tràiler del film.

Avis de la data definitiva d'estrena: quan la data d'estrena és definitiva i inamovible, convé tornar-se a dirigir als mitjans per a incloure en el comunicat una sinopsi curta que expliqui la pel·lícula de la manera que nosaltres entenem que s'hauria d'explicar en tres línies.



Aquesta sinopsi és la que publicaran els diaris i revistes en la seva secció de cartellera, una de les més consultades per l'espectador a l'hora de decidir una pel·lícula. Si no es proporciona (i de vegades encara que es faci), és possible que l'acabi escrivint un redactor que no haurà vist la pel·lícula, a partir de les primeres línies del resum del dossier de premsa. I potser no ens deixi satisfets.

Sovint, la mateixa nota ens servirà per a convocar els mitjans a una projecció del film per a premsa i una conferència de premsa amb el director i/o alguns dels actors o membres de l'equip tècnic.

Projecció de premsa: abans de fixar una projecció i roda de premsa, hem de conèixer quines altres projeccions o rodes de premsa del negoci del cinema es convocaran en aquestes dates, ja que a ningú no li interessa que un acte de la competència pugui deslluir la seva pròpia convocatòria.



És una informació que els distribuïdors no solen ocultar.



Quan es produeixen dues convocatòries simultànies, sempre hi ha una clara perdedora, però, ben mirat, és contraproductiu per a tots dos.

Roda de premsa: malgrat que procurarem que la nostra conferència de premsa no coincideixi amb la d'alguna altra pel·lícula, de vegades és inevitable perquè l'agenda dels participants és atapeïda. Per això, si es percep impossible evitar aquest xoc, cal avaluar si interessa mantenir la data, ajornar-la o simplement cancel·lar-la.



Encara que això impliqui endarrerir la data de l'estrena al cinema.



Si el nostre talent és un director novell a qui ningú no coneix i només podem convocar la premsa a la mateixa hora en què, per exemple, Harrison Ford parlarà de la seva última pel·lícula, no té sentit mantenir la convocatòria. La raó és que encara que hi puguin assistir els segons espases d'alguns mitjans importants al nostre acte, amb tota probabilitat la nostra pel·lícula amb prou feines ocuparà espai en els diaris ni en els informatius que buscàvem. I sens dubte, no hi haurà foto.

La trobada del talent amb la premsa sempre és convenient i, ben organitzada, és un dels costos que millor rendeixen en un pla de llançament. Malgrat això, per a alguns distribuïdors, només té interès quan el convidat és una estrella consagrada, afirmació que d'alta banda és molt discutible, ja que depèn de la pel·lícula i del que s'entengui per estrella consagrada.



Una estrella consagrada que gaudeixi de prestigi com a intèrpret té un gran ganxo mediàtic i sempre ajudarà la pel·lícula. Si l'estrella ho és per aspectes extracinematogràfics (perquè és el "xicot de" o presenta un programa de televisió) o és una estrella en declivi o definitivament acabada (millor no apuntar noms, però n'hi ha), ens haurem de plantejar si interessa comptar amb ella per a la promoció, si la seva participació està alineada amb el que voldrem vendre. Possiblement, arribarem a la conclusió que és millor no convidar-la a participar, ja que per molt bé que parli de la pel·lícula, la seva mera presència intentarà vendre una cosa que no és la que volem vendre. No passa el mateix amb les estrelles emergents, que normalment desperten interès i curiositat i solen deure bona part del seu mèrit a la participació en el film. D'altra banda, qui sempre convé a la promoció és el director de la pel·lícula, no solament perquè sol ser qui més hi posa el coll, el més esforçat i generós amb el seu temps, el més apassionat defensant el seu treball, sinó perquè el seu interès resideix exclusivament en la seva obra i els titulars que provocarà estaran segurament alineats amb els nostres objectius.

Entrevistes individuals: els mitjans més importants i els columnistes més arrelats rarament es conformaran amb les manifestacions de la roda de premsa i sol·licitaran entrevistes individuals, que li proporcionaran una certa exclusivitat.



Aquest format periodístic serà especialment interessant quan l'actor o director més important no pugui acudir al nostre país a la promoció del film. Llavors, és missió de l'oficina de premsa aconseguir posar en contacte telefònic el talent del film amb el periodista la repercussió del qual pugui ser més adequada al nostre públic objectiu.

Estrena: les preestrenes i festes consegüents s'organitzen per diverses raons, amb freqüència com a mera celebració amb proveïdors i clients. Tanmateix, des del departament de premsa s'ha de procurar aconseguir convertir l'acte en un esdeveniment que, una vegada més, si no té repercussió mediàtica –la foto– no serveix per a res.



En les preestrenes, més atractives si hi acudeixen els creadors del film, es convida gent famosa –ministres, artistes, gent de la faràndula, etc.– amb l'esperança que la seva mera presència atregui l'interès dels periodistes. Els programes del cor solen ser molt receptius a aquest tipus d'actes, els quals proporcionen a un film amb la seva cobertura l'accés o reforç d'un públic objectiu –el femení– no sempre assequible a través de mitjans més selectes.

Èxit al cinema: si aconseguim que la nostra pel·lícula funcioni raonablement i especialment si tenim un èxit important, ens n'haurem de fer ressò mitjançant una ràpida nota de premsa, en la qual haurem d'explicar en què consisteix l'èxit del film.



Si és número u en taquilla, l'èxit és fàcil de transmetre, però si no ho és, la nostra pel·lícula pot ser l'estrena més vista del cap de setmana, el film amb menys caiguda, el d'una recaptació per còpia més gran, la pel·lícula europea més vista, etc.

Notícies per a finestres posteriors: i sens dubte el nostre departament de premsa haurà de ser conscient que la

vida del film no s'acaba amb la seva estrena en sales, per la qual cosa s'haurà d'ocupar de planificar les necessitats de finestres posteriors –especialment la del vídeo– assignant als mitjans especialitzats un tractament especial pel que fa no només a comunicats sinó fins i tot al tractament dels actes específics.



Si hem aconseguit que una estrella vingui al nostre país amb motiu de l'estrena al cinema, hem de ser molt conscients que aquesta visita no es tornarà a produir (tampoc no hi haurà pressupost per a això) en ocasió de la sortida en vídeo. Per tant, és el moment d'assignar els mitjans que més puguin contribuir a l'èxit del film en aquest mercat el temps necessari perquè puguin efectuar un treball que, segurament, "enllauraran" i guardaran per publicar uns quants mesos després.

Pla definitiu de còpies i publicitat (P&A)

Ja hem dimensionat la pel·lícula, sabem el que en podem esperar (o n'hem d'esperar) i la data en què ens convé estrenar. L'hem anat escalfant en els mitjans amb diverses accions de comunicació i arriba el moment de posar en paper i començar a executar les últimes i definitives fases del nostre pla de P&A. Falten tres mesos per a la data seleccionada d'estrena i cal començar a contractar publicitat, negociar sales, etc.



Si tenim una pel·lícula feble, no serà definitiva fins poques setmanes abans, ja que ens pot convenir canviar-la d'acord amb els moviments de dates de la competència.

Una manera de posar en paper el nostre pla seria la següent:

■ Objectius econòmics

Ingressos esperats

Indicarem la xifra en euros que esperem ingressar a partir de l'evolució esperada de la nostra pel·lícula en taquilla. Aquesta evolució serà determinada pel nombre de còpies que hàgim decidit posar en el mercat i el comportament de les pel·lícules de la competència. El percentatge d'ingressos de les recaptacions que arribi al distribuïdor dependrà de la negociació que des del departament comercial es dugui a terme.



Normalment, les primeres setmanes d'explotació d'una pel·lícula proporcionen al distribuïdor una porció més gran de la taquilla que les darreres setmanes, la qual cosa significa que pel·lícules que s'estrenen *wide* (especialment si pensem en una estratègia d'explotació curta, tipus *hit & run*) proporcionen al distribuïdor una part més gran de la recaptació que les que s'estrenen *limited*.

Encara que ja hem assenyalat com resulta de determinant la selecció de la data d'estrena, no està de més subratllar que una bona data d'estrena no és la que evita la coincidència amb grans pel·lícules, sinó la que minimitza el xoc amb competidores directes. En aquest sentit, hi ha vegades que pel·lícules febles es beneficien de l'enorme terratrèmol que provoquen els èxits de taquilla.



Per exemple, *Titanic* estava preparada perquè es llancés a Espanya al Nadal de 1997. Quan la Fox va anunciar que havia decidit endarrerir l'estrena fins al primer divendres després de la festa de Reis, totes les pel·lícules previstes per a aquest cap de setmana es van retirar espantades. Filmax va decidir no moure la data de *Wishmaster* –una petita pel·lícula de terror que, en la seva falta de pretensions, resultava molt divertida–, ja que va entendre que *Titanic* no competia directament pel mateix públic objectiu i que, atès que era l'única novetat en cartellera que l'acompanyaria després de diverses setmanes (les de Nadal) sense novetats a les sales, aconseguiria un lloc en el rànquing molt més significatiu que si competia amb altres pel·lícules més modestes. L'encert va ser total. Encara que *Titanic* va arrasar en taquilla, *Wishmaster* va aconseguir (no n'hi havia d'altres) ser la segona estrena de la setmana i es va convertir en l'única alternativa nova per als amants del cinema de gènere i, per a molts dels que no van aconseguir entrades per a *Titanic* (el film va aforar en les millors sessions de gairebé totes les sales), l'opció alternativa més desitjable. *Wishmaster* va aconseguir entorn de cent milions de pessetes el primer cap de setmana i es va convertir en una de les sorpreses de la temporada.

Pressupost P&A

Avançarem la inversió planificada en còpies i publicitat, el detall de les quals s'exposarà més endavant. Normalment, l'administració de la inversió en aquests capítols es duu a terme des de diferents departaments.

- Còpies. Quan es parla de còpies, es pensa no solament en les còpies de la pel·lícula sinó també en les dels tràilers i en tots aquells costos que se sumeixen abans del tiratge de còpies (doblatge, subtítulatge, etc.).



Normalment, és el departament de producció el que, tenint en compte l'estratègia comercial que defineixi el nombre de còpies i tràilers, gestiona els costos relacionats amb aquest apartat, costos sempre dependents de la durada del film (nombre de metres de pel·lícula), la quantitat de diàlegs i la seva complexitat (més gran per a pel·lícules la llengua original de les quals és "exòtica") i el càsting de doblatge. En una pel·lícula estàndard, actualment es podria negociar amb els laboratoris uns preus de doblatge entorn dels vint-i-cinc mil euros (significativament menor si es tracta de doblatges per a pel·lícules no destinades a l'explotació comercial) i un cost per còpia proper als vuit-cents euros. Una còpia que incorpori subtítols és bastant més cara, entorn dels tres mil euros.

- Publicitat. El departament de màrqueting gestionarà els recursos assignats no només a l'elaboració d'elements publicitaris i anuncis en mitjans, sinó també als emprats a aconseguir soroll, costos integrats en un pla de promoció que inclou totes les accions que enumerem en abordar les fites d'un pla de premsa. En elaborar el pressupost definitiu del P&A, caldrà tenir en compte que, especialment en aquest apartat promocional, alguns costos en què s'haurà incorregut ja.



Cartelleria, espots, falques de ràdio...



Publicitat malament anomenada *gratuïta*, encara que clarament més barata que la "pagada".



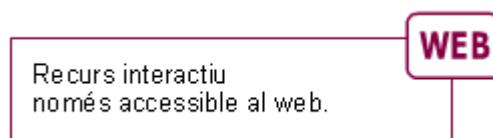
Festivals, viatges de talent, preestrenes, redacció i tramesa de notes de premsa, etc.



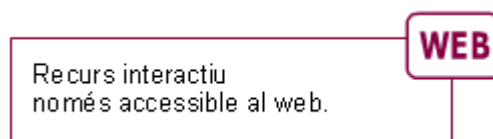
Normalment, les pel·lícules més obertes, aquelles que s'estrenen amb moltes còpies, dediquen un percentatge més gran dels seus recursos a la inversió en publicitat pagada que aquelles que s'estrenen amb menys còpies, per a les quals es busca el boca-orella des de la prescripció dels mitjans.

A hores d'ara, ja intuïm quin serà el marge, positiu o negatiu, al qual ens conduirà l'estrena en sales i com afectarà el negoci global, considerant els altres drets.

Encara que totes les despeses del P&A són normalment deduïbles dels *royalties*, cada companyia, dins dels marges que permetin les lleis de cada país, aplica diferents criteris d'activació i amortització. Bàsicament, hi ha tres posicions i el distribuïdor optarà per la que més li convingui a partir de criteris com la fiscalitat:



■ Posicionament i pla estratègic



■ Pla de publicitat

Aquest pla concreta l'assignació del pressupost entre els diferents suports publicitaris per buscar no solament el nombre de punts de ràting brut (GRP) sinó també la seva qualitat.

WEB

Recurs interactiu
només accessible al web.

■ Pla de promoció

Un pla de promoció ben dissenyat no es redueix a un pla de premsa sinó que inclou tot tipus d'accions que la distribuïdora sola o acompanyada per empreses amb què pugui compartir el públic objectiu del film emprèn perquè el seu producte es presenti en el mercat com un d'aquests films que cal veure.



Entre les accions típiques del pla de promoció, una que s'utilitza molt en pel·lícules de públic objectiu infantil i juvenil és la coordinació d'accions amb aquelles companyies que puguin compartir altres drets de la llicència: jocs, marxandatge (*merchandising*), banda sonora, novel·la, cromos, etc. Aconseguir que, per exemple, establiments de menjar ràpid o marques de refrescos vinculin les seves pròpies promocions amb la marca de la pel·lícula provoca un efecte multiplicador del soroll que apropa la pel·lícula a la categoria d'esdeveniment.



A una altra escala, podem esmentar les accions següents: la cooperació amb una ambaixada que pugui regalar viatges al país on es desenvolupa l'acció d'una pel·lícula o simplement assumir el cost de les visites dels seus actors, possiblement compatriotes; la gestió d'una exposició de fotografies de la pel·lícula en un lloc públic; la conferència sobre l'obra del director d'un film. En definitiva, tot el que pugui sumar impactes en el nostre públic objectiu resulta finalitat del pla de promoció, en el qual el nostre departament de premsa, com a gestor del ressò buscat, és clau.

L'eficàcia o la credibilitat d'una notícia, un bon article o un reportatge en un mitjà són més grans que la d'un anunci, i per això els departaments de màrqueting de les distribuïdores s'aboquen en aquest mitjà com fan gairebé com a únic recurs les cases de discos per a la major part dels seus àlbums.

Recordar l'essència del pla de premsa, que consisteix a aconseguir el màxim de reportatges en els mitjans basant-se en certs fonaments de promoció. Per a això s'utilitzaran una sèrie d'instruments:



Ja hem vist en el nucli anterior les principals tasques d'una oficina de premsa, de les quals podem emfatitzar la seva capacitat d'escalfar una pel·lícula i d'aconseguir que l'estrena sigui un esdeveniment esperat.

Fonaments de promoció	El talent, el gènere, la qualitat de la pel·lícula, els premis obtinguts...
Instruments	Base de dades de periodistes, notes de premsa d'escalfament, convocatòries individuals a periodistes, tramesa de dossiers de premsa, transparències, àudios i EPK, organització d'entrevistes, banda sonora, novel·la, festivals, rodes de premsa, estrenes, amb VIPS convidats, amb causa benèfica o sense...
Reportatges en mitjans	Un bon pla de promoció s'ha de fixar objectius concrets i posar els mitjans per aconseguir-los, que passen no solament per la tramesa metòdica de diferents materials i comunicats, sinó també pel tracte personal i telefònic dels periodistes dels quals depengui l'èxit dels nostres objectius.

Per a assegurar-nos que els objectius que ens marquem siguin els més convenients per a la pel·lícula que manegem, és convenient desplegar la plantilla de mitjans possibles i identificar en quins volem tenir una especial cobertura i amb quin format.



Encara que les portades o l'aparició en els titulars és una cosa que els mitjans rarament negocien, el distribuïdor es preocuparà de proporcionar els arguments i el material necessari per a poder aspirar a aquest lloc de privilegi. La nostra inversió publicitària en aquest mitjà que es persegueix, ben manejada hauria d'ajudar a aconseguir els nostres objectius, en la mesura que ens convertim no només en una font d'informació sinó en un client important, la qual cosa ajuda el mitjà a aconseguir els seus fins comercials.

Un altre lloc privilegiat que convé ocupar com més aviat millor, especialment quan manegem una pel·lícula de qualitat, és el quadre de la crítica, aquesta secció que molts diaris, revistes i guies confeccionen a partir de l'opinió de crítics de diferents mitjans.



En una classificació ABC de periodistes, posarem tots els mitjans (incloent-hi l'organització de projeccions privades) perquè els crítics que voten en aquestes seccions visionin el nostre film com més aviat millor. De vegades, l'aparició d'una pel·lícula en aquesta secció no es produeix fins que un nombre significatiu de crítics ha pogut emetre el seu veredict, i per això un departament de premsa haurà de ser actiu i facilitar el visionatge com més aviat millor.

WEB

Recurs interactiu
només accessible al web.