

# Distribució audiovisual

Laura Miñarro Fariña

PID\_00198187



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Què és la distribució audiovisual?</b> .....  | 5  |
| <b>2. Actors que participen en la distribució audiovisual</b> .....   | 6  |
| 2.1. Productor .....  | 6  |
| 2.2. Agents de vendes i distribuïdors .....   | 7  |
| 2.3. Exhibidors .....   | 8  |
| <b>3. Tipus de productes susceptibles de ser comercialitzats</b> .....  | 9  |
| 3.1. Ficció .....   | 10 |
| 3.1.1. Llargmetratges i les seves possibles adaptacions<br>locals .....   | 10 |
| 3.1.2. Telefilms .....  | 12 |
| 3.1.3. Sèries i els seus subgèneres .....   | 12 |
| 3.1.4. Continguts per a mòbils i Internet .....   | 15 |
| 3.2. No-ficció .....  | 16 |
| 3.2.1. Programes d'entreteniment .....  | 16 |
| 3.2.2. Documentals .....  | 18 |
| 3.2.3. Informatius .....  | 18 |
| 3.2.4. Esports .....  | 19 |
| 3.2.5. Culturals .....  | 19 |
| <b>4. Distribució nacional</b> .....  | 20 |
| 4.1. Cinema .....   | 21 |
| 4.2. Televisió .....  | 23 |
| 4.3. <i>Home entertainment</i> i altres .....   | 25 |
| <b>5. Distribució internacional</b> .....   | 27 |
| 5.1. Producte de <i>majors</i> .....  | 27 |
| 5.2. Producte d'independents .....  | 31 |
| 5.2.1. Productors .....   | 31 |
| 5.2.2. Agències de distribució .....  | 32 |
| 5.2.3. Cadenes de televisió .....   | 35 |
| 5.3. Produir pensant a exportar. Característiques que fan que un<br>producte audiovisual sigui exportable ..... | 37 |
| 5.3.1. Temàtica: universalitat del concepte .....   | 37 |
| 5.3.2. Càsting .....  | 38 |
| 5.3.3. Aspectes tècnics .....   | 39 |
| <b>6. Gestió interna d'una empresa de distribució</b> .....   | 41 |
| 6.1. Estructura organitzativa .....   | 41 |
| 6.1.1. Selecció del producte .....  | 41 |
| 6.1.2. Trànsit i gestió de materials .....  | 42 |

|                          |   |            |
|--------------------------|---|------------|
| 6.1.3.                   | Màrqueting i promoció .....   | 44         |
| 6.1.4.                   | Gestió de vendes .....  | 45         |
| 6.1.5.                   | Gestió financera i legal .....  | 45         |
| 6.2.                     | Procés de negociació del contracte de distribució .....                               | 46         |
| <b>7.</b>                | <b>Clients internacionals.....</b>  | <b>49</b>  |
| 7.1.                     | Conèixer el producte .....  | 49         |
| 7.2.                     | Conèixer el territori .....   | 50         |
| 7.3.                     | Conèixer el client .....  | 57         |
| 7.3.1.                   | Productors .....  | 57         |
| 7.3.2.                   | Distribuïdors .....   | 59         |
| 7.3.3.                   | Exhibidors .....  | 60         |
| 7.3.4.                   | Distribuïdors de vídeo i plataformes VoD .....  | 61         |
| 7.3.5.                   | Cadenes de televisió .....  | 61         |
| 7.3.6.                   | Agents de representació .....   | 62         |
| <b>8.</b>                | <b>Finestres d'explotació.....</b>  | <b>63</b>  |
| 8.1.                     | Cicle d'explotació per finestres .....  | 63         |
| 8.1.1.                   | Finestra d'explotació en sales .....  | 63         |
| 8.1.2.                   | Finestra d'explotació de <i>home entertainment</i> (vídeo,<br>DVD-Blu-ray, VoD) ..... | 65         |
| 8.1.3.                   | Finestra d'explotació en televisió .....  | 68         |
| 8.1.4.                   | Altres finestres .....  | 71         |
| 8.2.                     | Estratègia de venda per finestres .....   | 76         |
| <b>9.</b>                | <b>Contractes de distribució internacional.....</b>                                   | <b>78</b>  |
| 9.1.                     | Contractes de venda multidrets .....  | 79         |
| 9.2.                     | Contractes de venda de drets de televisió .....                                       | 86         |
| 9.3.                     | Contractes de venda de format .....   | 89         |
| 9.3.1.                   | Contracte de llicència d'adaptació de format .....                                    | 91         |
| <b>10.</b>               | <b>Les vendes internacionals.....</b>   | <b>94</b>  |
| 10.1.                    | Mercats internacionals .....  | 94         |
| 10.1.1.                  | Principals mercats audiovisuals .....   | 95         |
| 10.1.2.                  | Preparació d'un mercat .....  | 98         |
| 10.1.3.                  | Desenvolupament durant un mercat .....  | 100        |
| 10.2.                    | Visites personalitzades i missions comercials .....                                   | 101        |
| 10.3.                    | Contacte continu amb clients .....  | 102        |
| <b>Resum.....</b>        |   | <b>104</b> |
| <b>Glossari.....</b>     |   | <b>105</b> |
| <b>Bibliografia.....</b> |   | <b>109</b> |

## 1. Què és la distribució audiovisual?

Si bé qualsevol producte audiovisual pot ser considerat una obra artística, aquesta obra és susceptible de ser comercialitzada i, per tant, de generar beneficis econòmics que n'amortitzin els costos de producció i rendibilitzin la inversió inicial dels productors.

El potencial d'exploració d'aquesta obra és determinat per factors intrínsecs a l'obra, però també pel desenvolupament i posada en marxa del disseny de distribució correctes.

Al llarg d'aquest material estudiarem tots els factors que determinen l'exploració correcta d'una obra audiovisual.

Quan pensem a produir una obra audiovisual, sigui un llargmetratge, un documental, un curtmetratge o una sèrie de televisió, hem d'avaluar d'una manera objectiva quines seran les nostres expectatives de desenvolupament a llarg termini per a aquesta obra. D'acord amb aquestes expectatives preliminars, es desenvoluparà el projecte en conjunt i es plantejarà des de la temàtica fins al potencial de comercialització de l'obra.

En infinitat d'ocasions, els productors veuen finalitzat un projecte audiovisual i es disposen a comercialitzar-lo. En preguntar-los quines són les seves expectatives de distribució, contesten sorpresos que no s'ho han preguntat mai i que simplement han produït l'obra perquè era un projecte que tenien al cap des de feia anys; perquè els agradava el tema o simplement perquè "rodar és la seva passió".

En aquest sentit, és important identificar objectivament quin és el recorregut que volem que tingui la nostra obra. Si volem produir pel simple gust de dur a terme un projecte personal, l'hem de plantejar així. Si, per contra, les nostres expectatives són més ambiciosos i esperem que la nostra obra traspassi fronteres i generi beneficis econòmics, l'hem de produir i comercialitzar tenint en compte els factors que la faran susceptible de ser comercialitzada. Tots dos punts de vista són vàlids, però és vital saber cap on anem per a poder actuar en conseqüència des del primer moment.

La distribució audiovisual és, per tant, el procés que fa possible que una obra audiovisual arribi al seu públic objectiu, però també és l'eina que ens permetrà comercialitzar-la i rendibilitzar-la econòmicament.

## 2. Actors que participen en la distribució audiovisual

Començarem l'estudi de la distribució audiovisual identificant els actors que participen en el procés de creació i distribució de l'obra.

### 2.1. Productor

Dins de la definició general de **productor** s'engloba la persona o societat que desenvolupa o finança l'obra audiovisual com a tal.

A efectes pràctics entendrem, per tant, que la figura de productor no solament comprèn l'ens finançador del projecte, sinó el conjunt d'individus i/o empreses que participen en la producció d'un producte audiovisual i que, com un únic ens, té els drets sobre aquesta obra. És important assenyalar que també hi haurà productes audiovisuals desenvolupats com a coproduccions. En aquests casos, diversos productors tindran els drets de l'obra.

El fet de tenir drets sobre una obra audiovisual determinada significa que es té potestat per a decidir com s'ha de comercialitzar aquesta obra i que es reben beneficis econòmics per l'explotació comercial que se'n faci.

Segons això, el productor pot ser una casa productora (independent o no), una cadena de televisió o, fins i tot, un fons d'inversions. Exemplifiquem aquestes variants:

1) **Casa productora.** Denominada normalment *productora*, serà l'empresa encarregada de desenvolupar el projecte audiovisual com a tal, és a dir, de convertir una idea en una obra audiovisual. Aquest desenvolupament pot ser de creació pròpia o com a resultat d'un encàrrec fet per una tercera persona.

Les cases productores poden, segons les seves característiques, participar econòmicament en el projecte, i per tant tenir-ne drets, o simplement prestar els seus serveis de producció, i en aquest cas, no tindrien cap dret sobre el producte final.

2) **Cadena de televisió.** Els canals de televisió també poden actuar com a productors. Segons els seus interessos, poden participar financerament en projectes de producció audiovisual o poden, simplement, comprar a un productor els drets d'emissió d'un títol determinat.

#### Exemples de productores

Alguns exemples de cases productores a Espanya són Rodar y Rodar (*El orfanato, Los ojos de Julia*), Globomedia (*Los Serrano, Águila Roja*) o El Deseo (*La piel que habito, Volver*).

A Espanya, el normal és que les cadenes de televisió participin econòmicament en la producció d'obres desenvolupades a Espanya, la qual cosa els permet no solament tenir drets sobre aquestes obres, sinó també obtenir beneficis econòmics de les seves explotacions comercials.

En general, hi ha tres escenaris de participació:

- La cadena de televisió finança al 100% la producció de l'obra audiovisual, en aquest cas, es quedarà amb el control absolut de l'obra i dels beneficis derivats de la seva explotació comercial.
- La cadena de televisió participa com a coproductora juntament amb una casa productora, una altra cadena de televisió (nacional o internacional) o una altra empresa interessada a participar financerament en el desenvolupament de l'obra. Cadascuna de les parts participarà en el projecte aportant un percentatge de finançament determinat i, de manera general, tindrà els drets sobre l'obra en aquest mateix percentatge. La majoria de les sèries de ficció a Espanya són produïdes sota aquesta modalitat, de manera que la cadena de televisió i la casa productora comparteixen els drets sobre l'obra.
- La cadena de televisió no aporta finançament al projecte, sinó que simplement paga pel dret de poder emetre l'obra. En aquest cas, la cadena no participa com a productor i per tant no té drets sobre l'obra. Aquesta modalitat sol ser molt poc comuna quan ens referim a produccions nacionals, a excepció d'alguns llargmetratges.

3) **Altres.** A més de les cases productores i de les cadenes de televisió, hi ha molts altres actors que poden participar en el finançament d'una obra audiovisual. Aquest és el cas de, per exemple, fons d'inversió que busquen obtenir beneficis a partir de la seva participació en projectes audiovisuals. Normalment, aquest tipus d'inversions es desenvolupen per a projectes de llargmetratges.

#### **Productor**

Al llarg d'aquest material denominarem *productor*, de manera general, l'ens que té els drets sobre l'obra audiovisual.

## **2.2. Agents de vendes i distribuïdors**

Una vegada produïda l'obra, es comercialitza gràcies a l'acció dels agents de vendes o distribuïdors.

Els **agents de vendes** i els **distribuïdors** són les empreses responsables de comercialitzar els drets d'exhibició de les obres audiovisuals i, per tant, de rendibilitzar-les econòmicament.

La venda dels drets d'una obra audiovisual es desenvolupa tant a escala nacional com internacional, de manera que, si bé és cert que alguns productors intenten desenvolupar aquesta tasca per si mateixos, és molt important tenir en compte que, tret que aquest productor tingui un departament de distribució sòlid, és poc aconsellable que la comercialització no la duguin a terme experts.

Com veurem més endavant, la comercialització dels drets audiovisuals és complicada i s'ha de desenvolupar de manera minuciosa si s'espera poder-ne obtenir el màxim benefici econòmic possible.

### 2.3. Exhibidors

Els **exhibidors** seran els responsables de fer arribar l'obra audiovisual al consumidor final. Parlem, per tant, de les sales de cinema, les cadenes de televisió, les plataformes de VoD, etc.

L'èxit en l'exhibició d'una obra audiovisual no solament significarà la seva rendibilització puntual, sinó també la construcció de marca per al productor que hi ha al darrere. Una vegada que un títol determinat ha funcionat bé quant a audiències i recaptació, les obres posteriors d'aquest productor gaudiran d'una mena d'aval que les farà desitjables per als exhibidors, ja que constituïran un èxit provat per al públic final.

Una bona estratègia de distribució i exhibició, per tant, no solament significa la rendibilització d'una obra puntual, sinó també la continuïtat del desenvolupament del treball dels productors.



### 3. Tipus de productes susceptibles de ser comercialitzats

A l'hora de plantejar-nos treballar amb la distribució audiovisual, un dels primers conceptes que hem de tenir clar és el gènere al qual pertany un producte audiovisual determinat.

Si bé la definició dels gèneres audiovisuals s'ha estudiat de manera acadèmica, en la pràctica no hi ha una definició única que sigui aplicable per tots els professionals del sector, és a dir, de manera general es manegen criteris definits d'identificació, però hi ha variants que s'apliquen segons el territori o branca audiovisual en la qual ens trobem.

En qualsevol cas, definir el producte audiovisual segons les característiques que té resulta bàsic per a poder establir criteris de classificació i tipologia del producte de què estiguem parlant.

Les dues categories bàsiques de classificació són **ficció** i **no-ficció**. A partir d'aquestes, es deriva una sèrie de gèneres i subgèneres que ens ajudaran a entendre quines són les característiques específiques de cadascun dels productes audiovisuals.

La taula que es mostra a continuació ens dóna una idea més clara dels tipus de productes audiovisuals que són susceptibles de ser comercialitzats tant nacionalment com internacionalment.

| Categories | Gèneres        | Subgèneres  |
|------------|----------------|---|
| Ficció     | Llargmetratges |   |
|            | Telefilms      |   |
|            | Sèries         | Sèries<br>Serials<br>Minisèries<br>Comèdies de situació<br>Docusèries<br>Animació   |
| No-ficció  | Entreteniment  | <i>Quiz shows</i><br><i>Game shows</i><br><i>Xous d'impacte</i><br><i>Xous</i><br><i>Docushows</i><br><i>Talk shows</i><br><i>Latenight</i><br><i>Travel shows</i><br>Programes de cuina<br><i>Talent shows</i><br><i>Coach shows</i><br><i>Reality games</i> |

| Categories | Gèneres     | Subgèneres                                     |
|------------|-------------|--|
|            | Documentals |  |
|            | Informatius |  |
|            | Esports     |  |
|            | Culturals   | Musicals<br>Educatius<br>Religiosos<br>Taurins |

Font: taula desenvolupada per David Fernández-Quijada

### 3.1. Ficció

Dins de la categoria de ficció hi ha tots els productes audiovisuals basats en històries guionitzades que s'han creat específicament per a desenvolupar-les com a obra audiovisual.

Aquests guions poden ser originals o basats en adaptacions d'obres de literatura, teatre o, fins i tot, videojocs.

La ficció està integrada per tres grans gèneres:

- Llargmetratges i les seves possibles adaptacions locals
- Telefilms (*TV movies*)
- Sèries i els seus subgèneres

#### 3.1.1. Llargmetratges i les seves possibles adaptacions locals

Els llargmetratges són ficcions desenvolupades per a ser explotades, abans de res, en sales de cinema. Aquesta forma d'explotació és la que definirà un llargmetratge en termes pràctics.

Si bé un llargmetratge disposa de característiques diferenciadores en termes pressupostaris, de durada, de producció i desenvolupament, el que defineix un llargmetratge, en termes comercials d'explotació i distribució, és la seva finestra d'explotació. Com veurem més endavant, aquesta explotació en sales és el que es coneix com a *primera finestra*.

#### **Suport i finestra d'explotació**

No hem de confondre els conceptes de *suport* i de *finestra d'explotació*. Atès el canvi en la tecnologia, els suports d'explotació de *home entertainment* en forma de DVD-Blu-ray són cada vegada menys comuns; no obstant això, l'interès del públic general a consumir productes audiovisuals des de casa continua essent-hi, de manera que el que ha canviat és el suport en el qual consumim un llargmetratge o una sèrie, però no la seva finestra d'explotació. En lloc d'anar a una botiga a comprar o llogar un DVD-Blu-ray, ens subscriurem a pàgines d'Internet en les quals puguem comprar, en VoD, el que abans compràvem en suport DVD-Blu-ray.

Imaginem per un moment la producció d'un llargmetratge que té actors reconeguts a la gran pantalla, amb un pressupost de producció relativament alt en comparació dels pressupostos que es manegen en un moment determinat per a produccions de televisió, i, en fi, que té totes les característiques que el converteixin en una "pel·lícula de cinema". Imaginem també que els productors d'aquest llargmetratge no aconsegueixen fer una estrena en sales de cinema i que, per tant, han de vendre el llargmetratge perquè s'estreni en televisió. En aquest moment, i quant a apreciació comercial, el llargmetratge passarà a ser definit com un telefilm, és a dir, una pel·lícula feta per a estrenar-la en televisió. Formalment, continuarà essent un llargmetratge, però en l'àmbit pràctic i de mercat, serà considerat un telefilm.

Els llargmetratges gaudeixen d'un llarg recorregut d'explotació ja que passen totes les finestres de comercialització. Després de ser estrenats en sales, seran explotats en vídeo, plataformes d'Internet, televisió i fins i tot dispositius mòbils. Malgrat això, i quant a nivell de rendiment de la inversió per als productors, no sempre són els productes més rendibles.

Si pensem en llargmetratges que no pertanyin a *majors* americanes, són relativament pocs els casos de llargmetratges que quant a distribució internacional aconsegueixen grans beneficis econòmics, ja que és poc habitual que aconsegueixin recórrer totes les finestres d'explotació en diversos territoris.

### ***Avatar***

La pel·lícula *Avatar* ha estat explotada tant als Estats Units com a la resta del món de manera reeixida en sales de cinema. Posteriorment, i també a tot el món, s'han explotat els drets de vídeo i s'ha venut per a emetre-la en *prime time*, l'*slot* més car que hi ha en televisió, a les millors cadenes de televisió del món. Una vegada vençuts els terminis de llicència atorgats en un primer moment, *Avatar* es tornarà a vendre una vegada i una altra durant anys a diversos distribuïdors de vídeo, plataformes d'Internet, cadenes de televisió i fins i tot es podrà reestrenar en sales de cinema de tot el món.

Pensem ara en qualsevol de les pel·lícules de la saga *Torrente*, llargmetratges que han funcionat a Espanya molt bé en termes de recaptació de la taquilla espanyola en els anys en els quals han estat estrenades. El seu recorregut internacional ha estat molt més curt en comparació de l'èxit que han obtingut localment, ja que la seva explotació en sales de cinema o en *slots* de *prime time* de les cadenes de televisió fora de les nostres fronteres és molt limitada. Però no pensem únicament en *Torrente*: quantes pel·lícules txeques, colombianes, canadenques, xilenes o italianes s'estrenen en sales espanyoles? I quantes d'aquestes pel·lícules s'emeten en el *prime time* dels canals espanyols?

Òbviament, hi ha llargmetratges espanyols, com els signats per Almodóvar, Amenábar o fins i tot clàssics com els de Luis Buñuel, que es distribueixen de manera reeixida a escala internacional.

Per aquesta raó, per a les *majors* americanes, el comportament dels seus llargmetratges en el mercat internacional és tant o més important que en el seu mercat local. Les xifres de recaptació i xifres de vendes internacionals es tenen

molt en compte a l'hora de calcular la rendibilitat de la inversió de producció, mentre que per a la majoria de la resta de països, aquesta rendibilitat de la inversió s'ha de cobrir amb l'explotació local.

Una altra forma d'explotació dels llargmetratges són els *remake*, és a dir, les adaptacions locals d'un llargmetratge produït en un altre país. L'exemple més clar és el d'*Abre los ojos*, pel·lícula d'Amenábar els drets d'adaptació de la qual van ser venuts als Estats Units, i on es va adaptar com a *Vanilla sky*. D'altra banda, els drets de determinats llargmetratges poden ser adquirits no ja per a fer un *remake* mantenint el format de llargmetratge, sinó per a adaptar-los com a sèries de televisió (si bé el més comú és el contrari: adaptar una sèrie de televisió en llargmetratge).

### 3.1.2. Telefilms

Els telefilms són ficcions desenvolupades expressament per a estrenar-les en cadenes de televisió. Si bé tenen una estructura narrativa similar a la d'un llargmetratge, els pressupostos de producció són inferiors, igual que la durada. Solen abordar temes universals i el càsting sol estar integrat tant per actors coneguts per la seva faceta televisiva, com per actors novells, la qual cosa els brinda una oportunitat perfecta de desenvolupament.

Si bé a Espanya és un gènere relativament poc desenvolupat, a Catalunya, per exemple, gaudeix de gran popularitat. D'altra banda, països com França i Alemanya basen gran part dels *slots* de tarda i *accessprime time* en aquest tipus de continguts, la qual cosa els permet tenir una indústria televisiva dinàmica, plural i oberta a brindar noves oportunitats als seus talents i productors.

El telefilm és un gènere ideal per al desenvolupament de guionistes, directors i actors novells que poden començar a desenvolupar la seva professió en aquest gènere, ja que els brinda grans oportunitats de creativitat i notorietat.

Pel que fa a distribució internacional, és un gènere que té molta demanda, ja que els telefilms solen tenir una temàtica universal i el fet de no tenir un càsting recognoscible per l'audiència no és un problema, com ho seria en un llargmetratge. En general, és un gènere que s'adapta fàcilment a gairebé totes les cadenes que programen ficció i, en particular, és perfecte per a totes les cadenes temàtiques que demanen un gran nombre d'hores de ficció no seriada.

### 3.1.3. Sèries i els seus subgèneres

En parlar de sèries, estem parlant de gèneres de ficció l'emissió de les quals en televisió es fa de manera seriada. Aquesta "serialitat" pot ser molt variable i depèn a més de la cultura i dels gustos de cada país. A més de l'emissió

seriada, cada subgènere tindrà unes característiques pròpies que el definiran. Tractem de donar forma a aquests conceptes establint certs paràmetres, si bé n'esmentarem també algunes excepcions:

1) **Sèries.** Són d'emissió setmanal i els episodis solen ser "autoconclusius", és a dir, el desenvolupament de la trama de cadascun dels episodis és independent dels altres (el que normalment es denomina *trama vertical*), si bé solen tenir algunes trames que continuen durant diversos episodis (el que normalment es denomina *trama horitzontal*) i que uneixen les històries dels personatges principals, recurrents en cadascun dels episodis.

Pel que fa a la durada de les temporades, depèn molt del país de producció de la sèrie: a Espanya solem fer temporades de tretze episodis, però hi ha sèries amb temporades de vint-i-quatre o vint-i-sis episodis, segons la necessitat de la cadena emissora. Als Estats Units, el normal solen ser vint episodis en sèries d'èxit, però també hi pot haver temporades de tretze o fins i tot de vuit episodis.

Aquest tipus de sèries és molt demanat en països com Alemanya i França, si bé s'adapten perfectament a les pantalles de tots els països acostumats a consumir ficció americana.

El cas d'Alemanya és particular i crida l'atenció, ja que totes les sèries que s'hi emeten han de complir aquestes característiques i no s'accepten sèries amb trames horitzontals. La raó d'aquesta exigència és que, en no tenir trames horitzontals, cada episodi de la sèrie pot ser emès infinitat de vegades, ja que l'audiència no necessita seguir la sèrie per a entendre el que ocorre en un episodi determinat. Aquesta possibilitat de repetició "il·limitada" ofereix a la cadena més possibilitats de rendibilització de cada episodi produït o comprat.

Aquest mateix concepte de *rendibilitat* és el que segueixen els denominats *syndication channels* als Estats Units, que prefereixen no comprar sèries amb trames horitzontals i tampoc sèries que tinguin pocs episodis.

2) **Serials.** Són d'emissió diària i els episodis solen mantenir una forta trama horitzontal, si bé en alguns casos hi ha trames verticals que s'obren i es tanquen en cada episodi.

Quant a la durada de les temporades, els serials solen tenir molts més episodis que les sèries i, fins i tot en el cas de la telenovel·les llatinoamericanes, no tenen temporades, simplement es produeixen 120 o 160 episodis que es comercialitzen com un tot, sense divisions en temporades.

Ara bé, en l'àmbit pràctic, és molt freqüent trobar que aquestes conceptualitzacions no són tan clares: pensem, per exemple, en sèries espanyoles com *Los Serrano* o *El internado*. Si bé les anomenem *sèries* i s'emeten amb una freqüèn-

#### Exemples de sèries

Exemples de sèries que compleixen aquestes característiques són les clàssiques sèries de trama policial i d'investigació americanes, com *CSI*, *Criminal minds* o *Touch*, però també d'altres de temàtiques diferents com *House*, *The good wife* o la fallida *Alcatraz*.

#### Exemple de serials

L'exemple més clar de serials que compleixen aquestes característiques són les telenovel·les com *Amar en tiempos revueltos*, *Coronation street* o *Pasión de gavilanes*.

cia setmanal, les trames predominants eren les horitzontals i no les verticals. El mateix és aplicable a sèries com *Lost*, *Downton abbey*, *Parenthood* o *Revenge*, emeses setmanalment però amb trames marcadament horitzontals.

Atesa aquesta tendència a generalitzar el gènere de ficció televisiva com a “sèrie”, és important poder conceptualitzar també el públic objectiu (*target*) al qual va dirigit una sèrie de ficció determinada, igual que el seu gènere i la seva forma d'emissió, si bé aquesta última pot variar segons el territori on s'emeti aquesta sèrie. D'aquesta manera, tindrem, per exemple, “sèrie de comèdia per a públic adult d'emissió setmanal” o “sèrie dramàtica diària juvenil” o “sèrie de dramèdia setmanal per a públic adult jove”. Les possibilitats són moltes, de manera que com més específics siguem, més fàcil serà que un interlocutor internacional pugui entendre a què ens referim.

**3) Minisèries.** Tot i que mantenen les característiques de les sèries o dels serials, les minisèries es diferencien quant al nombre d'episodis i temporades que tenen. Normalment, parlem de sèries d'una única temporada formada per dos, quatre o vuit episodis com a màxim. Aquest és el cas, per exemple, de la minisèrie *Mildred pierce*.

Les temàtiques solen ser més concises que les d'una sèrie o un serial i és comú que es basin en la vida d'un personatge conegut o en fets reals.

**4) Comèdies de situació (*sitcom*).** Les comèdies de situació són sèries de ficció caracteritzades per diversos factors diferenciadors i que defineixen el gènere de manera molt clara.

Abans de res, i tal com indica el nom que utilitzem per a definir el gènere, són comèdies de situació, rodades en part o íntegrament davant audiència en viu i amb una durada per episodi de no més de 25 minuts (mitja hora comercial d'emissió en televisió).

Una altra característica particular de les comèdies de situació és el fet que tenen un repartiment coral format per un nombre limitat de personatges, i un nombre limitat d'escenaris, normalment sense rodatge en exteriors.

#### **Durada dels episodis**

Mereix un parèntesi especial assenyalar que les durades dels gèneres de ficció seriada a Espanya són molt particulars i difereixen àmpliament de la pràctica comuna de la resta de territoris del món.

A Espanya, els episodis d'una sèrie solen tenir una durada aproximada d'entre 60 o 70 minuts, mentre que en la resta del món, aquests episodis solen durar uns 45 minuts, la qual cosa permet que la cadena de televisió programi una hora comercial amb cadascun d'aquests episodis.

Quant a les comèdies de situació, els 25 minuts de què hem parlat anteriorment, a Espanya es poden estendre fins als 40 o 50 minuts.

#### **Exemples de comèdies de situació**

Els exemples més clars de comèdies de situació són *Friends* o *How I met your mother*. A Espanya, comèdies de situació com *7 vidas* i *Aida* són els referents del gènere.

Aquestes durades fan que programar episodis de sèries espanyoles en altres països sigui un vertader maldecap per als encarregats del disseny de la programació, les graelles de la qual es dissenyen tenint en compte *slots* de programació d'una hora o de mitja hora.

Per solucionar aquest problema, a l'hora de vendre sèries espanyoles fora de les nostres fronteres, algunes productores han optat per generar "versions internacionals" de les sèries, i n'editen els episodis i els converteixen en episodis de menys durada que puguin encaixar en les graelles de programació de la resta del món.

La raó per la qual a Espanya es produeix d'aquesta manera és perquè econòmicament resulta més rendible. En inserir les pautes publicitàries, aquests 70 minuts es converteixen en dues hores de programació. En altres països, aquestes dues hores de programació s'han d'omplir amb produccions diferents, cadascuna de les quals de 45 minuts, la qual cosa implica una inversió més elevada de la cadena.

**5) Docusèries.** Les docusèries són ficcions basades en fets reals, normalment dramàtics. Solen tenir durades, quant a nombre d'episodis, més semblants a les d'una minisèrie que a les d'una sèrie.

**6) Sèries d'animació.** Les sèries d'animació són la base de la programació infantil de les cadenes generalistes comercials i de les cadenes temàtiques dirigides a públic infantil; no obstant això, sèries com *The Simpsons* han obert el gènere, des de fa ja molts anys, al públic adult.

### **3.1.4. Continguts per a mòbils i Internet**

Dins de l'apartat de ficció també hem de recordar tot el contingut desenvolupat específicament per a emetre'l per dispositius mòbils i Internet.

En aquest cas, la diferenciació del producte és determinada més per la finestra d'explotació que per les característiques de la ficció pròpiament dites.

Parlem, per tant, de contingut de curta durada, normalment desenvolupat en forma d'esquetxos o episodis de molt curta durada, que es puguin consumir fàcilment en telèfons mòbils, tauletes o ordinadors.

En alguns casos, l'èxit de determinats títols desenvolupats inicialment per a aquest tipus d'explotació ha fet que posteriorment s'hagin modificat i desenvolupat per a emetre'ls en la televisió convencional.

#### **Adaptació de sèries**

Tal com ocorre amb els *remakes* dels llargmetratges, les sèries de ficció també poden ser adaptades en territoris diferents del territori per al qual van ser desenvolupades inicialment. Estem parlant, en aquest cas, de l'adaptació del format d'una sèrie.

En aquests casos, les cases productores d'un territori determinat poden comprar els drets d'adaptació d'una sèrie de ficció provinent d'un altre país i, mantenint-ne les característiques bàsiques i diferenciadores, adaptar-la a la idiosincràsia local.

L'exemple més conegut és el de l'adaptació de la telenovel·la colombiana *Yo soy Betty, la fea*, adaptada en més de vint països, entre els quals els Estats Units (*Ugly Betty*) i Espanya (*Yo soy Bea*).

Algunes adaptacions, com que són títols molt coneguts per l'audiència, són fàcilment identificables, com ara les adaptacions de *Cheers* o *The golden girls* a Espanya. No obstant això, en els casos en els quals la versió original de la sèrie no ha estat coneguda en un o diversos territoris, la seva adaptació és difícilment coneguda per l'audiència en general.

Algunes sèries espanyoles adaptades amb gran èxit en altres països són l'adaptació a Alemanya de la sèrie espanyola *Cuenta atrás* (*Countdown*), emesa en el *prime time* de la cadena capdavantera RTL durant tres temporades (més de les que es van produir a Espanya), *Médico de familia* (*Un medico in famiglia*), adaptada a Itàlia i emesa a la RAI durant més de vuit temporades (novament, més que les produïdes a Espanya) o *El internado* a Rússia.

Com no pot ser d'una altra manera, el fet que un estudi o *major* americana compri i adapti el format d'una sèrie brinda a la productora original l'oportunitat de convertir-se en productora de referència a escala mundial. Aquests són els casos de les adaptacions de la sèrie danesa *The killing*, adaptada als Estats Units per AMC amb el mateix nom, o la sèrie israeliana *Hatufim*, adaptada als Estats Units per FOX 21 (entre d'altres) per a la cadena Showtime com a *Homeland*.

### 3.2. No-ficció

El contingut denominat com a *no-ficció* es caracteritza, principalment, per no estar guionitzat de la manera com es guionitza una sèrie de ficció o un llargmetratge; és a dir, si bé la no-ficció ha de complir unes pautes de desenvolupament normalment preestablertes, el seu contingut estarà integrat per situacions més properes a la realitat.

La no-ficció està integrada per cinc grans gèneres:

- Programes d'entreteniment
- Documentals
- Informatius
- Esports
- Culturals

#### 3.2.1. Programes d'entreteniment

Els programes d'entreteniment s'han convertit en un gènere que engloba un gran nombre de subgèneres definits pel tipus de format del programa al qual fem referència.

Amb el pas dels anys, hem vist com els programes d'entreteniment han passat de ser "concursos", en la seva accepció més general en la qual tenia cabuda pràcticament qualsevol programa d'entreteniment, a tenir derivacions detallades i molt precises. D'aquesta manera, els programes d'entreteniment van derivant en subgèneres nous que es van integrant en la manera com els productors desenvolupen nous formats i com les cadenes programen les seves franges de programació.

Analitzem alguns dels subgèneres més comuns dels programes d'entreteniment:

1) **Quiz shows**. Programes de concurs en els quals la dinàmica principal es basa a contestar correctament una sèrie de preguntes de coneixement general o acadèmic, sense que importi la dinàmica seguida per a això, ja que dependrà del format de cada programa.

#### Lectura recomanada

E. Guerrero (2010). *El entretenimiento en la televisión española. Historia, industria y mercado*. Barcelona: Deusto.



Alguns exemples de *quiz shows* poden ser *The million pound drop*, format original adaptat a Espanya com *Atrapa un millón* o *Date el bote*.

**2) *Game shows*.** Programes de concurs basats principalment en proves i activitats físiques.

Alguns exemples són programes com el clàssic programa espanyol *El juego de la oca*.

**3) *Xous d'impacte (reality shows)*.** Programes en els quals una sèrie de personatges anònims o famosos són mostrats a l'audiència afrontant situacions normals de la vida quotidiana. Aquest tipus de programes normalment té un element de concurs en el qual el participant guanyador obté un premi en diners o un altre benefici desitjable per al grup participant.

L'exemple més famós és el de *Big brother*, format de la productora holandesa Endemol i adaptat en més de cinquanta països.

**4) *Xous*.** Programes tradicionalment associats a varietats, amb diferents seccions compostes per números musicals, entrevistes i participació d'artistes convidats.

**5) *Docushows*.** Programes en els quals es presenten situacions de la vida real, normalment dramàtiques, tal com ocorren en el moment de la narració del programa.

Els exemples més comuns són els dels programes que presenten la vida en una sala d'emergències d'un hospital, el dia a dia d'un cos de policia (*COPS*) i similars.

**6) *Talk shows*.** Programes en els quals preval la presència de convidats i participants que donen l'opinió sobre diversos temes, normalment d'actualitat, dirigits per un presentador.

Exemples clars d'aquest gènere són *The Oprah Winfrey show*, probablement el *talk show* més vist al món.

**7) *Late night shows*.** La característica que defineix aquest subgènere és l'hora d'emissió del programa, que normalment comença cap a les dotze de la nit. Quant al contingut, solen tenir seccions de *talk show* i incloure esquetxos satírics i de crítica política.

*Late show with David Letterman* o *Buenafuente*, a Espanya, són dos exemples representatius del gènere.

**8) *Travel shows*.** Programes basats en viatges i en experiències viscudes per un presentador o *host* mentre visita diferents llocs del planeta.

Els programes de *Globe trekker* o *Planeta finito*, a Espanya, són referents clars del gènere.

**9) Programes de cuina.**

10) **Talent shows.** Programes en els quals un grup de concursants competeixen fent gala de les seves habilitats en diferents àrees com el cant, el ball, la màgia, etc.

Una de les franquícies més reeixides del gènere és la desenvolupada per la productora Fremantle Media: *American idol*, format adaptat en diversos territoris i del qual van derivar una sèrie de diversos formats de talent associats, principalment, amb el ball i el cant.

11) **Coach shows.** Programes en els quals personatges anònims sol·liciten l'ajuda d'un professional per superar problemes personals que puguin tenir en àmbits com les relacions de parella, educació dels fills, superació de fòbies, etc.

Formats mundialment adaptats com *Supernanny* o *Hermano mayor* són exemples d'aquest tipus de programes.

12) **Reality games.** Programes que barregen els elements d'un xou d'impacte i els d'un *game show*, i presenten persones anònimes o famoses enfrontades a proves físiques, de destresa o valentia amb la finalitat de guanyar un premi.

*The amazing race* o *Fear factor* són formats que pertanyen a aquest gènere.

### 3.2.2. Documentals

Si bé els documentals s'han vist relegats de les graelles de les cadenes generalistes privades, també és cert que continuen despertant l'interès d'una audiència determinada, i guanyen presència i especialització en les cadenes de televisió de pagament i dels canals temàtics especialitzats a programar aquest tipus de producte.

### 3.2.3. Informatius

Si bé els informatius formen part de la majoria dels canals generalistes públics i privats, però no es presenten en cadenes de pagament o temàtiques, hem de tenir present que són franges importants de programació, ja que defineixen la línia editorial de la cadena en la qual es programen.

Els informatius són produccions fetes per les mateixes cadenes. No obstant això, part del contingut ha de ser comprat a distribuïdors externs capaços de proveir-los d'imatges tant d'actualitat com d'arxiu.

A Espanya, el proveïdor per excel·lència d'aquest tipus de contingut i d'imatges d'arxiu és Televisió Espanyola, ja que té els drets de tots els enregistraments audiovisuals de la història recent d'Espanya anteriors a l'aparició de la resta de cadenes.

Quant a compra d'imatges, dos dels proveïdors internacionals més importants són Getty Images i ITN, els quals gestionen les vendes internacionals d'una sèrie de cadenes i productores especialitzades en la generació de contingut d'actualitat, si bé tenen bons catàlegs d'imatges d'arxiu.

Distribuïdors com Getty Images i ITN són també proveïdors importants per a les productores de documentals. Qualsevol productora interessada, per exemple, a produir un documental sobre les piràmides d'Egipte, trobarà infinitat d'imatges de suport en aquest tipus de proveïdors.

D'altra banda, les produccions d'informatius també compraran contingut de notícies a agències com Reuters o l'Agència Efe.

Englobarem també dins d'aquest gènere tots els programes de divulgació informativa com, per exemple, debats, magazins i programes d'opinió política i d'actualitat.

#### **3.2.4. Esports**

Els programes esportius, sigui quina sigui la seva naturalesa, solen ser grans generadors d'audiència per a les cadenes de televisió, de manera que habitualment estan ben posicionats en les graelles de programació, i les cadenes inverteixen, en la mesura que sigui possible, grans parts del pressupost a adquirir drets d'esdeveniments esportius que els reportin alts nivells d'audiència i, per tant, d'inversió publicitària.

Els distribuïdors de contingut esportiu solen gestionar aquests drets de manera completament separada de la de la venda de la resta de gèneres i la seva gestió d'emissió difereix àmpliament d'aquests últims, ja que es tracta d'esdeveniments d'emissió en directe.

De manera general, els drets esportius són posats a la venda per gestors o organitzadors d'aquests esdeveniments. Aquests drets són comprats o bé directament per les cadenes de televisió de cada territori, o bé per un intermediari que, al seu torn, revendrà aquests drets a les cadenes del territori per al qual els hagi adquirit.

#### **3.2.5. Culturals**

Dins d'aquest gènere englobarem tots els programes de tall cultural que solen ser presents, principalment, en la programació de les cadenes públiques. Parlem de programes musicals, educatius, religiosos i similars que són, normalment, produïts per la mateixa cadena.

## 4. Distribució nacional

Una vegada que una productora ha desenvolupat un projecte audiovisual, el primer que haurà de fer és plantejar-se la manera com necessita que aquest projecte sigui distribuït a escala nacional.

El desenvolupament d'aquesta estratègia de distribució nacional persegueix com a objectiu obvi la màxima exposició de l'obra i, per tant, la consecució del màxim benefici econòmic.

Per a aconseguir aquest objectiu, l'estratègia de distribució, tant nacional com internacional, ha d'estar clarament definida i s'ha de seguir de manera consistent.

Establim, llavors, la primera decisió que ha de prendre una casa productora: com s'ho farà perquè la seva obra arribi al públic general? Ho ha de fer directament, contactant les sales de cinema i cadenes de televisió, o ha de contractar els serveis d'una empresa distribuïdora?

Ambdues opcions són factibles, no obstant això, dependrà de com de potent sigui la casa productora i de la capacitat que tingui, no solament d'accedir als emissors (sales de cinema o cadenes de televisió, als quals ens referirem com a *clients*), sinó també de gestionar el complicat treball de distribuir una obra audiovisual.

Si bé el fet de contractar un distribuïdor implica haver-li de pagar una comissió de vendes que pot variar entre un 15% i un 30% del total dels ingressos derivats de l'explotació comercial de l'obra, el fet de distribuir l'obra de manera directa implica també alts costos per a la productora, que haurà de tenir personal altament qualificat, coneixedor del mercat, capaç d'accedir de manera eficient i directa als clients, capaç d'elaborar una estratègia de vendes correcta, de gestionar els contractes legals que determinaran les cessions de drets... Per aquestes raons, la majoria de les productores espanyoles s'inclina per treballar amb distribuïdors que facin possible la venda de drets als clients que finalment faran arribar l'obra al públic general.

Cada distribuïdor té característiques particulars que el diferencien dels altres i que el converteixen en més o menys idoni per a distribuir una obra determinada, de manera que el productor s'ha de dirigir a aquells distribuïdors el catàleg dels quals contingui títols que, d'alguna manera, s'assemblin al gènere i a les característiques generals de la seva obra. D'aquesta manera, s'assegurarà

que l'empresa distribuïdora amb la qual treballa, efectivament, coneix i controla el circuit d'exploació idoni per a un gènere determinat o característiques generals de l'obra.

Com veurem més endavant, els distribuïdors poden estar especialitzats en determinats aspectes de la venda. D'aquesta manera, podem trobar distribuïdors que s'especialitzin en el tipus de producte que inclouen en el seu catàleg, en els drets que exploten o en els territoris on, a escala internacional, venen aquests drets.

### **Distribuïdores espanyoles**

Distribuïdores espanyoles com Filmax o Aurum s'han especialitzat en gèneres com terror o suspens, en el cas de la primera, d'acció i *thriller* en el cas de la segona. DeAPlaneta, per la seva banda, es pot interessar en títols més comercials. Alta Films s'especialitza en cinema independent europeu i Golem en títols independents però no exclusivament europeus. A més de les distribuïdores espanyoles, les *majors* americanes disposen de braços distribuïdors a Espanya que, generalment, no solament duen a terme la distribució local dels títols propis, sinó que també poden portar la distribució de determinades pel·lícules espanyoles.

Per la seva banda, les distribuïdores espanyoles també gestionen el llançament de pel·lícules estrangeres a Espanya, i la seva capacitat de compra de drets de distribució en el mercat internacional en determinarà, en gran manera, l'èxit local. Aquest és el cas, per exemple, de DeAPlaneta, distribuïdora nacional de l'oscaritzada *El discurs del rei* (*The king's speech*).

## **4.1. Cinema**

En el cas de voler estrenar una pel·lícula en cinema, la qual cosa denominarem *estrena en sales*, tenir el suport i l'experiència d'un distribuïdor resultarà, en la majoria dels casos, vital per a un productor. Un distribuïdor brindarà beneficis diferencials com els següents:

- Desenvolupament de l'estratègia de venda.
- Contacte directe amb els clients idonis per a l'exposició de l'obra, contactant amb els circuits de sales que poden gestionar millor una pel·lícula determinada i aconseguint millors condicions de venda.
- Negociació de les dates d'estrena de la pel·lícula, igual que del pla de llançament, inversió publicitària i de màrqueting.
- Gestió de les accions comercials i legals.

Respecte als termes generals d'accés i forma de treball amb els distribuïdors, el productor haurà de presentar la pel·lícula als distribuïdors que consideri que la poden gestionar millor.

En termes generals, el distribuïdor pot fer una oferta econòmica al productor, i pagar-li un mínim garantit que li atorgui la potestat de comercialització. Aquest pagament serà després descomptat dels ingressos percebuts per

l'exploració de la pel·lícula i el productor començarà a rebre beneficis una vegada que el distribuïdor hagi recuperat la inversió inicial feta en el mínim garantit. Altres vegades, quan el distribuïdor no té clar quina serà la rendibilitat de la inversió de l'exploració de la pel·lícula, demanarà una cessió gratuïta dels drets d'exploració i posteriorment liquidarà al productor aquests beneficis, i en descomptarà la comissió de venda, tal com faria en el cas d'haver pagat un mínim garantit.

D'altra banda, el productor també haurà de córrer amb les despeses de P&A (del terme en anglès *prints & advertisement*). Aquestes despeses corresponen a la inversió que es fa per treure les còpies d'exhibició per a sales i en publicitat per a promocionar la pel·lícula. Els descomptes de P&A solen ser un punt important de la negociació de distribució d'una pel·lícula. Segons les expectatives de recaptació de la pel·lícula, aquestes despeses aniran a càrrec del productor o es repartiran entre les parts participants en la distribució de l'obra.

Analitzem ara la distribució a sales des del punt de vista del distribuïdor.

Amb la finalitat de convertir-se en un actor important dins del sector de la distribució de drets de sales, els distribuïdors estableixen estratègies per construir un catàleg que els diferenciï dels competidors i que brindi als clients un producte interessant que els permeti rendibilitzar la inversió que fan a l'hora d'adquirir els drets d'exhibició.

Per aconseguir aquest accés a títols interessants, els distribuïdors busquen permanentment novetats tant a Espanya com fora del país. En la mesura que un distribuïdor aconsegueix construir un catàleg sòlid, l'exploració en sales del qual reporta èxits i beneficis econòmics tant als productors que representa com als clients, en aquesta mateixa mesura creixerà la seva solidesa com a distribuïdor. Al seu torn, aquests èxits provats li permetran accedir a més títols potencialment explotables dins del gènere i sector en el qual s'hagi decidit especialitzar, i també li permetrà accedir de manera més fàcil a clients potencials que s'interessin a adquirir els drets dels títols que representa, ja que percebran els títols oferts pel distribuïdor com a títols probablement d'èxit. La construcció de marca d'un distribuïdor, basada en la selecció i la distribució de títols que encaixin amb les necessitats dels clients, és bàsica per a l'èxit del seu desenvolupament. És indiscutible, per tant, que com més èxits de taquilla s'aconsegueixin, més gran serà l'accés a títols nous i a millors condicions d'exploració en sales.

D'altra banda, és important tenir en compte que una cartera diversificada de títols permetrà que el distribuïdor es pugui adequar a les necessitats puntuals de cada client i pugui, a més, amortitzar les possibles pèrdues que pugui generar un títol específic, amb l'èxit d'un altre.

La fortalesa d'un distribuïdor en el sector, basada en la seva imatge de marca i en els títols que representa, determinarà la manera com aconseguirà més beneficis d'explotació per als títols que representa, i aconseguirà generalment condicions interessants per a l'explotació dels seus títols.

Una de les principals missions d'un distribuïdor és aconseguir que les sales de cinema estrenin una pel·lícula determinada amb el màxim nombre possible de còpies i que aquestes còpies s'exhibeixin tants dies com sigui possible. Aquesta és una tasca complicada que requereix grans esforços de negociació amb els clients, ja que com més còpies hi hagi en el mercat, i durant més temps, més elevada serà la recaptació de la pel·lícula. En qualsevol cas, les sales de cinema han de mesurar el risc que assumeixen amb cada títol i normalment són cautes a l'hora d'establir els paràmetres d'explotació de cada títol, sobretot d'aquells que no tenen la rendibilitat de la inversió assegurada. És en aquest punt que un bon distribuïdor pot exercir pressió perquè una pel·lícula determinada s'estreni amb el nombre adequat de còpies i estigui en cartell el temps necessari.

#### Lectura recomanada

En l'anuari editat anualment per la Societat General d'Autors i Editors (SGAE) o en els informes anuals de l'Institut de Cinematografia i de les Arts Audiovisuals (ICAA), editats pel Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, podeu trobar llistes actualitzades de les empreses distribuïdores i exhibidores que operen a Espanya.

## 4.2. Televisió

Quant al mercat de la televisió nacional, partirem d'una situació completament diferent de la que es presenta en l'explotació en sales, de manera que l'estudiarem involucrant en la nostra anàlisi aquesta sèrie de factors que fan de la televisió un món a banda.

Per començar, ens hem de fer un mapa general del que es programa en les cadenes de televisió generalistes i comercials: les graelles de programació consten d'informatius, programes d'actualitat, magazins i entreteniment, sèries de ficció de producció nacional i internacional, alguns contenidors d'animació i llargmetratges de producció nacional (minoritaris) i internacional (normalment d'estudis americans).

A més d'aquestes cadenes generalistes i comercials, a Espanya hi ha canals de televisió temàtics, especialitzats en un tipus de programació determinat. Aquests canals temàtics els podem trobar tant en la televisió oberta com en la televisió de pagament, i constitueixen una opció interessant a l'hora de distribuir contingut específic, com és el cas de les telenovel·les o els documentals.

Tornem, llavors, a les graelles de programació de les cadenes generalistes iensem en el tipus de producte que, com a distribuïdors, els podem oferir. Tots els continguts com informatius, magazins i programes d'actualitat solen ser encarregats per les cadenes a diferents productores, de manera que la venda d'aquest tipus de continguts correspon directament a aquestes productores i

als seus equips de desenvolupament. El mateix succeeix amb els continguts de ficció com les sèries de producció nacional (en totes les variants) i els programes d'entreteniment.

Els programes d'entreteniment mereixen un esment especial ja que, com sabem, poden provenir o bé del desenvolupament original fet per una productora espanyola i el concepte de la qual és interessant per a la cadena i per tant compra el programa (aquest és el cas de programes com *No sabe/no contesta* o *Date el bote*), o bé mitjançant formats internacionals adaptats localment (com *Gran hermano*, *Ahora caigo* o *Atrapa un millón*). En aquest últim cas, el més probable és que una productora espanyola compri el format a la productora estrangera i l'adapti per a una cadena espanyola específica, o bé que una cadena determinada s'interessi per un format estranger, en compri els drets d'adaptació i n'encarregui la producció a una productora local.

Per la seva banda, les sèries de ficció internacional normalment són subministrades a les cadenes per mitjà les branques de vendes internacionals de les productores estrangeres, o de les distribuïdores que, fora d'Espanya, porten les vendes internacionals de sèries produïdes als seus territoris. D'aquesta manera, sèries com *House* o *Anatomía de Gray* seran adquirides als departaments de vendes internacionals de les *majors* americanes, mentre que altres sèries que no pertanyen a *majors* podran ser adquirides a distribuïdores internacionals o a distribuïdores espanyoles que tinguin els drets de distribució nacional d'aquestes sèries.

En aquest sentit, i en el cas de distribuïdores independents espanyoles, resulta molt interessant poder aconseguir els drets de distribució nacional de sèries de ficció produïdes en altres països. Aquest és el cas de la sèrie australiana *H2O*, distribuïda a Espanya per IMIRA.

Aquesta estratègia permet a les distribuïdores nacionals ampliar el seu catàleg i tenir la possibilitat d'oferir als clients nacionals una varietat més gran de contingut.

Per la seva banda, i fent l'anàlisi en sentit invers, les cadenes espanyoles no sempre exploten els drets de distribució internacional de les seves sèries de manera directa. Aquest és el cas de la sèrie espanyola *Gran hotel*, les vendes internacionals de la qual no són desenvolupades per Antena 3 ni per Bambú Producciones, la seva productora, sinó per la distribuïdora alemanya Beta Films, a qui Antena 3 n'ha cedit els drets d'explotació internacional.

Pel que fa a l'animació, les cadenes espanyoles compraran el producte de *majors* americanes com Disney o FOX directament als distribuïdors, les produccions espanyoles les compraran a les productores o distribuïdores nacionals i, en menor mesura, a distribuïdores independents estrangeres.



El sector de l'animació també mereix una explicació a banda, ja que tant a Espanya com fora del país, l'explotació del marxandatge relacionat amb els productes d'animació és una explotació potent que ha de ser desenvolupada, en la gran majoria dels casos, per la mateixa distribuïdora de drets d'exhibició, de manera que el distribuïdor no solament negociarà els drets d'emissió amb les cadenes, sinó també amb les companyies que desenvolupen i exploten el marxandatge.

Quant als llargmetratges de producció nacional, són poques les cadenes que programen aquest contingut si no es tracta de pel·lícules de renom. El mateix ocorre quant a la televisió de pagament a Espanya, monopolitzada per Canal Plus i l'estratègia de compra de cinema nacional del qual, si bé és una mica més àmplia que la de les cadenes obertes, també se sol centrar en cinema que tingui premis interessants o un repartiment d'actors, directors o guionistes reconegut. D'altra banda, les cadenes estan obligades a participar en la producció de cinema espanyol, la qual cosa limita encara més el seu interès per pel·lícules que no hagin estat produïdes per elles mateixes. En aquest sentit, la distribució de cinema independent espanyol és una tasca delicada, ja que les possibilitats d'emissió són relativament baixes.

Els *slots* de llargmetratges internacionals, per la seva banda, se solen centrar en títols d'estudis de Hollywood. Les cadenes solen tenir *output deals* amb les *majors*, acords que els assegurin l'adquisició de les produccions d'un estudi americà determinat. Normalment, amb aquests acords les cadenes ja cobreixen la quota de compra de llargmetratges internacionals, si bé determinats títols poden quedar fora d'aquests acords, la qual cosa obliga les cadenes a entrar en negociacions que els permetin accedir-hi.

Tenint en compte l'anterior, podem veure que les empreses distribuïdores, per poder desenvolupar correctament la seva feina, han de conèixer en profunditat el mercat local per així saber què demanen les cadenes de televisió i en aquest sentit poder formar un catàleg integrat per producció nacional i internacional que resulti interessant als clients. Aquest catàleg ajudarà a construir la imatge de marca de la distribuïdora i a convertir-la en un referent d'anàlisi per a les cadenes de televisió.

D'altra banda, ha de desenvolupar relacions properes amb les cadenes de televisió que li permetin mantenir el seu catàleg sempre visible per als avaluadors de compra de contingut.

### **4.3. Home entertainment i altres**

A més de l'explotació en sales i en televisió, el producte audiovisual s'explota en *home entertainment* i en drets secundaris normalment ancorats als drets de televisió i *home entertainment*, com són els drets de *video on demand* (VoD), Internet, mòbils, etc.

En els últims anys hem vist que el consum en suport DVD a Espanya ha disminuït, mentre que l'accés a producte audiovisual per Internet és cada vegada més gran.

Si bé a Espanya l'índex de consum legal per Internet és encara minoritari, internacionalment les plataformes de VoD resulten cada vegada més interessants per als distribuïdors, ja que s'ha aconseguit establir el model de manera clara, la demanda ha augmentat i per tant genera beneficis d'explotació.

Fins fa uns anys, els drets de *home entertainment* es negociaven i es venien de manera independent, i es tractaven de manera diferent les explotacions relacionades amb la venda i el lloguer; tanmateix, això ha deixat de ser interessant per als distribuïdors, que veien que els ingressos disminuïen per la pirateria i per l'accés a una infinitat de continguts per Internet.

Amb la finalitat de brindar solucions a aquesta situació, el mercat del *home entertainment* es modifica i s'adapta a les noves tecnologies i a les noves maneres com el públic final demana el contingut.

Malgrat el canvi en el model de negoci, és important destacar que en molts països l'explotació física del DVD-Blu-ray tant de lloguer com de venda continua funcionant bé i per tant continua interessant econòmicament.

La transformació gradual de la forma de consum dels drets de *home entertainment* derivarà en la disminució d'aquest consum en suport físic, sobretot pel que fa al lloguer, i en l'augment de l'accés al contingut per mitjà del VoD.

Els distribuïdors, per tant, hauran d'analitzar les possibilitats d'explotació dels seus títols tant en suport físic per al lloguer i venda, com en suport digital mitjançant les plataformes de VoD.

A més de l'explotació dels drets de *home entertainment*, hi ha explotacions comercials interessants que el distribuïdor no ha de deixar de treballar. Aquest és el cas de l'explotació en vaixells, avions i hotels.

En la majoria dels casos, hi ha "subdistribuïdors" especialitzats en la venda d'aquest tipus de drets. D'aquesta manera, el distribuïdor que tingui els drets de distribució d'un títol determinat els cedirà en línies aèries a un "subdistribuïdor" especialitzat a revendre aquests drets a diferents línies aèries. El mateix ocorre en el cas de companyies navilieres i hoteleres que compren drets d'emissió per als vaixells i hotels.

## 5. Distribució internacional

En aquest apartat estudiarem la manera com la distribució audiovisual es fa a escala internacional.

Normalment, una vegada que una obra s'ha estrenat en el mercat nacional, es comença a explotar internacionalment. Diem que això és normalment perquè, en alguns casos i cada vegada amb més freqüència, l'explotació nacional i la internacional es desenvolupen en paral·lel, de manera que ambdues estratègies es planegen i desenvolupen pràcticament a l'uníson, si bé s'estipula, en la majoria dels casos, que les estrenes internacionals es facin després de les estrenes nacionals. Aquesta posterioritat pot ser d'alguns mesos o, fins i tot, amb una diferència de poques setmanes.

Exemples clars que aquesta manera de treballar no és inamovible han estat les estrenes de pel·lícules com *Els venjadors* o *Thor*, superproduccions americanes que s'han estrenat mundialment abans que als Estats Units. L'èxit comercial d'aquestes estratègies ha fet que *Iron man 3* es prevegi estrenar a pràcticament tot el món abans que als Estats Units.

La manera com es distribueixen els productes de cada país i de cada productor pot diferir, però en general segueixen les mateixes regles de joc.

### 5.1. Producte de majors

Les *majors* nord-americanes solen distribuir els seus títols per mitjà dels seus braços comercials internacionals.

Normalment, tenen oficines de vendes internacionals en països clau des dels quals desenvolupen les vendes d'un conjunt de territoris. Per exemple, Universal maneja les vendes internacionals del seu catàleg per a Espanya, Portugal i l'Amèrica Llatina des de les oficines a Madrid, si bé té un equip de vendes situat a Miami i dependent de Madrid, des d'on controlen de manera directa els territoris llatinoamericans.

Des d'aquestes delegacions internacionals controlen la distribució de les produccions per a totes les finestres de distribució: cinema, televisió, DVD-Bluray, VoD i d'altres, a més de les explotacions de marxandatge.

Segons la seva estratègia d'explotació, decidiran com estrenar els llargmetratges i sèries a cada territori; d'aquesta manera, veiem com FOX pot emetre el final d'una sèrie d'èxit a Espanya, com va ser el cas de *House*, amb prou feines unes hores de diferència entre l'estrena als Estats Units i l'estrena a Espanya.

En altres casos, l'estrena de les sèries o dels llargmetratges de les *majors* es pot dilatar uns mesos, segons l'acceptació que un títol determinat tingui a cada territori.

D'altra banda, les *majors* solen tenir acords tancats amb els clients a cada territori. D'aquesta manera, poden tancar acords d'exclusivitat amb cadenes de televisió a les quals concedeixen primeres opcions de compra dels títols per al territori local on actuïn aquestes cadenes de televisió. Aquests acords confeïxen a les *majors* la seguretat de col·locar els títols en un territori determinat i, d'aquesta manera, també les cadenes de televisió s'asseguren el fet de tenir estrenes de Hollywood importants que els assegurin èxit d'audiències i, per tant, una previsió positiva i segura per ingressos publicitaris.

Una altra manera normal d'actuar de les *majors* a l'hora de vendre els catàlegs consisteix a fer que les cadenes de televisió, per poder accedir a la compra d'un determinat títol d'estrena desitjable, també hagin de comprar un conjunt de títols del catàleg de la *major* en qüestió.

La competència per a accedir als títols dels grans estudis americans és molt forta en tots els territoris, de manera que les cadenes accepten de bon grat les exigències de les *majors* a canvi de poder comprar grans èxits de taquilla.

Aquesta pràctica de venda per lots no és exclusiva per als drets de televisió. Les *majors* apliquen la mateixa tècnica de venda per als drets d'exploació en sales i per a la venda de drets de *home entertainment*.

De vegades, una *major* pot sublicenciar la distribució dels títols del seu catàleg (títols que no són estrenes) a distribuïdors locals. Això sol succeir sobretot en territoris com l'Amèrica Llatina i l'Europa de l'Est, on distribuïdors relativament potents exploten els títols antics de les *majors* continuadament, de manera que una vegada que es vencen els drets d'emissió d'un títol determinat, immediatament són llicenciats novament a una altra cadena interessada a poder emetre èxits de producció nord-americana, encara que no siguin estrenes.

Si bé no forma part de l'estratègia de distribució internacional de les *majors*, mereix la pena explicar, encara que solament sigui de manera molt general, com es desenvolupa la distribució nacional de les produccions nord-americanes, ja que això ens donarà una idea de la manera com els estudis americans rendibilitzen les seves produccions.

Abans de res, hem de tenir present que, a diferència del que passa a Espanya i a la majoria dels països, als Estats Units els grans estudis no solament produeixen per a ells mateixos, sinó que els seus projectes, molt sovint, finalment són emesos en cadenes de televisió que pertanyen a estudis de la competència.

D'altra banda, els estudis poden estar interessats a desenvolupar projectes de ficció que, per la temàtica, innovació o per la manera com aborden temes determinats, no poden ser emesos en les cadenes obertes nacionals, de manera que ofereixen aquests projectes a cadenes de pagament que són més permissives i innovadores a l'hora d'emetre projectes que marquin noves tendències. Aquestes cadenes són, normalment, les cadenes de pagament.

Per poder entendre l'entramat de la producció i emissió als Estats Units, hem de comprendre la relació que hi ha entre els conglomerats de producció audiovisual, els seus estudis productors i les cadenes de televisió que tenen.

Quant a la manera com funciona la televisió als Estats Units, i tractant de simplificar al màxim, és important poder identificar les tres parts que formen part del procés de creació i emissió d'un programa o sèries de televisió:

- **Cadenes de televisió.** Executen l'emissió del títol com a tal.
- **Estudis de producció.** Financen la producció dels programes i sèries de televisió i són els amos dels drets d'aquest programa o sèrie, de manera que actuen també com a distribuïdors.
- **Productors.** Desenvolupen els projectes de les sèries o programes que finançaran els estudis.

Sis estudis de *majors* i les seves divisions el 2012

| <b>Conglomerat</b>          | <b>Companyia principal</b>        | <b>Estudi (major)</b>                      | <b>Distribuïdors subsidiàries indie (art house)</b> | <b>Altres divisions i marques</b>  |
|-----------------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| Time Warner                 | Warner Bros. Entertainment        | Warner Bros. Pictures                      |   | New Line Cinema, HBO Films, Castle Rock Entertainment, Turner Entertainment, Warner Bros. Animation          |
| Viacom                      | Paramount Motion Pictures Group   | Paramount Pictures                         | ParamountVantage                                    | Nickelodeon Movies, MTV Films  |
| News Corporation            | Fox Entertainment Group           | 20th Century Fox                           | Fox Searchlight                                     | 20th Century Fox Animation, Fox Faith, Blue Sky Studios, New Regency (20% equity), Fox Animation Studios     |
| The Walt Disney Company     | Walt Disney Motion Pictures Group | Walt Disney Pictures / Touchstone Pictures |   | Pixar, Walt Disney Animation Studios, Hollywood Pictures, Marvel Studios, Image Movers Digital, Disneynature |
| Sony Corporation of America | Sony Pictures Entertainment       | Columbia Pictures                          | Sony Pictures Classics                              | TriStar Pictures, Sony Pictures Animation, Destination Films, Triumph Films, Stage 6 Films                   |

| <b>Conglomerat</b>         | <b>Companyia principal</b> | <b>Estudi (major)</b> | <b>Distribuïdors subsidiàries indie (art house)</b> | <b>Altres divisions i marques</b>  |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---|--|
| Comcast / General Electric | NBC Universal              | Universal Pictures    | Focus Features                                      | Universal Animation Studios, Illumination Entertainment, Working Title Films |

A més d'aquests sis grans estudis, hi ha també els anomenats *estudis minimajor*, productors de grans que, sense arribar a ser una *major*, hi competeixen directament. El 2012 hi havia les següents:

- Dream Works Animation
- Lions Gate Entertainment
- Metro Goldwyn Mayer
- The Weinstein Company

Coneixent l'entramat de conglomerats, *majors* i empreses subsidiàries, és important conèixer també quines són les cadenes d'emissió en obert a escala nacional que hi ha als Estats Units. Es mostren en la taula següent.

Cadenes de televisió oberta als EUA i a qui pertanyen el 2012

| <b>Cadena de televisió</b> | <b>Tipus de cadena de televisió</b> | <b>Propietari</b>   |
|----------------------------|-------------------------------------|---|
| FOX                        | Comercial                           | Fox Entertainment Group                                   |
| CBS                        | Comercial                           | CBS Corporation   |
| ABC                        | Comercial                           | Grup Disney-ABC   |
| NBC                        | Comercial                           | NBC Universal   |
| The CW                     | Comercial                           | CBS Corp. & Warner Bros.                                  |
| PBS                        | Sense ànim de lucre                 | PBS - cadena de televisió formada per 354 cadenes membres |
| MyNetworkTV                | Comercial                           | Fox Entertainment Group                                   |

### **Majors i televisió**

La sèrie *Modern family* és produïda per la 20th Century Fox, però s'ha emès als Estats Units en la cadena ABC, que pertany a Disney. La sèrie *New girl*, per la seva banda, ha estat produïda també per la 20th Century Fox i ha estat emesa en la seva pròpia cadena, FOX.

Pel que fa a la venda a cadenes sindicades, és a dir, el que en anglès es coneix com a venda a *syndication*, l'ideal és poder vendre directament a una de les grans cadenes d'emissió nacional que, al seu torn, tingui una sèrie de cadenes sindicades, en lloc d'haver d'anar fent vendes separades.

Els programes poden ser comprats per una cadena determinada i les cadenes locals “lleials” a aquesta cadena tenen la primera opció de compra sobre qualsevol dels programes que ha comprat la primera.

Per a altres programes adquirits per altres companyies, els drets de sindicació poden ser subhastats i venuts al millor postor.

És important saber que una part molt important dels beneficis obtinguts pels estudis provenen de les vendes fetes en sindicació, ja que els permet fer una primera venda a alguna de les cadenes d'emissió nacional i després revendre els mateixos drets a les cadenes sindicades.

Per la seva banda, les cadenes sindicades basen l'estratègia de programació en la repetició de la programació, de manera que estan molt interessades a poder comprar sèries de ficció que tinguin molts episodis que puguin repetir una infinitat de vegades. Per aquesta raó, produccions com les comèdies de situació són molt interessants per a les cadenes sindicades, ja que normalment tenen un gran nombre d'episodis amb històries concloents que es poden emetre sense seguir un ordre concret. Això és més eficient i més barat per a les cadenes.

Gràcies a això, les vendes a cadenes sindicades són particularment rendibles per als estudis perquè impliquen la venda de grans quantitats d'episodis, en el cas de les sèries, i també la venda de nombroses projeccions o *rums*.

## 5.2. Producte d'independents

Si bé quant a definició real no tots els productes diferents dels produïts per les *majors* americanes pertanyen a productors independents, en el sentit estricte del terme, internacionalment es defineixen com a *producte d'independents* totes les produccions que no són dels estudis de Hollywood.

D'aquesta manera, tindrem produccions independents provinents de tots els països del món. La manera com es distribueixen aquests títols de productors independents pot variar segons el tipus i la grandària d'aquesta productora.

### 5.2.1. Productors

En alguns casos, les mateixes cases productores són prou grans per a tenir dins de la seva estructura els seus propis equips de vendes internacionals, organitzats dins d'una empresa o d'un departament especialitzat.

### **Bavaria**

Aquest és el cas d'estudis com Bavaria, a Alemanya, les ramificacions del qual li permeten cobrir totes les branques de la producció audiovisual a excepció de l'emissió. Bavaria disposa d'estudis de producció, de postproducció, de vendes internacionals, de desenvolupament de nous projectes i de coproduccions tant nacionals com internacionals. L'únic que no té són canals de televisió propis. D'aquesta manera, una productora com Bavaria no necessita contractar els serveis d'un distribuïdor internacional, ja que té el seu propi equip, especialitzat a fer arribar els seus títols a tots els països del món.

Aquestes branques de vendes internacionals no solament desenvolupen la distribució de títols propis, sinó que també poden actuar com a distribuïdors internacionals per a productores més petites que no tenen un equip de vendes internacionals. D'aquesta manera, els seus catàlegs es nodreixen no solament de les seves pròpies produccions, sinó que poden ampliar els gèneres continguts en els seus catàlegs amb produccions externes.

Aquest és el cas, a Espanya, de la distribuïdora internacional Imagina International Sales, que a més de portar les vendes internacionals dels títols produïts pel hòlding Imagina, al qual pertany, duu a terme també les vendes internacionals de molts altres productors espanyols.

### **5.2.2. Agències de distribució**

En els casos en els quals els productors no tinguin una estructura de vendes internacionals, el normal és que contractin els serveis d'una agència de distribució internacional.

Si bé els distribuïdors internacionals cobren una comissió sobre les vendes fetes, cal tenir en compte que el procés de venda internacional és delicat, complex i requereix moltes hores de feina i també un coneixement profund de tots els països on s'espera explotar el títol en qüestió.

Un distribuïdor internacional brindarà al productor una sèrie d'avantatges que el productor normalment no té:

- Capacitat de desenvolupar una estratègia profunda i acurada de les possibilitats d'explotació internacional del títol.
- Coneixement profund de cadascun dels països i dels mercats en els quals es vol vendre un títol determinat.
- Accés directe a cadascun dels clients potencials en cadascun dels territoris on s'estima poder explotar l'obra.
- Domini de les lleis nacionals i internacionals en matèria d'exportació d'obres audiovisuals.



- Capacitat de poder invertir els diners inicials que calen per a promocionar internacionalment una obra.
- Capacitat de ser present en cadascun dels festivals i mercats de venda internacional.

Els distribuïdors internacionals poden arribar a diferents acords amb els productors per a desenvolupar la distribució internacional, però els dos més comuns són els següents:

1) El productor cedeix de manera gratuïta al distribuïdor els drets de distribució internacional d'un títol determinat i a partir d'aquest moment el distribuïdor desenvolupa la gestió de vendes internacionals i cobra una comissió de vendes, que normalment oscil·la entre el 15% i el 30% de cadascuna de les vendes fetes, i liquida al productor, normalment de manera trimestral, els ingressos derivats de l'explotació internacional.

Dins d'aquesta variant, es pot donar el cas que el distribuïdor internacional assumeixi, dins de la comissió de vendes, les despeses en què ha incorregut per promocionar-ne i finalment vendre'n els drets internacionals. Aquestes despeses són determinades per les despeses que representa l'assistència a festivals i fires internacionals de venda de productes audiovisuals, producció de materials de visionament que permetin al client evaluar el producte, *screenings* durant els festivals i mercats, impressió de fitxes i pòsters promocionals, etc.

En altres casos, el distribuïdor descompta aquestes despeses de distribució a banda de la seva comissió de vendes, de manera que, de cada venda feta, es descomptarà no solament la comissió de vendes, sinó també les despeses de promoció en què hagi incorregut el distribuïdor.

2) Una altra opció consisteix que el productor cedeixi els drets de distribució internacional a canvi d'un mínim garantit pagat pel distribuïdor internacional, és a dir, el distribuïdor compra al productor el dret per poder explotar l'obra a escala internacional.

A l'hora de liquidar els beneficis obtinguts amb la venda internacional del títol, el distribuïdor retindrà aquests ingressos fins que superin el mínim garantit pagat inicialment al productor. Una vegada recuperat el mínim garantit, el distribuïdor liquidarà al productor els beneficis de les vendes internacionals descomptant la seva comissió de vendes i descomptant, o no, les despeses de distribució, segons s'hagi acordat en el moment d'acordar la distribució internacional.

Tal com hem esmentat anteriorment per al cas dels distribuïdors nacionals, els distribuïdors internacionals poden, a més, estar especialitzats en determinats aspectes de la venda internacional. Trobarem, per tant, distribuïdors que s'especialitzin en el tipus de producte que inclouen en el seu catàleg, en els drets que exploten internacionalment o als territoris on venen aquests drets:

**1) Distribuïdors especialitzats en el tipus de producte.** El fet d'especialitzar-se en el tipus de producte que distribueixen permet als distribuïdors centrar-se en un nínxol de gèneres amb els quals actuar de manera més eficient. D'aquesta manera, hi pot haver distribuïdors que venguin internacionalment només llargmetratges espanyols, o llargmetratges de cinema independent, o programes d'entreteniment o que incloguin en el seu catàleg únicament animació.

Aquesta especialització permetrà al distribuïdor construir una imatge de marca de cara al comprador internacional. En la mesura que un distribuïdor aconsegueixi construir un catàleg sòlid que contingui un determinat gènere de productes, s'anirà fent conegut entre els compradors internacionals d'aquest gènere.

D'aquesta manera, quan una cadena de televisió anglesa decideixi, per exemple, fer un cicle de cinema espanyol, el més probable és que el primer que farà serà recórrer al distribuïdor de referència en cinema espanyol per tractar de tancar el màxim de títols possible, i optimitzar així els seus esforços i la seva inversió, ja que com més títols compri, preus més bons aconseguirà.

**2) Distribuïdors especialitzats en un tipus de dret.** En alguns casos, els distribuïdors s'especialitzen en el tipus de drets que distribueixen. Hi haurà, per tant, distribuïdors especialitzats en la venda de drets per a estrenes en sales d'altres països, distribuïdors especialitzats en l'explotació de drets per a televisió i distribuïdors que potser es limitin a l'explotació de marxandatge o de drets de VoD.

D'aquesta manera, els clients internacionals de cadenes de televisió interessats en productes de diferents gèneres, es poden decantar per contactar un distribuïdor el catàleg del qual contingui únicament drets d'explotació en televisió, sabent que tot el que contingui aquest catàleg els pot funcionar o, almenys, els pot interessar avaluar-ho.

**3) Distribuïdors especialitzats en un territori.** Pot ser que en alguns casos un distribuïdor s'hagi especialitzat en l'explotació de drets per a un territori específic. Aquest territori pot estar format per un únic país o per un conjunt de països. D'aquesta manera, un distribuïdor pot integrar en el seu catàleg títols que només es poden explotar a l'Amèrica Llatina o a l'Europa de l'Est o, fins i tot, únicament a França.

Si bé aquesta estratègia pot limitar les xifres de venda d'un distribuïdor, també és veritat que amb un catàleg ben construït, brinda al distribuïdor un pes enorme al territori on s'especialitzi, ja que tindrà l'oportunitat de concentrar

tots els esforços en un únic punt, i conèixer-ne profundament el mercat i els clients. Aquesta estratègia pot resultar especialment interessant en territoris com l'Amèrica Llatina o Itàlia, on les relacions personals amb els clients són vitals a l'hora d'arribar a tancar bons acords de venda.

En la pràctica, el més habitual és que aquestes especialitzacions es trobin barrejades en un mateix distribuïdor. D'aquesta manera, trobarem distribuïdors especialitzats, per exemple, en ficció espanyola, però que distribueixin per a tots els territoris del món, o en distribuïdors especialitzats en drets d'animació per a la seva explotació en televisió a l'Amèrica Llatina.

Els productors, per la seva banda, han de tenir molt clar el tipus de producte que tenen entre mans i les possibilitats d'explotació internacional que aquest producte pot tenir per, així, poder-lo oferir als distribuïdors que, per les seves característiques, resultin més adequats per a l'explotació del títol i, per tant, tinguin més possibilitats d'obtenir la màxima rendibilitat de l'explotació internacional.

#### **Venda d'una pel·lícula independent**

Hi ha casos en els quals el productor, diguem-ne, d'un llargmetratge independent de cinema espanyol vol que les vendes internacionals les desenvolupi un distribuïdor alemany de renom perquè sap que aquest distribuïdor ha obtingut grans èxits amb l'explotació de cinema americà independent. El més probable és que l'èxit del distribuïdor estigui, justament, en l'especialització que ha desenvolupat en el cinema independent americà i que, per tant, els seus clients siguin compradors potencials de cinema americà, però no per això de cinema espanyol. El més adequat en aquest cas seria que el productor contactés amb distribuïdors que hagin demostrat la seva eficàcia venent cinema espanyol independent en lloc de deixar-se portar pel que ha llegit en premsa o pel renom assolit pel distribuïdor alemany, el qual probablement no aconseguirà vendre una pel·lícula espanyola independent en els mateixos termes en què ven el cinema americà independent.

### **5.2.3. Cadenes de televisió**

Les cadenes de televisió també tenen productes susceptibles de ser comercialitzats internacionalment, ja que sovint estableixen acords de coproducció amb les productores que desenvolupen les seves produccions locals.

En aquests casos, el més normal és que les cadenes de televisió, dins de l'acord de coproducció, sol·licitin quedar-se amb els drets d'explotació internacional de les produccions, i que acordin amb el productor un percentatge de repartiment dels beneficis obtinguts a partir de la distribució internacional.

Aquest acord de distribució internacional, segons quina sigui la relació amb la productora, pot ser al 100% en favor de la cadena, és a dir, que únicament la cadena de televisió pugui gestionar la venda internacional del títol, o que acordi un règim de codistribució amb el productor; en aquest cas, ambdues parts podrien arribar a acords de venda internacional. Aquesta opció, en termes pràctics, representa moltes complicacions, ja que obliga ambdues parts a treballar de manera conjunta per no cometre errors i vendre un mateix dret

dues vegades a un mateix territori. Aquesta complicació és fins i tot més palesa en el cas en què alguna de les parts decideixi cedir la seva part dels drets de distribució a un distribuïdor. Per aquesta raó, aquesta opció s'acorda en casos excepcionals.

Quant a la forma de distribució internacional seguida per les cadenes, el més normal és que les cadenes explotin directament els drets de venda internacional, ja que solen tenir un departament ben format de vendes internacionals. No obstant això, de vegades, opten per cedir els drets d'explotació a distribuïdors especialitzats que poden ser o bé espanyols, o bé estrangers.

Mereix una atenció especial el tema de les vendes internacionals de les "llaunes" i els "formats" dels títols, ja que normalment les cadenes es queden el 100% dels drets d'explotació internacional de les "llaunes", però poden cedir l'explotació dels "formats" als productors de l'obra, ja que la idea original és seva i també el desenvolupament posterior d'aquesta idea.

Anomenem *llauna* el producte audiovisual final, tal com és emès en la versió original. El "format" és el conjunt d'idees, guions i característiques que han donat forma a aquesta "llauna"; d'aquesta manera, el "format" serà susceptible de ser adaptat d'una manera diferent de la de la producció original, i originar una "llauna" nova.

Si bé el més habitual és que les adaptacions dels formats mantinguin el gènere original del producte (una sèrie s'adapta en forma de sèrie, una pel·lícula s'adapta en forma de pel·lícula i un programa d'entreteniment s'adapta en forma de programa d'entreteniment), cada vegada és més comú que els productors busquin idees noves en gèneres diferents dels que busquen produir. D'aquesta manera, una pel·lícula espanyola pot resultar interessant per a un productor americà, que busca adaptar-la en forma de sèrie, per la qual cosa n'haurà de desenvolupar trames noves, personatges i situacions, però mantenint l'essència del llargmetratge original. Per la seva banda, algunes sèries poden resultar interessants per a ser adaptades com a minisèries o fins i tot com a llargmetratges.

### **Exemple d'adaptació de formats**

El format de la sèrie espanyola *Los Serrano* ha estat adaptat a Itàlia de manera molt reeixida per a emetre-la en la cadena Canal 5, en què es titula *I Cesaroni*.

L'adaptació del format de *Los Serrano* a Itàlia ha mantingut l'essència de la sèrie original, si bé s'han inclòs canvis en els guions i trames de manera que la sèrie es pogués adaptar a la idiosincràsia italiana.

De la mateixa manera, la sèrie espanyola *Física o química* ha estat adaptada als Estats Units de parla hispana per la cadena Telemundo, on es titula *Relaciones peligrosas*. La seva adaptació l'ha convertit en un producte més semblat a la telenovel·la, gènere que s'adapta millor als gustos de l'audiència d'aquest canal.

Al seu torn, els drets de venda internacional de les adaptacions de format són un punt molt important a l'hora de tancar un acord de distribució, ja que cal definir qui tindrà els drets d'explotació internacional de la nova llauna, generada a partir de l'adaptació del format original de l'obra.

En termes generals, l'ideal és que els drets d'explotació internacional de la llauna derivada a partir de l'adaptació d'un format els tingui el productor original del format ja que és ell, o la cadena coproductora, els qui exploten les vendes internacionals de la versió original i, per tant, els qui poden controlar les cessions de drets de totes les llaunes i tots els formats d'un mateix títol.

Cedint els drets de les adaptacions locals d'un títol a l'"adaptador" local, correm el risc de vendre un mateix format, o dues llaunes basades en un mateix format, en un mateix territori, la qual cosa molt probablement implicarà problemes d'incompliment d'algun dels contractes signats amb els clients finals.

### **Exemple**

La sèrie espanyola *Cuenta atrás* va ser adaptada a Alemanya per a emetre-la en la cadena privada RTL. La llauna alemanya, titulada *Countdown*, és explotada internacionalment per la branca de vendes internacionals de la productora Globomedia, creadora del format original de *Cuenta atrás*. D'aquesta manera, Imagina Int. Sales controla les vendes internacionals de la llauna original de *Cuenta atrás*, les del format original i les de *Countdown*, la llauna de l'adaptació alemanya.

Per la seva banda, la versió americana de *Física o química* és explotada internacionalment per Telemundo Internacional, branca de vendes internacionals de la cadena Telemundo, que va ser qui en va adaptar el format. D'aquesta manera, Antena 3 controla els drets de venda internacional de la llauna de *Física o química*, la productora Boomerang té els drets de venda internacional del format de la sèrie original i Telemundo Internacional distribueix internacionalment la llauna de l'adaptació *Relaciones peligrosas*.

Veiem, llavors, que les cadenes de televisió també tenen un paper molt important en l'entramat de la distribució internacional.

## **5.3. Produir pensant a exportar. Característiques que fan que un producte audiovisual sigui exportable**

Si dins de les nostres expectatives preliminars hi ha la d'exportar l'obra que es produirà, cal tenir en compte tres factors bàsics que, de manera general, afectaran el potencial d'exportació. Aquests tres factors són:

- Temàtica: universalitat del concepte
- Càsting
- Aspectes tècnics

### **5.3.1. Temàtica: universalitat del concepte**

Com més universal sigui el tema de què tracta, més fàcilment serà entesa una obra fora del territori on ha estat produïda.

Això no vol dir que la temàtica de les obres audiovisuals s'hagi de limitar a uns quants elements d'universalitat, però sí que els elements que es manegin al llarg de la narrativa puguin ser entesos per persones de diverses cultures.

### **L'exemple d'*Els pilars de la terra***

Un dels millors exemples per a entendre aquest concepte d'universalitat l'explicava Ken Follet en una entrevista concedida en el desè aniversari de la publicació d'*Els pilars de la terra*. L'autor explicava que en països com la Xina i l'Índia el seu llibre s'havia venut, proporcionalment, en quantitats encara més elevades que en territoris la cultura dels quals era més propera a la cultura i la història angleses. En un primer moment, semblava difícil pensar que cultures que difereixen àmpliament quant a creences religioses, història i tradicions, poguessin entendre una novel·la amb altes càrregues de religiositat, referències històriques i costums socials i gaudir-ne. No obstant això, del que el públic xinès i hindú gaudia era de la història que hi ha sota aquestes referències, la història real narrada en la novel·la. Els sentiments d'amor, venjança, esperança, autodeterminació i assoliment personal, entre molts altres, són universals i qualsevol ésser humà els pot reconèixer com a propis.

En la mesura que una cultura determinada pugui empatitzar amb les situacions descrites en la nostra obra, i per això entendre aquestes situacions, el potencial d'exportació serà més gran.

Referències a elements com personalitats públiques espanyoles, temes d'actualitat d'àmbit nacional o local i fins i tot certes bromes i acudits són difícilment entesos per persones que pertanyen a cultures diferents de la nostra i, per tant, limiten l'exposició de l'obra en àmbits internacionals.

Per tot això, una presència general original, fins i tot una situació local o històrica interessant, però amb elements que puguin ser entesos universalment, faciliten àmpliament la capacitat d'emissió internacional d'una obra audiovisual.

### **5.3.2. Càsting**

Durant molts anys, i encara avui dia, el cinema espanyol ha estat lligat directament a actors, actrius i directors coneguts internacionalment com Antonio Banderas, Almodóvar, Penélope Cruz o Javier Bardem. Tenir algun d'aquests noms en el repartiment d'un llargmetratge n'assegura la venda internacional. No obstant això, limitar el potencial d'internacionalització de qualsevol obra audiovisual a un càsting de renom no s'ajusta a la realitat.

El càsting és un dels factors que ajudarà a potenciar la internacionalització d'una obra, però no és imprescindible que aquest càsting tingui figures de la talla de les esmentades anteriorment.

En molts casos, els productors opten per incloure un actor o director de cert renom internacional que serveixin com a carta de presentació i ajudin a augmentar l'exposició de l'obra; en altres casos, la història i el guió tenen la po-

tència necessària per a no haver de dependre d'un càsting reconegut internacionalment. És en aquests casos en els quals un llargmetratge o sèrie de televisió es converteixen en el trampolí del repartiment que hi treballa.

És important, per tant, tenir un bon càsting que proporcioni versemblança a la història i que la complementi, però no es pot negar que tenir un repartiment de certa notorietat internacional facilitarà les coses.

### 5.3.3. Aspectes tècnics

El tercer factor bàsic que s'ha de tenir en compte a l'hora d'avaluar el potencial d'exportació d'una obra audiovisual és la qualitat tècnica. Una producció cuidada, una fotografia correcta o un so ben desenvolupat són part dels múltiples factors que converteixen una obra audiovisual en una obra d'art i per això s'han de tenir en compte molt especialment.

A més d'aquests elements artístics, no es poden passar per alt els aspectes pràctics, bàsics per a poder exportar qualsevol obra audiovisual. Dins d'aquests aspectes pràctics, els següents són particularment importants:

1) **Música i efectes (M&E).** Quan es ven internacionalment qualsevol obra audiovisual no podem oblidar que aquesta obra, per a ser emesa en altres països, haurà de ser doblada o subtitulada.

En cas que sigui doblada, el client final necessitarà que les pistes d'àudio estiguin separades, de manera que les veus dels actors de doblatge reemplacin les veus dels actors originals. D'altra banda, i segons els usos i costums de cada territori, pot ser que els efectes de so hagin de ser reforçats o modificats d'alguna manera.

Si les pistes d'àudio no estan separades, aquest treball no es podrà fer i serà impossible vendre'l internacionalment. És a dir, podem tenir una història i un guió potents i universals, un càsting interessant i una realització sorprenent, però si no es pot doblar l'obra, o no es poden reforçar o modificar els efectes, no hi haurà venda internacional.

A més d'aquesta separació de les pistes, és més que recomanable conservar sempre les sessions de *protocols*, ja que permetran tornar a generar les pistes d'àudio en cas que sigui necessari.

2) **Fons neutres.** Igual que en el cas de les pistes de música i efectes, els fons nets de les capçaleres, títols o bàners que puguin aparèixer en l'obra hauran de ser traduïts a l'idioma del país on s'explotarà l'obra. Els fons neutres, o nets, permetran la inserció dels textos en l'idioma local.

Aquest material és particularment important en sèries de televisió, documentals o programes d'entreteniment, ja que solen incloure insercions en pantalla que han de ser traduïdes.

**3) Drets internacionals sobre les músiques.** La presència de peces musicals en les obres audiovisuals té una importància particular i ha de romandre com a part inseparable de l'obra en conjunt. En aquest sentit, quan es comprin o es componguin peces musicals per a una obra audiovisual determinada, els drets d'aquestes peces han de ser cedits a escala mundial.

Aquesta cessió de drets a escala mundial evitarà que, una vegada venuda l'obra internacionalment, s'hagin de recomprar els drets de les peces o, encara pitjor, s'hagin de substituir.

Cal tenir en compte que aquesta compra de drets internacionals per a les músiques afecta també qualsevol altre element visual que s'integri en l'obra i que no sigui original. Un exemple clar d'això són els clips o extractes audiovisuals que s'inclouen en l'obra però que no formen part del rodatge original.



## 6. Gestió interna d'una empresa de distribució

La manera com una empresa de distribució està organitzada pot variar àmpliament segons els objectius que persegueixi.

Com hem vist anteriorment, els distribuïdors es poden especialitzar en el tipus de producte que distribueixen, en el tipus de drets que manegen o en el territori on venen. Aquests tipus d'especialització determinaran la manera com un distribuïdor organitza la seva estructura empresarial. No obstant això, també influeix en aquesta organització la dependència o independència que un distribuïdor determinat mantingui amb grups empresarials més grans, amb productors, cadenes de televisió, etc.

L'organització d'un distribuïdor especialitzat, per exemple, en la venda de llargmetratges de cinema espanyol de sèrie B per als territoris europeus, serà molt diferent de la que requerirà un distribuïdor que inclogui en el catàleg títols de tots els gèneres, de tall comercial i per a distribuir-los a tot el món. Tampoc no serà igual l'organització i estructura d'una distribuïdora independent, per més gran que sigui, que la d'una distribuïdora que pertany a un conglomerat d'empreses productores o a una *major* americana.

### 6.1. Estructura organitzativa

Tenint en compte aquestes diferències i excepcions, descriurem totes les funcions que són bàsiques en el desenvolupament del treball d'una empresa de distribució i que, segons sigui el cas, són desenvolupades per diverses persones o, en el cas de les distribuïdores més petites, s'aglutinen totes en la tasca d'una única persona.

#### 6.1.1. Selecció del producte

Denominarem *selecció del producte* tots els esforços fets amb la finalitat d'aconseguir incloure títols susceptibles de ser comercialitzats.

En aquest sentit, els distribuïdors que pertanyen a empreses productores no driran els seus catàlegs directament amb les produccions pròpies, si bé, en molts casos, els distribuïdors també representaran títols de productores independents o que no pertanyen al seu propi conglomerat.

Els distribuïdors independents, per la seva banda, solen desenvolupar la seva tasca de manera més especialitzada, cosa que els permet enfocar tots els esforços en un àmbit d'acció més concret. Per aquesta raó, buscaran aconseguir acords de distribució de títols el gènere, nacionalitat o territori de venda final dels quals coincideixin amb la seva especialització com a distribuïdors.

L'èxit en la consecució d'acords de distribució interessants dependrà, en gran manera, de l'historial del distribuïdor. Si un distribuïdor concret ha aconseguit vendes potents per a un tipus de producte determinat, és normal que productors que tinguin aquest tipus específic de títols vulguin que aquest distribuïdor gestioni la tasca de vendes dels seus títols.

La funció de cerca de producte dins d'una empresa de distribució requereix que la persona que desenvolupi aquesta feina estigui contínuament en contacte amb productors i que conegui, en tot moment, els projectes de producció que estan en desenvolupament. Si no és així, pot ser que un títol interessant per al catàleg passi desapercbut i que, quan se'n vulgui adonar, hagi estat cedit a un altre distribuïdor.

### 6.1.2. Trànsit i gestió de materials

La gestió dels materials és bàsica per al desenvolupament correcte d'una empresa de distribució.

Incloem dins de *materials* tots els suports que ens permetin tant promoure un títol perquè els compradors l'avaluin, com permetre l'emissió del títol una vegada venut.

Quant a la promoció del títol, caldrà disposar de tot el material que ens permeti promoure les bondats i característiques d'aquest títol. Caldrà desenvolupar dossiers d'alta qualitat en els quals s'inclogui tota la informació rellevant d'una producció determinada: fitxa tècnica i artística, sinopsi, fotografies i comportament de les audiències al territori original del títol i en qualsevol altre on ja s'hagi explotat el producte. També caldrà desenvolupar tot el material promocional que ens permeti presentar el títol en els mercats de venda internacional, com ara fitxes, *line ups*, catàlegs, etc.

Quant al material promocional de visionament, s'han de generar materials d'alta qualitat que permetin al client final avaluar la qualitat de producció del títol, a més de, per descomptat, conèixer-ne la història, avaluar la qualitat de les actuacions, direcció, etc. Amb les noves tecnologies, aquest tipus de material de visionament no s'envia físicament, sinó que es penja en diferents aplicacions web que permeten al client accedir al material sense haver-ne de rebre còpies físiques en DVD.

Una vegada tancada la venda, la persona que gestiona els materials serà l'encarregada d'enviar al client final tot el que necessiti per a poder emetre el títol que ha comprat. Aquests materials comprenen tant els suports audiovisuals d'emissió com tots els materials necessaris per a promocionar el títol adquirit.

Tots els materials necessaris per a fer una venda internacional han de ser lliurats pel productor al distribuïdor internacional, i és bàsic que el productor disposi de materials aptes per a fer vendes internacionals.

Els materials audiovisuals tenen diversos formats i característiques que fan difícil poder establir una llista tancada dels materials que el productor ha de lliurar al distribuïdor perquè aquest, al seu torn, els pugui lliurar al client a qui ha venut els drets d'exploració d'una obra determinada. Per aquesta raó, presentem a continuació una llista general que inclou els materials bàsics amb els quals se sol treballar:

- **Suport audiovisual de l'obra en versió original.** El distribuïdor necessitarà tenir accés a la pel·lícula, a la sèrie, al documental o al programa en un suport que li permeti fer les còpies que posteriorment enviarà al client. Aquest suport pot ser un Betacam o un arxiu digitalitzat, tenint en compte que cadascun d'aquests suports tindrà característiques específiques de format que hauran de ser comunicades al client perquè aquest pugui valorar la idoneïtat del material que li enviarà el distribuïdor. En el cas de vendes per a drets de sales, s'ha de tenir accés a còpies en 35 mm. L'accés a aquestes còpies pot ser per mitjà de la compra de còpies noves, tiratges específicament per a un client puntual o de la compra de còpies usades que estiguin en bones condicions.
- **Suport audiovisual de l'obra en versió original amb subtítols.** Per a les vendes internacionals, el distribuïdor necessitarà tenir el material de l'obra audiovisual subtítulat en anglès, ja que és l'única manera que clients de qualsevol país puguin entendre i avaluar l'obra. En cas que el productor no disposi d'aquest material, el distribuïdor el fabricarà per poder dur a terme la seva tasca de venda internacional.
- **Suport audiovisual de materials promocionals.** De manera general, el productor proveirà el distribuïdor de tràilers, promocions i anuncis d'intriga (*teasers*) que permetin promocionar i presentar l'obra audiovisual. En cas que es desenvolupin vendes internacionals, aquests materials hauran d'estar subtítulats en anglès.
- **Materials de so.** Els suports audiovisuals han de tenir per separat les pistes de músiques i efectes de les pistes de diàlegs. Si bé aquesta és una explicació molt simplificada, el que cal tenir en compte és que, per a la venda internacional, és imprescindible que cada distribuïdor local pugui doblar l'obra audiovisual en el seu propi idioma. Per a fer-ho, ha de ser capaç d'eliminar els diàlegs en la llengua original de l'obra i substituir-los pel doblatge en l'idioma local. Si les pistes de músiques i efectes no estan separades de les dels diàlegs originals, en eliminar els diàlegs s'eliminaran també les músiques i els efectes de so de l'obra, la qual cosa n'impedirà el doblatge.

- **Materials gràfics.** El productor ha de lliurar al distribuïdor tots els materials gràfics que complementen l'obra audiovisual, és a dir, l'art final del pòster per capes perquè el distribuïdor local, en el cas de les vendes internacionals, hi pugui inserir textos en el seu idioma, els logos dels productors, fotografies originals en alta resolució i altres materials que puguin ser necessaris per a la campanya de màrqueting.
- **Documentació legal.** Engloba tots els documents que certifiquen l'obra, com ara el certificat de nacionalitat, la cadenes de drets, la declaració d'obligacions publicitàries i de crèdits, el *copyright* de l'obra i de les fotografies, etc.
- **Documentació general.** A més de tot el que s'acaba de detallar, és important que els distribuïdors rebin del productor altres materials com ara el rodet de crèdits inicials i finals, les notes de producció, notes de premsa, llicència de les músiques utilitzades en l'obra per a la seva emissió internacional, la llista de diàlegs, guions, sinopsi, fitxa tècnica i artística i llista de títols de crèdit.

### 6.1.3. Màrqueting i promoció

Dins de la gestió de màrqueting, s'engloben una sèrie de funcions que variaran segons l'empresa distribuïdora de la qual es tracti i de la venda que s'estigui duent a terme. D'aquesta manera, i intentant generalitzar per poder-hi incloure els casos més comuns, el màrqueting que desenvolupa una empresa distribuïdora de drets de televisió variarà notablement del treball de màrqueting que ha de fer un distribuïdor de drets de sales.

En el primer cas, el distribuïdor haurà de desenvolupar materials que permetin la promoció dels títols als clients, és a dir, a les cadenes de televisió, amb la finalitat que aquestes en puguin avaluar, i possiblement adquirir, els drets d'emissió. Serà el client final, la cadena, qui desenvolupi la campanya de màrqueting que dirigirà a l'espectador final.

En el cas de la distribució de drets de sales, el disseny i la realització de les campanyes de màrqueting incideixen directament en la rendibilitat de la inversió i en la manera com es calculen els *royalties*. Per aquesta raó, els costos i el disseny de les campanyes de màrqueting són negociats com a part important del contracte de venda de drets d'exhibició.

El concepte de *prints & advertisement* (P&A) englobarà aquests costos de generar còpies d'exhibició i campanyes promocionals.

#### **6.1.4. Gestió de vendes**

La persona o persones encarregades de la gestió de vendes seran els comercials.

El més comú és que la gestió de vendes s'estructuri en territoris en els casos de distribuïdors que gestionen drets de venda a escala mundial o per a un grup gran de territoris. No obstant això, també hi ha empreses que estructurin les vendes segons el tipus de dret que s'està venent. D'aquesta manera, una persona pot portar l'explotació dels drets de sales cinematogràfiques, mentre que una altra s'encarrega de les vendes de drets de televisió. Una altra divisió comuna que trobarem quan es fa segmentació segons el dret és aquella en la qual els drets de venda de llunes i de formats és gestionada per departaments diferents de la mateixa distribuïdora.

El comercial serà l'encarregat de presentar el catàleg de la distribuïdora als clients potencials i de tancar-hi la venda del títol.

#### **6.1.5. Gestió financera i legal**

Les funcions de gestió financera i legal són les de brindar suport a la gestió de venda, no solament en el moment d'efectuar aquesta venda, sinó també *a posteriori*.

La gestió financera no solament implicarà el control d'ingressos i despeses de l'empresa distribuïdora, sinó, molt particularment, la gestió de cobrament de les vendes fetes i del pagament posterior, o liquidació, dels ingressos obtinguts per l'explotació dels títols als productors que han cedit els drets de distribució.

En la majoria dels casos, també es gestionarà des de l'àrea financera el cobrament dels *royalties* generats per cadascuna de les vendes en les quals aquesta fórmula hagi estat pactada amb el client.

La gestió legal, per la seva banda, implica tot allò que té a veure amb l'elaboració, la revisió i l'aprovació de contractes amb els quals el distribuïdor obtindrà els drets d'explotació d'un productor i, posteriorment, cedirà aquests drets perquè els exploti un tercer, el client final.

Encara que resulti obvi, és important assenyalar que la persona que desenvolupi la gestió legal d'una empresa de distribució ha de ser un advocat especialitzat no solament en el sector audiovisual, sinó també en comerç internacional en el cas de distribucions internacionals.

## 6.2. Procés de negociació del contracte de distribució

Atès que l'obtenció de títols és clau en el desenvolupament de la tasca d'una empresa de distribució, és de vital importància conèixer el contingut d'un contracte de distribució entre un productor i el distribuïdor.

Aquest contracte regirà la potestat de comercialització del distribuïdor i fixarà les bases de treball amb les quals es desenvoluparà la relació comercial no solament entre el productor i el distribuïdor, sinó entre aquest últim i el client final, ja que els drets no cedits al distribuïdor per part del productor no podran ser cedits pel distribuïdor al client final.

El contracte de distribució, abans de res, definirà el títol que el productor cedeix al distribuïdor i les condicions amb les quals fa aquesta cessió de drets.

Com a primera condició, el contracte ha de definir clarament quines són les empreses que participen en l'acord i l'objecte d'aquest acord.

També es definirà en el contracte quins són els drets que el productor cedeix al distribuïdor, ja que la cessió d'aquests drets pot ser parcial i implicar l'explotació de determinats drets, però no de tots. Per exemple, el productor pot cedir els drets d'explotació de la llauna de la seva obra, però no del format. De la mateixa manera, pot cedir els drets d'explotació sobre determinats territoris o de determinats drets. Igualment, s'explicarà de quina manera pot cedir el distribuïdor aquests drets a tercers. En la mesura que el productor limiti aquest punt, el distribuïdor haurà de limitar les cessions que atorgui als clients.

És important que el contracte no solament defineixi els drets d'explotació audiovisual, sinó també els de qualsevol tipus de dret respecte als productes o obres derivades del títol original. Aquest és el cas dels productes de marxandatge que es poden generar basats en els personatges d'una sèrie de televisió o d'un llargmetratge determinats, o les seqüeles o *remakes* que es vulguin fer d'una obra determinada.

Una vegada definits els drets cedits i la manera com s'hi treballarà, es definirà com treballaran productor i distribuïdor. S'ha de definir la manera com el distribuïdor comunicarà qualsevol possible venda al productor:

- Haurà de sol·licitar l'aprovació del productor abans de tancar una venda?
- En aquest cas, quant de temps té el productor per a enviar la seva aprovació?
- El productor pot rebutjar una venda sense una causa justificada?

Recordem que el distribuïdor incorre en despeses de promoció abans de poder arribar a obtenir una oferta d'un client, de manera que si no ha pactat amb el productor un esquema clar d'aprovació o rebuig d'ofertes, pot perdre tota la inversió feta en promoció a causa del rebuig repetit de les ofertes per part del productor.

En aquest contracte també es definiran els honoraris de distribució que percebrà el distribuïdor, és a dir, el percentatge que cobrarà sobre cadascuna de les vendes que tanqui. Aquests percentatges seran acordats entre les parts i solen oscil·lar entre el 15% i el 30%. No obstant això, no hi ha una fórmula única de treball. Les parts poden acordar percentatges variables segons el drets d'explotació o segons la facturació del títol.

Per exemple, es pot acordar que per a l'explotació dels drets d'explotació en sales, el distribuïdor cobrarà una comissió del 30%; no obstant això, quan tanqui vendes de drets de televisió o de DVD-Blu-ray en cobrarà un 20%. D'altra banda, es pot acordar, per exemple, una comissió de distribució del 25% sobre la venda de tots els drets però limitat a un nivell de facturació determinat. Una vegada el distribuïdor ha assolit aquest nivell de facturació, la comissió del distribuïdor baixa al 15%. Les opcions són infinites i depenen de les necessitats i formes de treball de les parts.

En definir la comissió de vendes que ha d'aplicar el distribuïdor, també s'ha de definir clarament a partir de quina xifra es calcularà aquesta comissió:

- S'aplicarà sobre la venda bruta o sobre la venda neta?
- En cas que s'apliqui sobre la venda neta, quins descomptes s'aplicaran al brut de la venda?
- Podrà descomptar el distribuïdor la inversió en materials de promoció?
- Podrà descomptar les despeses associades a fabricació de materials per als clients finals?

En qualsevol cas, en el contracte es definirà minuciosament quins seran els costos de distribució que assumirà el distribuïdor i quins seran els que es repercutiran a la liquidació del productor i, per tant, quins cobrirà.

El contracte també ha de contenir l'acord de pagament de liquidacions o beneficis derivats de les vendes, que el distribuïdor farà al productor:

- Quan es pagaran aquestes liquidacions?
- De quina manera?

Ja de manera general, el contracte de distribució inclourà també tot el que fa referència a la durada de l'acord de distribució, és a dir, durant quant de temps estarà facultat el distribuïdor per a gestionar les vendes del títol propietat del productor. Inclourà també una llista dels materials que hi ha del títol i a partir dels quals el distribuïdor generarà els materials per a cada client. Finalment,

el contracte haurà d'incloure, si escau, qui són els coproductors de l'obra i en quin percentatge els correspon, a cadascun d'ells, percebre les liquidacions derivades de les vendes.

No cal dir que, abans de signar l'acord de distribució, el distribuïdor s'haurà d'assegurar que el productor amb el qual signa l'acord realment té els drets de propietat i distribució del títol.



## 7. Clients internacionals

En distribuir qualsevol producte audiovisual hi ha tres factors clau que ens permetran elaborar una estratègia de venda realista i efectiva en termes econòmics i de treball:

- Conèixer el producte que representem, identificar-ne les fortaleces i debilitats amb vista al mercat, però també conèixer el tipus de producte que es consumeix als territoris on esperem poder vendre els nostres títols.
- Conèixer a fons les característiques de cadascun dels territoris on volem vendre un títol determinat.
- Conèixer les característiques de cadascun dels clients potencials que hi ha a cada territori.

Tenir molt clars aquests tres punts ens permetrà desenvolupar una estratègia de venda seriosa i eficient. Una vegada aplicada aquesta estratègia, podrem gestionar correctament la venda internacional de cadascun dels títols que representem, i els podrem oferir als territoris i clients que potencialment hi poden estar interessats i desestimarem tots els territoris i clients que per endavant sabem que no estaran interessats en el títol.

### 7.1. Conèixer el producte

Pensar que tots els títols són susceptibles de ser explotats a tots els territoris i en totes les finestres no solament és irreal, sinó que ens farà dedicar esforç i temps a desenvolupar una feina que no es veurà reflectida en beneficis concrets. Aquest és un tema que cal explicar de manera inequívoca al productor que cedeixi els drets de la seva obra a un distribuïdor concret, i se sol fer durant la negociació de cessió de drets de distribució internacional, moment en el qual el distribuïdor haurà d'explicar al productor com pensa dur a terme la seva estratègia de venda i li presentarà, a més, estimacions de venda per territori, la qual cosa permetrà al productor avaluar si li convé o no cedir els seus drets a un distribuïdor determinat.

Una sèrie de ficció espanyola que tingui èxit d'audiència a Espanya és un producte relativament interessant en gairebé tots els països del món. No obstant això, hem de comprendre com s'ajusta aquest producte a les expectatives i necessitats d'altres països.

A l'Amèrica Llatina, per exemple, territori que la majoria de la gent identifica com a destinació natural de les produccions espanyoles, l'accent espanyol limita enormement l'emissió de sèries de ficció en determinades cadenes de

televisió. Per als llatinoamericans, l'accent espanyol no solament és fort, sinó que implica expressions i paraules que allà, simplement, no es poden emetre en televisió oberta. Per aquesta raó, el distribuïdor internacional ha de ser conscient que alguns clients li demanaran doblar la sèrie amb la finalitat de poder-la emetre.

D'altra banda, les sèries de ficció espanyoles tenen una durada d'uns setanta minuts per episodi, durada que és incompatible amb les franges de programació d'altres països, constituïdes per blocs de programació d'entre quaranta-cinc i cinquanta minuts. En aquests casos, el distribuïdor haurà de considerar la possibilitat de fer una versió editada de la sèrie en la qual cadascun dels episodis no superi els quaranta-cinc minuts de durada.

En cas que la sèrie de ficció que vulguem distribuir no fos espanyola sinó alemanya, per exemple, el territori de l'Amèrica Llatina quedaria pràcticament exclòs de la previsió de vendes internacionals. Això és perquè a l'Amèrica Llatina es consumeix una gran quantitat de producte de ficció dels Estats Units i la ficció alemanya és molt propera a l'americana quant a qualitat de producció i quant a tractament temàtic. D'aquesta manera, una producció alemanya no es diferencia gaire respecte d'una producció americana i els compradors de continguts de les cadenes de l'Amèrica Llatina preferiran continuar endavant amb els acords de compra que ja tenen establerts amb els estudis americans i invertir en la compra de sèries de ficció que els diferenciïn dels seus competidors.

En la mesura que un distribuïdor conegui el seu propi producte i el producte que es demana en cadascun dels territoris que gestiona, serà capaç de gestionar de manera més eficient la tasca de venda.

## 7.2. Conèixer el territori

Pel que fa al coneixement profund que s'ha de tenir dels territoris on es vol distribuir, abans de res, hem de fer un estudi de mercat que ens permeti conèixer com es desenvolupa el mercat audiovisual en aquest territori. Aquest mateix estudi ens portarà posteriorment a analitzar els clients potencials que hi pot haver en cadascun dels països on treballarem.

Per tant, ens hem de plantejar una sèrie de preguntes bàsiques segons el tipus de producte i de drets que explotarem. Repassarem a continuació totes les que semblen bàsiques, però de cap manera úniques, dins de tots els drets d'explotació.

Si busquem distribuir drets d'explotació en sales, serà molt important que manegem la informació següent:

- Quantes sales de cinema hi ha al país on volem vendre?
- Qui gestiona aquestes sales i a qui compra els drets d'exhibició? Els compren directament a distribuïdors internacionals o hi ha cap tipus de central de compres que nodreix de contingut els exhibidors?
- Quantes pel·lícules s'estrenen cada any al territori? D'aquestes estrenes, quin percentatge correspon a títols locals, a pel·lícules de *majors* americanes i a pel·lícules d'altres territoris? Quines són les característiques de les pel·lícules que estrenen en sales? Solen ser pel·lícules amb directors i actors reconeguts per l'audiència general? Solen ser pel·lícules premiades en festivals internacionals? Tenen preferència per títols produïts en un territori determinat?

Si treballem per a una distribuïdora internacional que representa títols de cinema espanyol, ens interessarà saber el nombre de títols espanyols i europeus que se solen estrenar al territori que estem estudiant i quines característiques tenen els títols que han estat estrenats.

- Quina és la recaptació, en termes generals, que aconsegueixen títols semblants als que estiguem distribuïnt al territori on pensem vendre?
- És realment factible esperar aconseguir una estrena en sales en un territori determinat? Hem de tenir present que un llargmetratge no sempre aconseguirà estrenar-se en sales en tots els territoris i és convenient fer l'exercici invers: quantes pel·lícules canadenques, per exemple, s'estrenen en sales a Espanya? Seria versemblant que un distribuïdor canadenc s'obstinés que els seus títols s'estrenessin en cinemes d'Espanya o seria més lògic que plantegés una estratègia d'estrena directa en DVD-Blu-ray o VoD, sense passar per l'exhibició en sales?

El mateix principi d'estudi i anàlisi de mercat s'haurà d'aplicar a les explotacions de la resta de drets, com *home entertainment*, televisió i d'altres, i caldrà desgranar al màxim la informació de cadascun dels territoris.

En el cas de l'explotació en televisió, haurem de conèixer com funciona el sector en un territori determinat, la manera com compren els drets, quin tipus de producte és el més demanat, lleis governamentals que apliquen en el sector, disseny de les graelles de programació de cadascun dels canals de televisió, etc.

De manera general, i a efectes pràctics de treball, els territoris se solen agrupar per continents o regions geogràfiques comunes, si bé moltes vegades aquestes divisions es determinen també per l'idioma que es parli a cada regió:

**1) L'Europa occidental.** Aglutina tots els països d'Europa a excepció dels països de l'Est. Els territoris d'Anglaterra, Alemanya, Itàlia, França i Espanya són territoris molt forts on els distribuïdors inverteixen grans esforços per

aconseguir tancar vendes, ja que solen manejar preus de compra molt alts, però, sobretot, perquè són territoris on l'èxit d'un producte determinat atraurà l'interès de clients d'altres regions.

Una pel·lícula o una sèrie de ficció que funcioni bé en les pantalles alemanyes obrirà les portes al contingut del país d'origen d'aquest títol, però també serà demanat per altres països de l'Europa occidental i de l'Est. En el moment en què un client local de qualsevol d'aquests països s'atreveixi a treballar amb contingut fins aleshores desconegut al territori, i triomfi, en aquest mateix instant la demanda per a aquest tipus de producte provinent del país impulsor de l'èxit augmentarà.

Els territoris de l'Europa occidental solen ser grans productors, de manera que consumeixen producció pròpia, que, al seu torn, exporten a la resta del món.

També solen consumir producció nord-americana, com tots els territoris, i busquen completar l'oferta de programació amb alguns títols puntuals importats d'altres països. Com que són grans productors i han de mantenir la seva indústria, en molts casos importen formats estrangers que adapten a la seva idiosincràsia local i produeixen localment. Aquest és el cas de l'adaptació italiana de la sèrie espanyola *Los Serrano*, anomenada *I Cesaroni*.

**2) L'Europa de l'Est.** Els països de l'Europa de l'Est tenen una indústria de producció audiovisual molt potent, sobretot pel que fa a costos de producció. Per aquesta raó, molts productors europeus i nord-americans situen les seves produccions en països com Romania i la República Txeca, que tenen estudis de producció moderns i molt ben dotats a uns preus increïblement competitius.

L'Europa de l'Est consumeix producció nord-americana, però també importa llaunes i formats europeus.

En la seva relació amb les produccions espanyoles, consumeixen molt més producte espanyol del que nosaltres consumim d'ells. D'altra banda, són grans consumidors de telenovel·les llatinoamericanes.

**3) Àsia.** El continent asiàtic, de manera general, és bastant tancat a produccions estrangeres, ja que solen produir pràcticament tot el que consumeixen i importen material dels Estats Units amb el qual completen la quota de material estranger. No obstant això, les telenovel·les llatinoamericanes són productes ben posicionats en aquest territori.

### **La Xina i el Japó**

La Xina, per exemple, té una llei de censura molt rígida que limita l'entrada de producció estrangera. La censura s'aplica tant al contingut dels productes estrangers, com a la quota que les cadenes de televisió tenen permès comprar. El mateix passa amb les estrenes en sales, on únicament el 10% de la programació total anual pot provenir de l'estranger i aquest 10% normalment està format gairebé íntegrament per produccions nord-americanes. Malgrat això, no podem oblidar casos com el de la pel·lícula d'animació espanyola

#### **Rússia**

Actualment, Rússia és el país que més demana contingut espanyol. Després de l'èxit de l'adaptació del format de la sèrie espanyola *El internado*, la demanda de contingut de ficció espanyola, tant en llauna com en format, s'ha disparat.

la *Las aventuras de Tadeo Jones*, que s'ha estrenat amb èxit a la Xina amb més de 2.000 còpies en sales.

El Japó, per la seva banda, sol consumir unes quantes produccions no nord-americanes més que la resta de països del territori. Se solen interessar pel cinema europeu i són grans consumidors de contingut coreà, principalment de les seves telenovel·les.

**4) Oceania.** Austràlia i Nova Zelanda estan molt influenciades per Anglaterra, de manera que les seves cadenes de televisió solen emetre programació anglesa.

La producció local també és molt important i moltes vegades coprodueixen ficció amb Anglaterra o Alemanya i adapten localment formats de ficció i entreteniment anglesos.

La ficció australiana és d'alta qualitat i se sol exportar amb relativa facilitat a l'Europa occidental. També a l'Amèrica Llatina es consumeixen algunes produccions australianes.

Quant a llargmetratges, tenen un grup interessant de distribuïdors de títols europeus que funcionen molt bé en petits circuits, la qual cosa genera vendes interessants per a petites estrenes en sales, recorregut en festivals i explotació de drets de *home entertainment*.

**5) L'Amèrica Llatina.** Mereix un esment especial la manera com està organitzada l'explotació de televisió a l'Amèrica Llatina, ja que hi ha cadenes de televisió de pagament que emeten a escala panregional, és a dir, a tots els països del territori al mateix temps. Això crea una gran finestra d'explotació que s'ha d'explotar immediatament després de l'estrena en sales dels llargmetratges.

Malgrat ser un territori molt ampli, està molt ben organitzat quant a la gestió d'aquesta finestra d'emissió panregional: les cadenes d'emissió panregional solen ser molt actives en la compra de contingut estranger, de manera que en el moment en què un llargmetratge s'estrena al país d'origen, aquestes cadenes ja saben si el voldran comprar. Una vegada prenen la decisió de compra, solen demanar-ne els drets per començar-ne l'explotació un any o un any i mig després. En aquest període, el distribuïdor internacional anirà tancant les vendes d'explotació en sales per a cadascun dels països del territori. Els distribuïdors locals de sales que han comprat els drets d'explotació coneixeran per endavant quan començarà la finestra d'emissió panregional, de manera que en podran programar les estrenes en sales i els llançaments de *home entertainment* amb anterioritat.

Els canals d'emissió panregional es cataloguen segons el lloc que ocupen en les plataformes de televisió de pagament. Canals com HBO i tots els pertanyents al conglomerat LAPTIV són canals prèmium, ja que, en les plataformes per satèl·lit, són dins del paquet de canals pels quals el consumidor final ha de pagar un preu una mica superior per accedir-hi, és a dir, solament poden ser

sintonitzats pels abonats als serveis prèmium de les plataformes de televisió de pagament. Els abonats dels paquets bàsics poden sintonitzar altres canals panregionals, la qual cosa els converteix en canals de pagament però no prèmium.

En el moment de vendre els drets internacionals, els canals panregionals prèmium són la primera finestra de venda dels drets de televisió, mentre que altres cadenes panregionals que no siguin prèmium podran emetre un títol determinat fins i tot quan aquest títol s'estigui emetent en cadenes de televisió oberta d'alguns dels països del territori.

Quant a demanda de contingut, l'Amèrica Llatina és el consumidor natural de contingut produït als Estats Units, de manera que hi ha, fins i tot, canals d'emissió panregional que emeten la programació dels Estats Units amb poques hores de diferència. Per aquesta raó, l'Amèrica Llatina no és un territori que s'hagi caracteritzat per la producció de sèries de ficció locals, però sí de telenovel·les que han exportat amb gran èxit a tots els territoris del món.

Actualment, l'Amèrica Llatina està produint un gènere de ficció que, sense ser sèries pròpiament dites, tampoc no són telenovel·les. Aquest gènere es denomina *telesèrie*, ja que la temàtica no és estrictament la d'una telenovel·la, però s'emet en tires diàries.

D'altra banda, canals com HBO estan produint contingut propi amb pressupostos de producció alts. Solen produir en un territori concret de l'Amèrica Llatina per després emetre'l a escala panregional a tot el territori.

Pel que fa al consum de llargmetratges, el territori consumeix principalment títols nord-americans, si bé té produccions pròpies a cada país i se solen interessar per títols europeus que hagin estat premiats en festivals internacionals o que siguin avalats per grans èxits d'audiència en altres territoris.

**6) Els Estats Units de parla hispana.** Aquest territori se sol manejar de manera separada al dels Estats Units de parla anglesa, ja que la demanda de produccions és completament diferent.

El mercat dels Estats Units de parla hispana és ple de les produccions de cadenes i productores com Univision, Televisa (mexicana, però amb gran presència al territori) i Telemundo, si bé l'obertura del canal de parla hispana Mundo Fox pretén oferir una mica de varietat al contingut que fins ara s'havia estat oferint a l'audiència i denota l'interès que cadenes americanes com FOX estan mostrant per aquest territori.

Hi ha petits canals regionals i locals que també poden emetre programació en castellà i que poden estar interessats pel contingut espanyol.

El mercat hispà dels Estats Units ha crescut d'una manera tan considerable que les cadenes i productores de contingut hispà estan rebent l'interès d'innombrables productors estrangers interessats a poder adaptar els seus formats en aquest territori. No obstant això, l'estructura de creació i producció de contingut propi als Estats Units de parla hispana és tan gran, i la seva idiosincràsia tan particular, que no necessita gaires idees externes.

D'altra banda, a l'Amèrica Llatina també hi ha grans productors, sobretot colombians i mexicans, que treballen constantment creant i produint contingut encarregat per al mercat hispà dels Estats Units.

**7) Els Estats Units de parla anglesa.** Els Estats Units produeixen el que consumeixen, de manera que entrar al mercat és summament difícil.

Alguns llargmetratges premiats o amb èxit de taquilla als països d'origen poden ser comprats per cadenes de televisió de pagament, però en general és difícil poder-hi vendre llaunes de ficcions estrangeres.

Pràcticament l'única manera d'entrar realment al territori americà és venent els drets de *remakes* de llargmetratges o els drets d'adaptació de format de sèries de ficció. Aquest és el cas de *Vanilla sky*, *remake* de la pel·lícula espanyola *Abre los ojos*, o de l'adaptació de sèries de ficció com la danesa *The killing* o la israeliana *Hatufim*, versió original de *Homeland*.

El fet de vendre efectivament un format als Estats Units és molt difícil, ja que l'accés als grans estudis és molt complicat. Per aquesta raó, innombrables productors i distribuïdors internacionals contracten els serveis de representants americans que siguin capaços de fer arribar els projectes originals als estudis americans. Així i tot, treballar amb aquest tipus d'agents resulta complicat, ja que en la majoria dels casos implica que el distribuïdor internacional hagi de lliurar informació completa del projecte que pretén presentar als estudis. D'aquesta manera, no hi ha un control sobre el contingut ni sobre les persones que realment han tingut accés a aquest material. Una solució pràctica és la d'utilitzar l'agent de representació local perquè posi en contacte el distribuïdor i productor internacionals amb productors locals americans que siguin capaços de fer una primera aproximació d'adaptació del producte i, al mateix temps, siguin capaços d'anar de la mà del distribuïdor internacional a presentar aquest projecte a un estudi.

**8) El Canadà.** Un altre territori molt influenciat per les produccions nord-americanes, si bé el seu nivell de producció pròpia és alt i les seves exportacions audiovisuals són interessants.

És important recordar que el Canadà té dues llengües oficials, de manera que, si bé és difícil poder-hi fer incursions amb contingut per a emissió en llengua anglesa, la programació del Canadà de parla francesa es nodreix de producció pròpia i de produccions franceses. D'aquesta manera, és probable (encara que no segur) que el Canadà de parla francesa s'interessi pel producte d'un distribuïdor que hagi venut un títol amb èxit a França i disposi de materials en francès.

**9) Àfrica.** El territori africà està format per una diversitat de països, cadascun dels quals amb diferents llengües, de manera que sempre prefereixen comprar producte estranger doblat o subtítulat en anglès, material que en la majoria dels casos ha de ser proveït pel distribuïdor internacional, ja que les cadenes no solen tenir pressupostos que els permetin fer-se càrrec d'aquests costos.

Per aquesta raó, és un territori on, a més d'avaluar la idoneïtat d'un contingut determinat, el distribuïdor internacional ha de tenir en compte que per obtenir-hi algun tipus de benefici, haurà de tancar diverses vendes d'un mateix títol que li permetin generar el material en anglès i obtenir-ne algun guany.

D'altra banda, els països africans de parla francesa solen estar interessats per material emès a França, de manera que puguin accedir al material en versió francesa.

**10) L'Orient Mitjà.** El territori dels països que formen l'Orient Mitjà sol ser difícil d'explotar pels distribuïdors occidentals, ja que la censura de la majoria dels països obliga a editar continguts determinats i, en molts casos, ni tan sols editant-lo pot ser emès.

Adicionalment, la manera com compren aquests territoris és complicada: en general, els drets s'han de vendre per a un conjunt de països i, en comptades ocasions, es pot tancar un acord de venda per a un únic país. En qualsevol de les dues opcions anteriors, hi ha el problema dels idiomes i dialectes de cada país, que obliga a generar subtítols o doblatges en els idiomes principals, però s'han de cedir els drets per a tots els dialectes locals. A això cal sumar la forma d'emissió dels canals del territori, que normalment és per satèl·lits el senyal dels quals se sol rebre en tot el territori de l'Orient Mitjà o fins i tot a Europa i Amèrica. Poder limitar aquests senyals és pràcticament impossible en termes pràctics, de manera que s'han de cedir drets d'emissió per satèl·lits el senyal dels quals es rebí únicament al país o als països per als quals s'estan cedint els drets.



### 7.3. Conèixer el client

Una vegada el distribuïdor internacional coneix el seu propi producte, el territori on treballarà i el producte que es demana en aquest territori, haurà d'analitzar de manera individual cadascun dels clients potencials que hi pot haver al territori per al producte que pensa presentar i vendre.

El coneixement profund dels clients és el que li permetrà presentar a cadascun els títols que s'ajustin més bé a les seves necessitats i demandes. Hem de tenir present que el mercat de la distribució audiovisual no s'ha de portar com un mercat ambulant i per tant no hem de presentar a tots els clients tot el nostre catàleg. S'ha de ser selectiu i oferir a cada client el que realment necessita.

Aquest tipus de conducta ens assegurarà el respecte dels nostres clients i ens convertirà en un assessor en lloc d'un simple venedor de drets audiovisuals.

Vegem, llavors, els diferents tipus de clients que podrem trobar.

#### 7.3.1. Productors

Quan busquem distribuir drets d'adaptació de format o de *remake*, el nostre client potencial serà, en la majoria dels casos, una empresa productora.

Les productores de cinema i televisió de cada territori poden estar especialitzades o bé a generar contingut original, o bé poden estar interessades a comprar drets d'adaptació de títols ja produïts en altres països.

Les possibilitats d'adaptació d'un producte no es limiten a l'adaptació en la qual es manté el gènere del títol original, sinó que hi ha múltiples opcions: una sèrie de ficció pot ser adaptada com a minisèrie o fins i tot com a llargmetratge; un llargmetratge pot servir com a font d'inspiració principal per a ser adaptat com a sèrie de ficció, i fins i tot un títol de ficció pot derivar en un programa d'entreteniment.

En aquest sentit, el distribuïdor internacional que tingui els drets d'adaptació de format per als títols del seu catàleg ha de conèixer quines són les empreses productores que actuen en un territori determinat, quin tipus de producte produeixen, quin tipus de títol els pot interessar adaptar segons les necessitats i les demandes del territori on treballen, etc.

D'altra banda, també haurem de conèixer els pressupostos de producció del territori, de manera que puguem preveure si l'adaptació d'un títol determinat que presentem pot ser sostinguda econòmicament al territori per al qual el presentem.

En el cas de la ficció televisiva, és bàsic conèixer el tipus de relació que hi ha entre el productor local i les cadenes de televisió del territori, ja que aquest productor serà l'encarregat de presentar el projecte d'adaptació a les cadenes, les quals, al seu torn, decidiran apostar pel projecte o no. Un productor que gaudeixi de credibilitat i tingui una sèrie de produccions d'èxit en una cadena determinada obtindrà millors resultats a l'hora de poder vendre el projecte d'adaptació.

Un dels formats que pot ser adaptat més fàcilment per productors de diferents països són els dels programes d'entreteniment, ja que disposen d'una mecànica i una estètica molt definides que requereixen poques modificacions a la idiosincràsia de cada país que els vol adaptar.

### ***Got talent***

Programes d'entreteniment com *Got talent*, ideat per SYCO TV, s'han convertit en una franquícia internacional que desenvolupa versions locals al voltant del món. D'aquesta manera, el format original produït per primera vegada als Estats Units, si bé havia estat pensat originalment per a ser produït a Anglaterra, ha derivat en més de cinquanta adaptacions diferents segons el país on s'hagi produït: *Britain's got talent*, *Talento chileno*, *China's got talent* o la versió espanyola *Tienes talento*.

A més dels productors interessats a adaptar un títol de ficció o entreteniment determinat per als seus mercats locals, també hi ha productors que, en el mercat internacional, busquen trobar socis coproductors amb els quals desenvolupar un projecte que, per si sols, no poden finançar.

Si bé és relativament estrany que un distribuïdor internacional representi aquest tipus de productors, els distribuïdors de grans cadenes de televisió o cases productores poden servir com a primer enllaç entre diferents productors a la cerca de projectes de coproducció. D'altra banda, en el sector de la producció cinematogràfica, també es pot donar el cas que determinats productors busquin l'ajuda d'un distribuïdor internacional que o bé els pugui finançar un projecte determinat com a avançament sobre les futures vendes internacionals, o bé els pugui ajudar a aconseguir un coproductor internacional. Una altra forma de finançament de projectes en desenvolupament en el mercat internacional són les "prevendes", en les quals un distribuïdor internacional accepta desenvolupar vendes internacionals fins i tot quan el projecte no ha estat rodat.

### 7.3.2. Distribuïdors

En determinats casos, el client d'un distribuïdor internacional també pot ser un distribuïdor. En termes simples i generalitzats, aquests distribuïdors el que faran és comprar els drets d'un títol determinat per després revendre'ls als clients finals d'un o diversos territoris.

Les grans empreses de distribució internacional no solen treballar amb distribuïdors "intermediaris", ja que tenen accés directe als clients finals de pràcticament tots els territoris del món.

Treballar amb un intermediari implica obtenir beneficis més baixos per la venda d'un producte, ja que l'intermediari cobrarà una comissió o un repartiment sobre els beneficis obtinguts per les vendes que faci. Així i tot, hi ha certs territoris on treballar amb un intermediari és beneficiós. Aquest és el cas de països com la Xina, on la burocràcia governamental és summament complicada de gestionar per a un distribuïdor internacional i la cessió de drets a un intermediari li brinda l'oportunitat de vendre els seus títols al territori per mitjà d'una empresa experta a gestionar la normativa local.

#### **Distribuïdors multidrets**

Hi ha distribuïdors intermediaris que compren tots els drets d'un títol per després explotar-los o revendre'ls al territori per al qual hagin comprat aquests drets.

Això se sol apreciar amb claredat quan es gestionen vendes de llargmetratges: un llargmetratge pot ser comprat, per exemple, per un distribuïdor a Mèxic. Aquest distribuïdor pot explotar l'estrena en sales per posteriorment sublicenciar o explotar els drets de *home entertainment* i vendre els drets de televisió a cadenes de televisió mexicanes. Normalment, el distribuïdor mexicà haurà pagat al distribuïdor internacional un mínim garantit que li atorgui el dret d'explotació del títol al territori i posteriorment anirà liquidant *royalties*, segons s'hagi acordat, sobre les vendes i els beneficis que obtingui per les explotacions fetes al territori al distribuïdor internacional.

D'aquesta manera, el distribuïdor internacional haurà col·locat el títol per a la seva explotació en totes les finestres del territori mexicà venent-lo a un únic client.

#### **Distribuïdors de drets puntuals**

Un altre tipus de distribuïdor és el que compra els drets d'explotació per a drets concrets, per exemple, únicament l'explotació de drets de *home entertainment* o de televisió o de sales.

### **El cas italià**

A Itàlia, per exemple, hi ha innumbrables distribuïdors que compren drets d'exploració de televisió a distribuïdors internacionals per després revendre'ls a les cadenes de televisió italianes. Això és així perquè l'accés a les persones que prenen les decisions de compra en les cadenes italianes és difícil i requereix una atenció gairebé en exclusiva del comercial que desenvolupi les vendes per al territori. Venent els drets d'exploració de televisió a un distribuïdor local, el distribuïdor internacional pot aconseguir una atenció més gran al seu producte, ja que el distribuïdor italià sabrà exactament a qui s'ha de dirigir per aconseguir una venda segura.

Els distribuïdors que compren multidrets o que compren drets específics poden actuar en un o en diversos territoris, segons l'experiència que tinguin. A l'Europa de l'Est, per exemple, hi ha grans distribuïdors locals especialitzats en la compra de drets de televisió per a tots els països del territori, la qual cosa ofereix al distribuïdor internacional l'oportunitat de vendre els títols per a tot el territori sense haver-se de posar en contacte amb totes les cadenes de televisió de tots els països que integren l'Europa de l'Est.

### **7.3.3. Exhibidors**

A més dels distribuïdors multidrets i de drets puntuals, el distribuïdor internacional pot optar per una estratègia de venda directa, i intentar minimitzar els costos i per tant vendre els drets directament a qui seria el seu client final.

El plantejament i l'execució d'aquesta estratègia de venda dependran del coneixement que el distribuïdor internacional tingui tant dels territoris que maneja com dels actors que hi operen.

En cas que un distribuïdor internacional decideixi desenvolupar la seva tasca de vendes de manera directa, sense distribuïdors locals, els exhibidors de sales seran els seus clients per a l'exploració de drets cinematogràfics.

D'aquesta manera, el distribuïdor internacional podrà contactar de manera directa amb empreses exhibidores que tinguin les seves pròpies sales de cinema i que desenvolupin la tasca de compra de contingut de manera directa, sense distribuïdors intermediaris. En la majoria dels casos, aquests exhibidors solen ser petites empreses independents que tenen de llibertat per a programar les estrenes i per a triar el tipus de títols que volen exhibir.

Cal tenir en compte, no obstant això, que cada títol per explotar internacionalment i cada territori tindran característiques pròpies molt particulars i hi haurà negociacions en les quals tancar una venda de manera directa amb un exhibidor de sales no sigui possible.

### 7.3.4. Distribuïdors de vídeo i plataformes VoD

En gestionar la venda de drets de manera independent, sense intermediaris, el distribuïdor internacional també gestionarà les vendes dels títols amb empreses que gestionen l'explotació dels drets de *home entertainment* tant en format físic (DVD-Blu-ray), com en format digital (VoD).

S'ha de tenir en compte que en països diferents d'Espanya el lloguer de DVD-Blu-ray no ha descendit tant, de manera que fins i tot continua essent interessant desenvolupar tasques d'explotació de suports físics disponibles per a la venda i lloguer per al públic final.

A més dels distribuïdors de vídeo en suport físic, el distribuïdor internacional mantindrà relacions comercials amb les plataformes de VoD que operin en un territori determinat.

### 7.3.5. Cadenes de televisió

Un altre dels grans clients d'un distribuïdor internacional són les cadenes de televisió.

Per tal de fer-se una idea real del mercat televisiu de cada país on treballi, el distribuïdor internacional ha de saber com funciona i quina és la composició d'aquest mercat:

- Quantes cadenes de televisió oberta hi ha en un país determinat?
- Quantes són privades i quantes públiques?
- Quina és la penetració de la televisió de pagament al territori?
- Quins canals de pagament hi ha?
- Hi ha cadenes TDT?
- Són canals temàtics?
- Com està formada l'audiència de cadascun d'aquests canals?
- Quins nivells d'audiència, en termes de ràting i quota té cadascun dels canals?
- Com està formada la graella de programació de cadascun dels canals de televisió del territori?
- Quin percentatge de producció pròpia i aliena té cada canal?
- Solen produir ficció pròpia?

Una vegada que el distribuïdor internacional domini el mercat televisiu d'un territori i domini el tipus de producte de què està format el seu catàleg, serà capaç de posar-se en contacte amb cadascuna de les cadenes que hi ha en aquest territori per oferir-los els títols que s'adaptin millor a les seves necessitats.

En qualsevol cas, un distribuïdor internacional ha de ser capaç d'anticipar-se a les necessitats dels clients i a les tendències de programació que s'estiguin desenvolupant a cada moment. D'aquesta manera, serà capaç de convertir-se en un aliat dels clients, els quals confiaran en les seves recomanacions a l'hora de desenvolupar les estratègies de programació.

### **7.3.6. Agents de representació**

En alguns casos puntuals, un distribuïdor internacional pot tenir un agent de representació.

Els agents de representació són empreses, o persones físiques, que actuen com a representants d'un títol o d'un catàleg de títols en un territori determinat.

Normalment, aquests agents no paguen cap tipus de llicència pel dret de representar un títol, sinó que el distribuïdor internacional els cedeix la potestat de posar-se en contacte amb clients potencials en nom seu amb la finalitat que pugui presentar el seu catàleg al territori on actua a canvi d'una comissió sobre les vendes que faci el distribuïdor internacional i que hagin derivat de la seva gestió com a representant.

Aquest tipus d'agents poden ser molt comuns als Estats Units, on l'accés als estudis i als productors americans és complicat i depèn de la relació que hi hagi entre el distribuïdor i els clients finals. D'aquesta manera, l'agent de representació podrà posar-se en contacte amb productors o estudis que siguin interessants per al distribuïdor i, una vegada que aquests clients estiguin interessats en el títol o projecte, serà el distribuïdor internacional qui negociï i tanqui els acords de venda internacional.

D'altra banda, els agents també poden actuar per aconseguir projectes de producció internacional.

Com hem vist al llarg d'aquest apartat, el coneixement per part del distribuïdor internacional dels territoris i clients que gestionarà serà un factor clau a l'hora de desenvolupar la seva tasca de venda, ja que podrà gestionar d'una manera eficient el seu catàleg en cadascun dels territoris que hagi de manejar.

## 8. Finestres d'exploració

Al llarg d'aquest apartat estudiarem les finestres d'exploració dels drets audiovisuals i la manera com s'ha de gestionar cadascuna.

Les finestres d'exploració marcaran l'ordre en el qual cadascun dels drets de l'obra audiovisual serà explotat i, per tant, venut pel distribuïdor.

Aquest ordre d'exploració és important ja que permet establir paràmetres i temps que ajudin al fet que un títol determinat obtingui el màxim benefici econòmic possible en cadascun dels territoris on és estrenat, i evitar a més l'encavalcament de drets.

Amb l'objectiu d'explicar les finestres d'exploració de la manera més senzilla i esquemàtica possible, ens centrarem en la forma d'exploració "clàssica", és a dir, en la manera com aquestes finestres han estat explotades fins fa poc temps i sense entrar, només per ara, a valorar les múltiples variants que hi ha sobre aquest tema.

D'altra banda, hem de tenir present que cada gènere audiovisual pot ser explotat en totes les finestres d'exploració o, per contra, ser possible solament en algunes.

### 8.1. Cicle d'exploració per finestres

#### 8.1.1. Finestra d'exploració en sales

L'exploració en sales de cinema es denomina *primera finestra* ja que, en el cas dels llargmetratges, és la primera explotació comercial que, almenys de manera teòrica, es farà del títol.

S'ha de tenir en compte que no tots els llargmetratges es podran estrenar en sales en tots els territoris del món, de manera que aquesta primera finestra es pot quedar sense explotar. En aquests casos, la distribució continuarà amb la resta de les finestres, de manera que fins i tot quan no s'arribi a explotar aquesta primera finestra, el recorregut del títol per la resta de finestres no es veurà limitat.

De manera formal, l'exploració en sales implica que l'exhibició es dugui a terme en sales de cinema convencionals on el públic accedeix després de pagar una entrada.

Una de les pràctiques més comunes a l'hora de cedir els drets d'exploració en sales és la de vendre els drets d'exploració de totes les finestres a un únic distribuïdor que operi en un o diversos països d'un mateix territori.

En aquest tipus d'acords, el distribuïdor local pagarà un mínim garantit en concepte d'accés als drets d'exploració i, una vegada recuperat aquest mínim garantit mitjançant els beneficis obtinguts per l'exploració del títol, repartirà la resta d'ingressos d'exploració amb el productor del llargmetratge. És, per tant, tasca del distribuïdor internacional assegurar una comercialització correcta del títol en la seva estrena en sales i establir les condicions que permetin que el títol sigui comercialitzat correctament al territori. Amb vista a aquesta finalitat, el distribuïdor internacional haurà d'acordar amb el distribuïdor local punts clau de l'exploració del llargmetratge com ara l'establiment de paràmetres d'inversió publicitària, nombre de còpies amb les quals voldria que s'estrenés el títol, recuperació d'inversió després del llançament, percentatge de *royalties* que rebrà el productor i el distribuïdor local una vegada recuperat el mínim garantit, etc.

En els casos de llargmetratges produïts per grans estudis o per directors i productors de fama mundial, no sol ser infreqüent que el productor exigeixi que la pel·lícula s'estreni a les sales de tots els territoris on s'explorà, de manera que se supediti l'exploració de la resta de finestres a l'exploració de la primera. Així, el distribuïdor local que vulgui comprar els drets d'un llargmetratge d'aquestes característiques abans de res n'haurà de fer una estrena en sales, normalment regida per les exigències d'exploració marcades pel productor per mitjà del seu distribuïdor internacional.

En altres casos en els quals el llargmetratge en qüestió no es vegi afectat per aquesta sèrie d'exigències, es poden acordar petites estrenes en sales per als territoris on s'estima que la recaptació de l'exhibició no superarà la inversió de llançament del títol. Aquestes petites estrenes ajudaran a fer una primera presentació del títol al públic local i facilitarà l'exploració d'altres drets, com els de *home entertainment*.

Aquesta pràctica de petites estrenes en sales és molt comuna no solament per a petits títols de producció independent, sinó també per a molts títols que, com que no pertanyen a *majors* americanes, solen trobar poques possibilitats d'exploració en circuits comercials. Seguint aquest mateix principi, és cada vegada més comú que es facin estrenes paral·leles en sales i en VoD, o fins i tot en VoD abans que en sales.



### **Estrenes paral·leles**

És cada vegada més freqüent que s'experimenti amb estrenes en finestres diferents de la de cinema. Aquest és el cas de les estrenes que es fan en plataformes de VoD abans de l'estrena en sales de cinema, o fins i tot en paral·lel.

#### **8.1.2. Finestra d'exploació de *home entertainment* (vídeo, DVD-Blu-ray, VoD)**

L'exploació dels drets de *home entertainment* conforma la segona finestra d'exploació audiovisual.

En els últims anys, aquest tipus d'exploació s'ha vist seriosament afectada per la pirateria. Tant la còpia i venda il·legal de DVD, com la descàrrega massiva de contingut digital per Internet, han afectat seriosament la indústria del vídeo.

Actualment són pocs els països que conserven l'exploació del vídeo en lloguer. Empreses mítiques com Blockbuster han hagut de tancar les seves operacions en diversos territoris, mentre que les que s'han mantingut a països com el Regne Unit, s'han hagut de reinventar i oferir l'opció de lloguer per Internet, per a adaptar-se d'aquesta manera a les noves demandes del mercat.

Així i tot, la distribució de drets de vídeo mitjançant suports físics com el DVD-Blu-ray es continua explotant. Entenem que la manera més ràpida i barata de distribuir una obra audiovisual a escala mundial és per Internet i entenem també que els estudis de producció nord-americans, que són els que van marcant les tendències del mercat, podrien generar beneficis econòmics importants si facilitessin l'accés a descàrregues legals del seu contingut mitjançant diverses plataformes. No obstant això, aquest canvi de model implica la canibalització d'un entramat comercial fortament arrelat en el model econòmic de les *majors*.

El model de negoci dels estudis americans està basat en la recuperació de la inversió de producció després de l'exploació d'aquesta segona finestra, és a dir, en la majoria dels casos, els estudis recuperen els costos de producció després de l'exploació dels drets de *home entertainment*. Després dels canvis dels últims anys en el consum dels drets de *home entertainment* per part de l'audiència, els grans estudis americans estan modificant el seu model de negoci amb la finalitat de no perdre els beneficis que l'exploació de la venda del DVD-Blu-ray genera. Ara bé, no hem d'oblidar que l'entramat de distribució mitjançant els agents de venda i lloguer de suports físics de vídeo implica la participació de grans conglomerats empresarials que lluiten per no desaparèixer i perdre la seva part del negoci. Aquest és el cas de la cadena de botigues Wal-mart, que genera el 40% de les vendes de DVD-Blu-ray al territori dels Estats Units i per tant és el client més important de drets d'exploació de *home entertainment* de les *majors*.

Atès aquest model de negoci, les *majors* continuen lluitant per mantenir l'explotació del vídeo en suport físic, si bé s'han hagut d'adaptar a un nou model basat en les demandes de consum del client final. D'aquesta manera, han desenvolupat models d'explotació mitjançant plataformes de *video on demand* com Netflix i Hulu.

Amb la finalitat d'adaptar-se a aquestes noves tendències i de reduir el cost de màrqueting i de producció dels suports físics de DVD, les *majors* americanes han implementat el model *day-and-date*, és a dir, l'explotació simultània en DVD-Blu-ray i en VoD.

### ***Day-and-date***

El *day-and-date* és l'estratègia de llançament en la qual l'estrena en sales d'un llargmetratge es fa el mateix dia que l'estrena en *home entertainment*, en televisió o VoD.

En el passat, la raó de decantar-se per una estrena *day-and-date* era la de maximitzar economies d'escala en el màrqueting i la distribució de títols el comportament dels quals en l'explotació en sales no s'esperava que fos particularment bo. Actualment, no obstant això, l'estratègia ha canviat completament el panorama de l'exhibició i la distribució audiovisuals. Mentre que l'audiència canvia els seus hàbits i consumeix contingut audiovisual per Internet, la indústria audiovisual augura que en el futur l'estratègia d'explotació per finestres s'adaptarà a les característiques de cada títol, i que es podrà dur a terme en paral·lel en sales, Internet i en formats DVD-Blu-ray.

El terme *day-and-date* s'ha fet extensiu a qualsevol estrena que es faci en paral·lel entre dues o més finestres d'explotació i fins i tot entre territoris, com ha estat el cas de l'estrena de la tercera temporada de la sèrie *The walking death*, en què Fox International Channels va desenvolupar una estrena global i simultània en més de 122 països solament un dia després d'estrenar-la als Estats Units, i la va anunciar com una estrena *day-and-date* internacional.

Llistes de plataformes de VoD

Podeu trobar llistes actualitzades de plataformes de VoD europees i el comportament del mercat en els informes editats per l'Observatori Audiovisual Europeu.

A llarg termini, sembla clar que l'adequació del model d'explotació dels drets de *home entertainment* a les demandes de consum de l'audiència serà bàsica per a poder continuar mantenint un model d'explotació que resulti rendible. Fins i tot després de la modificació del model d'explotació, els drets de *home entertainment* continuaran essent drets de *home entertainment*. El que haurà canviat serà el suport per mitjà del qual aquests drets seran consumits.

Per a empreses distribuïdores de títols "independents", plataformes de VoD, com ara Red Box (de Coinstar), Xfinity (Comcast), Fios (Verizon), HBO Go (HBO) o Amazon Instant Video, representen bones oportunitats per a rendibilitzar els seus títols.

Fins i tot quan els beneficis obtinguts a partir de l'explotació en lloguer del suport de DVD-Blu-ray s'han vist disminuïts arran de l'accés massiu de l'audiència a les diverses xarxes de pirateria audiovisual, aquesta finestra continua essent summament important per als productors i ha de ser explotada a consciència.

### **Bibliografia**

Lectura recomanada

Daniel Miller (2012, 18 de gener). "Sundance 2012: the day-and-date success story of «Margin Call»" [en línia]. *The Hollywood Reporter*.

És important, per tant, conèixer la manera com s'ha de comercialitzar perquè qualsevol modificació del model a futur és probable que es regeixi pels mateixos paràmetres d'explotació.

Com hem dit, la finestra de *home entertainment* és la segona finestra d'explotació audiovisual, si bé en els casos en els quals un títol determinat no s'hagi pogut estrenar en sales en un territori determinat, es podrà estrenar directament en *home entertainment*.

En el cas de les sèries de ficció, passarà el mateix: la primera finestra d'explotació serà en aquest cas la dels drets de televisió i la segona la de *home entertainment*. Igual que amb els llargmetratges, es pot donar el cas que una sèrie de ficció no es pugui estrenar en cadenes de televisió de determinats territoris, però que sí es pugui distribuir en *home entertainment*.

L'explotació dels drets de *home entertainment* comporta la comercialització, de manera separada, dels drets de lloguer i venda.

Els drets de lloguer de *home entertainment* s'explotaran abans que els de venda, i el seu llançament serà determinat per la data d'estrena en sales. Per aquesta raó, quan un distribuïdor internacional ven els drets d'explotació de sales i *home entertainment* a un distribuïdor local, acordarà en el contracte de distribució les dates límit a partir de les quals serà possible explotar comercialment el *home entertainment* al territori. Aquest període solia ser d'uns sis mesos entre l'estrena en sales i el llançament del DVD-Blu-ray en lloguer, si bé ja fa alguns anys que aquesta finestra és cada vegada més curta, ja que es busca minimitzar els efectes de la pirateria després de l'estrena en sales.

Després del llançament del DVD-Blu-ray en lloguer, es fa el llançament dels drets en venda. En aquest cas, també els períodes d'espera s'han vist reduïts. En el passat, es podien pactar fins i tot quatre mesos entre el llançament dels drets de vídeo de lloguer i els de venda, amb la finalitat d'explotar al màxim la finestra de lloguer. Actualment, aquest període s'ha vist reduït a quinze dies i, de vegades, fins i tot es fan llançaments paral·lels dels drets.

A més dels denominats *canals convencionals de distribució* (videoclubs per als drets de lloguer i establiments comercials per a la venda), els drets de vídeo en venda poden ser també explotats mitjançant els canals d'explotació de premsa, és a dir, venda en quioscos a partir de la distribució amb premsa i revistes. Aquests canals de distribució són independents dels canals convencionals i els seus drets els ha de cedir el distribuïdor internacional de manera independent.

En termes econòmics, el distribuïdor internacional ha d'acordar amb el distribuïdor local la manera com es farà el repartiment dels beneficis derivats de l'explotació de la finestra de *home entertainment*. En cas que el distribuïdor lo-

cal hagi pagat un mínim garantit, els *royalties* es pagaran una vegada recuperat aquest mínim garantit i els costos de promoció i llançament dels DVD-Blu-ray. La pràctica comuna és la d'acordar el pagament de *royalties* en termes percentuals sobre els ingressos derivats de l'explotació. Aquests percentatges variaran segons l'acord aconseguit entre tots dos distribuïdors, però es pot considerar un repartiment comunament utilitzat el següent:

- Drets de *home entertainment* en venda: 80% distribuïdor local / 20% distribuïdor internacional.
- Drets de *home entertainment* en lloguer: 75% distribuïdor local / 25% distribuïdor internacional.

### 8.1.3. Finestra d'explotació en televisió

Quan parlem de llargmetratges, la televisió serà la tercera finestra d'explotació del títol; no obstant això, si parlem de sèries de ficció, animació o telefilms, la finestra de televisió serà la finestra en la qual s'estrenarà el títol.

Dins de la mateixa finestra de televisió hi ha una espècie de "subfinestres" que també han de ser explotades per ordre. Aquestes són la finestra de televisió de pagament i la finestra de televisió d'emissió en obert.

La finestra de televisió de pagament s'explotarà abans que la de televisió en obert i és particularment interessant en territoris on la televisió de pagament té una àmplia penetració.

L'exemple més clar és el de l'Amèrica Llatina, territori on hi ha canals de televisió de pagament que emeten de manera simultània a escala panregional, és a dir, en tots els països de la regió. Una vegada que un títol hagi estat explotat en aquests canals de televisió de pagament panregionals, es vendrà a les cadenes de televisió en obert de cadascun dels països que conformen el territori.

En distribuir títols per a drets de televisió, és important establir una estratègia de venda que ens permeti, en un primer moment, presentar el títol amb el qual treballem a tots els canals de televisió de pagament que, per les seves característiques de programació, puguin estar interessats en el nostre títol. Una vegada venuts els drets de televisió de pagament, començarem la presentació del títol a cadenes de televisió en obert. Ometre l'explotació en alguna de les dues finestres implicaria la pèrdua de beneficis econòmics importants, si bé és cert que hi haurà casos en els quals col·locar un títol determinat en cadenes de televisió de pagament no serà possible, com tampoc no ho serà aconseguir vendre els drets de televisió en obert en tots els territoris que es gestionin.

Les cadenes de televisió de pagament, al seu torn, tenen també unes característiques particulars que les defineixen. Hi ha cadenes de televisió de pagament prèmium, el contingut de programació de les quals ha d'estar format per títols d'estrena al territori, mentre que altres cadenes no exigeixen que la programació que compren sigui d'estrena al seu territori i fins i tot compren drets no exclusius sobre la programació.

De manera general, els drets de televisió tenen diferents modalitats segons la manera com cada cadena transmet el seu senyal. Aquestes modalitats determinaran la manera com els drets seran venuts a aquestes cadenes.

Abans de res, hem de saber que els drets de televisió poden ser cedits de manera exclusiva o no exclusiva. En la mesura que una cadena compri els drets exclusius d'un títol, cap altra cadena que emeti els mateixos drets no podrà accedir al títol. Per contra, si una cadena compra els drets no exclusius d'un títol, cadenes de televisió que emetin en les mateixes condicions podran accedir a la compra del mateix títol en condicions igualment no exclusives.

### **Exemple de venda de contingut a canals de pagament**

La millor manera d'entendre-ho és amb un exemple, que basarem en l'activitat de canals de pagament d'emissió panregional llatinoamericans.

Hi ha canals denominats *prèmium*, que compren pel·lícules d'estrena per emetre-les a l'Amèrica Llatina. Aquests canals busquen diferenciar-se per la qualitat de la programació i per oferir a l'audiència el que és més representatiu del cinema internacional. Per aquesta raó, la venda d'una pel·lícula a un d'aquests canals representa una primera finestra dins de la venda de contingut en la finestra de televisió.

Canals prèmium com els descrits necessitaran que el títol que comprin no hagi estat estrenat amb anterioritat al territori i que els drets de televisió de pagament siguin cedits de manera exclusiva, és a dir, que cap altre canal de pagament del territori no pugui emetre el títol mentre la llicència estigui vigent. Aquest tipus de canals sol comprar llicències d'uns divuit mesos, la qual cosa permetrà al distribuïdor començar la presentació del títol a canals de televisió oberta, l'inici de llicència dels quals serà pactat per a dates posteriors al final de la llicència del canal prèmium, ja que, com hem dit, la finestra d'aquest canal seria una primera finestra dins de l'explotació de drets de televisió, la qual cosa impediria que s'explotin la resta de finestres fins que no hagi finalitzat aquesta primera finestra.

Per contra, hi ha canals de pagament d'emissió panregional però que no exigeixen que els títols siguin d'estrena al territori. Addicionalment, aquest tipus de canals compra els drets de manera no exclusiva, la qual cosa permetrà al distribuïdor vendre els drets a qualsevol altre canal de televisió de pagament amb emissió panregional que també compri els drets de manera no exclusiva. A diferència del que ocorria en el cas del canal prèmium, aquests canals comprarien els drets d'un títol fins i tot després que aquest títol hagués estat estrenat en televisió oberta als països de l'Amèrica Llatina.

El grau d'exclusivitat i tipus de drets que necessiti cada cadena es veuran reflectits en el preu de llicència que el canal pagarà per poder accedir al contingut. D'aquesta manera, els preus de llicència de canals prèmium seran molt superiors als pagats per altres cadenes.

Quan parlem de llargmetratges que han de ser estrenats en les finestres anteriors a les de televisió de pagament, és a dir, en sales i en *home entertainment*, és normal tancar acords amb cadenes de televisió de pagament establint dates d'estrena que permetin que, amb anterioritat, es puguin explotar les finestres

de sales de cinema i de *home entertainment*. D'aquesta manera, es pot signar un contracte de cessió de drets de televisió de pagament amb data d'estrena d'un any i mig posterior a la data de signatura del contracte de cessió.

En el cas de la venda de drets a cadenes de televisió oberta ens trobarem en situacions similars a les que hem vist amb les cadenes de televisió de pagament: hi ha cadenes de televisió en obert que busquen comprar drets de títols que mai no s'hagin estrenat en televisió oberta al territori, mentre que altres cadenes més petites, o amb emissió local o regional, compraran títols ja estrenats al territori.

Dins de l'explotació de drets de televisió es maneja un concepte important que delimita, moltes vegades, la manera com es pot explotar un títol determinat. Aquest concepte és *holdback*. Acordar un període de *holdback* amb una cadena de televisió implica que determinats drets d'explotació estaran bloquejats per a la seva explotació durant el període en el qual aquest *holdback* estigui vigent.

#### **Exemple de *holdback***

Si bé en la pràctica es respecta el fet que els drets de televisió oberta no es comencen a explotar fins que hagi acabat la finestra de televisió de pagament prèmium, les cadenes de pagament poden pactar amb el distribuïdor un *holdback* davant de la finestra de televisió oberta.

D'aquesta manera, es poden vendre els drets d'explotació de televisió de pagament durant un període de dos anys i pactar un *holdback* davant de televisió oberta d'un any i mig. En aquest cas, els drets de televisió en obert no podran ser explotats durant l'any i mig en el qual estigui actiu el *holdback*. Passat aquest període, es podran vendre i explotar els drets de televisió oberta, de manera que durant els últims sis mesos de llicència del canal de televisió de pagament el títol podrà estar en emissió tant en el canal de pagament com en un canal d'emissió en obert.

Pel que fa a la forma de venda dels drets de televisió, el distribuïdor internacional podrà optar entre vendre'ls directament a les cadenes de televisió de cada territori, o vendre'ls a distribuïdors intermediaris que revendran aquests drets a les cadenes de televisió del territori per al qual hagin adquirit els drets de revenda.

En termes generals, un distribuïdor internacional no treballarà amb distribuïdors intermediaris, ja que comporta la disminució dels ingressos d'explotació. Així i tot, hi ha territoris on l'accés directe a les cadenes de televisió és sumament complicat i per tant és convenient treballar amb un distribuïdor intermediari. Aquest és el cas de les cadenes de televisió a la Xina, país on la burocràcia i les traves de la censura impossibiliten que la majoria dels distribuïdors internacionals accedeixin directament a les cadenes de televisió.

En el cas de treballar amb un distribuïdor intermediari, aquest comprarà els drets d'explotació pagant un mínim garantit i després pagarà *royalties* al distribuïdor internacional una vegada que hagi aconseguit revendre'n els drets

a les cadenes de televisió del seu territori. Això és, sempre que el distribuïdor intermediari aconsegueixi recuperar amb aquesta venda el mínim garantit que hagi pagat al distribuïdor internacional.

En la pràctica, dins dels drets d'exploració de televisió també s'inclouen normalment els drets de *catch up*, pagament per visió (PPV per les sigles en anglès de *pay per view*) i *near video on demand* (sense traducció exacta al català i identificat per les sigles en anglès NVOD).

#### **8.1.4. Altres finestres**

A més dels tres grans conjunts de finestres que s'han esmentat, també hi ha una sèrie de drets d'exploració que es treballen mitjançant finestres més petites i complementàries de les anteriors.

Aquestes altres finestres les englobarem en tres apartats: festivals de cinema, venda de drets especials per a hotels, avions i vaixells, i drets per a Internet i dispositius mòbils.

#### **Festivals de cinema**

Els festivals de cinema són bàsics per a la promoció de llargmetratges, ja que els distribuïdors i productors hi solen fer la promoció de les seves pel·lícules en determinats territoris.

Hi ha festivals denominats de *classe A*, que són els festivals que gaudeixen de més renom i en els quals la participació de llargmetratges es regeix per un procés de selecció exhaustiu i en els quals poder participar implica que el llargmetratge en qüestió té característiques que el fan susceptible de ser considerat per la indústria un bon producte audiovisual. També hi ha molts altres festivals que no formen part d'aquesta primera categoria, però que ajuden a difondre els llargmetratges en determinats territoris. Vegem amb més detall aquesta classificació:

1) **Festivals de classe A.** Si bé hi ha quatre festivals internacionals que són considerats els més grans i importants de la indústria, la Federació Internacional d'Associacions de Productors Cinematogràfics (FIAPF) reconeix una llista una mica més àmplia.

La majoria d'aquests festivals no admet pel·lícules que hagin estat estrenades amb anterioritat en altres festivals o que s'hagin explotat de manera comercial en algun o diversos territoris. La seva normativa de participació sol ser molt exigent i tenen normes estrictes de presentació a competició, igual que dates específiques per a la presentació de llargmetratges per a ser avaluats. Per

aquesta raó, i atesa la notorietat que un llargmetratge adquireix en formar part d'algun d'aquests festivals, l'estratègia de presentació i estrena en els festivals de classe A ha de ser desenvolupada a consciència.

Els festivals de classe A són festivals de competició en els quals un jurat internacional, format per exponents reconeguts de la indústria, valora i premia cadascun dels títols seleccionats per participar-hi. Si bé tots representen el cinema internacional, alguns són particularment interessants per a gèneres i temàtiques específiques, de manera que convindrà presentar cada llargmetratge als festivals que li poden ser més afins.

A més del festival de cinema com a tal, molts disposen d'un mercat de cinema associat, és a dir, una secció en la qual els professionals de la indústria dedicats a la distribució estableixen trobades comercials amb compradors de diversos territoris.

La llista de festivals de classe A de la FIAPF és la següent:

- **Festival Internacional de Cinema de Berlín.** Té lloc a Berlín, Alemanya, al febrer. Conegut també com a Berlinale, presenta grans llargmetratges internacionals a concurs i té seccions per a títols independents i produccions d'art i assaig. Presenta tots els gèneres i disposa, juntament amb el Festival de Canes, d'un dels mercats de cinema més importants.
- **Festival Internacional de Cinema de Canes.** Té lloc a Canes, França, al maig. Com la majoria dels festivals de classe A té diferents seccions, especialitzades per gèneres i tipus de producte. Disposa d'un dels mercats de cinema més importants del món.
- **Festival Internacional de Cinema de Xangai.** Té lloc a Xangai, a la Xina, al juny. Accepta tots els gèneres i té un mercat de cinema.
- **Festival Internacional de Cinema de Moscou.** Té lloc a Moscou, Rússia, al juliol. Presenta llargmetratges, curtmetratges i documentals i no disposa d'un mercat de cinema.
- **Festival Internacional de Cinema de Karlovy Vary.** Té lloc a Karlovy Vary, a la República Txeca, al juliol. Presenta llargmetratges i documentals i no disposa d'un mercat de cinema associat.
- **Festival de Cinema de Locarno.** Té lloc a Locarno, a Suïssa, a l'agost. S'hi presenten llargmetratges internacionals i no hi té lloc un mercat de cinema associat.
- **Festival Internacional de Cinema de Mont-real.** Té lloc a Mont-real, al Canadà, a l'agost. A més de difondre el setè art, Mont-real té com a objectiu afavorir la diversitat cultural i la comprensió entre els pobles. Presenta



llargmetratges, curtmetratges i documentals i, si bé no té un mercat de cinema oficial, els representants de la distribució internacional se solen donar cita a Mont-real sobretot quan els seus títols estan en competició.

- **Festival Internacional de Cinema de Venècia.** Té lloc a Venècia, a Itàlia, entre els mesos d'agost i setembre. Es coneix també com la Biennal de Venècia i el seu objectiu és promoure els diversos aspectes del cinema internacional en totes les seves formes. Accepta llargmetratges i curtmetratges de tots els gèneres i té un mercat de cinema associat.
- **Festival Internacional de Sant Sebastià.** Té lloc a Sant Sebastià, a Espanya, al setembre. És un festival que advoca per les noves tendències i presenta tots els gèneres, i no té un mercat de cinema associat.
- **Festival Internacional de Cinema de Mar del Plata.** Té lloc al Mar del Plata, a l'Argentina, al novembre. Presenta títols internacionals i busca la seva difusió a l'Amèrica Llatina. Admet tots els gèneres i no disposa d'un mercat de cinema associat.
- **Festival Internacional de Cinema del Caire.** Té lloc al Caire, a Egipte, entre els mesos de novembre i desembre. Va ser el primer festival de cinema internacional que va tenir lloc al món àrab i l'únic reconegut com de classe A al territori. Només accepta llargmetratges que no hagin estat estrenats a Egipte i no disposa d'un mercat de cinema associat.

2) **Altres festivals.** A més dels festivals de cinema de classe A, hi ha molts altres festivals reconeguts internacionalment que bé poden ser de competició i estar especialitzats en temàtiques específiques, o fins i tot que poden ser festivals no competitius però de la mateixa manera estar molt ben valorats a escala internacional.

Dins dels festivals de competició de temàtica especialitzada trobem festivals com el de Cartagena, Colòmbia, especialitzat en llargmetratges de l'Amèrica Llatina; el de Brussel·les, especialitzat en llargmetratges de fantasia i ciència-ficció; el de Sydney, especialitzat en nous directors, etc.

A més, a cada país hi ha una infinitat de festivals minoritaris que ajuden que un llargmetratge sigui exhibit en països on, d'una altra manera, no arribarien al públic, ja que no han aconseguit distribució en sales. Aquests festivals poden ser temàtics o seleccionar les pel·lícules que presenten segons diversos criteris com ara "cinema espanyol", "nous directors", "dones guionistes" i així, una infinitat de paràmetres.

Els distribuïdors internacionals gestionen també la participació de les pel·lícules que representen en aquest tipus de festivals, i cobren les llicències de participació, gestionen l'enviament de materials i de vegades coordinen l'assistència d'actors, actrius i directors als festivals que requereixin que aquestes figures hi siguin.

Festivals com el Festival de Cinema Espanyol de Caracas fan una gran tasca de difusió en seleccionar i projectar els títols més representatius del cinema espanyol, en aquest cas, d'un any determinat. Aquest festival concret té tanta projecció al seu territori que fins i tot pel·lícules que no s'havien estrenat a Veneçuela s'han aconseguit vendre per a distribuir-les en sales després de l'èxit d'audiència aconseguit en aquest festival.

Si bé tots aquests festivals que hem considerat es denominen *festivals de cinema*, també hi ha diversos festivals especialitzats en sèries de ficció per a televisió i formats de programes d'entreteniment, si bé no són tan influents comercialment com ho són els festivals de cinema.

### **Venda de drets a hotels, avions i vaixells**

Els hotels, avions i vaixells disposen de sistemes de VoD i PPV que es nodreixen en el mateix mercat de compravenda de contingut audiovisual que la resta de plataformes d'emissió.

En els tres casos, el normal és que el distribuïdor internacional contacti amb distribuïdors intermediaris especialitzats a proveir de contingut les companyies de creuers, les cadenes hoteleres i les línies aèries. IFE Services, per exemple, està especialitzat en la gestió de drets per a línies aèries i s'encarrega de buscar contingut que pugui resultar interessant per als avions d'Iberia, Air France, Qatar Airlines, etc.

Si bé aquest tipus de client necessita tenir una àmplia oferta de catàleg per oferir al seu públic final, també està molt interessat a tenir títols d'estrena que pugui oferir com a contingut prèmium als avions o vaixells. Per aquesta raó, aquesta finestra d'explotació es gestiona de manera independent de les altres i se sol excloure de manera expressa en tots els contractes de distribució internacional. D'aquesta manera, un distribuïdor pot estar explotant les vendes internacionals d'un llargmetratge d'estrena a les sales d'Alemanya, però al mateix temps cedir els drets d'aerolínies a Lufthansa i els d'emissió en hotels a qualsevol cadena hotelera que tingui operacions a Alemanya.

## Internet i dispositius mòbils

Quant a la finestra d'Internet i dispositius mòbils ens centrarem en l'explicació de l'explotació de continguts desenvolupats per a poder-se emetre per Internet i mòbils, considerats aquests últims finestres d'explotació i no suports d'emissió lligats a altres finestres com la de la televisió.

Es pot cedir una sèrie de televisió per a emetre-la en una cadena determinada en un territori concret. Aquesta cadena de televisió tindrà emissió per Internet i també se'n podrà consumir el contingut amb aplicacions mòbils per a telèfons, tauletes i ordinadors generades per aquesta cadena de televisió. En aquest cas, estem parlant de drets de televisió amb emissió, a més de televisió convencional, per Internet i dispositius mòbils. No obstant això, si cedim els drets d'aquesta sèrie a una plataforma d'Internet o a una companyia de telefonia mòbil, ja no estarem treballant amb l'explotació de televisió, sinó amb l'explotació de la finestra d'Internet i mòbils.

En aquest sentit, determinats drets d'explotació per Internet i mòbils solen ser els últims a ser explotats perquè si són cedits amb anterioritat, la cessió d'aquests drets limitarà la possibilitat de cedir-los en el moment de tancar vendes d'altres finestres.

Totes les cadenes a escala mundial disposen d'emissió en les seves pròpies plataformes web i aplicacions mòbils. Els drets per a aquest tipus d'explotació se solen cedir de manera molt limitada, és a dir, la cadena de televisió normalment pot emetre el contingut al web o aplicació mòbil per un període de temps curt, normalment set dies, a partir de la primera emissió al canal de televisió convencional. Aquest tipus d'emissió es denomina *catch-up*. Aquesta emissió al seu web o aplicació mòbil, a més, ha d'estar bloquejada perquè solament hi puguin accedir persones que són al mateix territori en què emet la cadena. Aquest tipus de restricció territorial s'anomena *geobloqueig*.

Una vegada s'hagin explotat la resta de drets, un títol podrà ser ofert a plataformes d'Internet que exploten els drets en forma de VoD i pels quals normalment no paguen cap tipus de mínim garantit. Una vegada que el títol és explotat i genera beneficis en concepte de publicitat o compra per part dels usuaris, els beneficis obtinguts per l'operador d'Internet se solen dividir a parts iguals entre la plataforma d'Internet o mòbil i el distribuïdor.

En alguns casos, plataformes d'explotació d'Internet que han desenvolupat un model sòlid ofereixen el pagament de mínims garantits. En aquests casos, el repartiment de *royalties* es farà una vegada que la plataforma d'Internet hagi recuperat el mínim garantit que ha avançat al distribuïdor.

En el cas de títols independents que no són d'estrena o el recorregut comercial dels quals ha acabat, els drets d'explotació de VoD per Internet se solen cedir a diversos territoris a escala mundial i en condicions no exclusives, la qual cosa permet que un mateix títol sigui explotat en diverses plataformes d'Internet al mateix temps.

L'explotació de drets per a telefonia mòbil sol ser més restrictiva i per tant els preus de llicència i condicions de repartiment de *royalties* solen aportar beneficis més alts al distribuïdor.

## 8.2. Estratègia de venda per finestres

Al llarg d'aquest apartat hem vist que les finestres d'explotació dicten l'ordre en el qual cada títol ha de ser explotat amb la finalitat que els drets no s'encavalquin i es pugui obtenir el màxim benefici d'explotació de cadascun.

A l'hora de fer vendes internacionals de productes audiovisuals s'ha d'establir una estratègia de venda d'acord amb les característiques del producte i de cadascun dels territoris on s'espera poder vendre aquest producte.

En la mesura que sigui possible, les finestres d'explotació han de ser explotades íntegrament, si bé el distribuïdor podrà preveure amb antelació si les característiques d'un títol determinat li permetran que sigui efectivament venut en totes les finestres.

La construcció d'una estratègia de vendes adequada permetrà que el distribuïdor no perdi temps intentant tancar vendes en una finestra determinada, mentre es tanca la possibilitat d'explotar les següents.

Considerem el cas d'un distribuïdor que té un llargmetratge que considera que pot ser explotat en totes les finestres d'explotació a Itàlia. El primer que haurà de fer és posar-se en contacte amb els distribuïdors de sales italians el perfil de compra dels quals coincideixi amb el de les característiques de la pel·lícula que representa. Si en un termini relativament curt de temps, diguem-ne uns tres mesos, no rep cap interès seriós d'algun d'aquests distribuïdors, haurà de començar a posar-se en contacte amb distribuïdors de *home entertainment* i cadenes de televisió que puguin estar interessats en el títol. Si no ho fan d'aquesta manera, el títol envellirà i serà impossible de vendre a la resta de finestres.

Per contra, si el distribuïdor disposa de la distribució d'un títol que ha despertat l'interès d'una cadena de televisió quan encara no l'ha pogut ensenyar a distribuïdors de sales que considera que poden estar interessats a explotar-la, haurà de paraitzar la venda en televisió fins que hagi pogut o bé vendre-la, o bé desestimar-ne la venda per a l'explotació en sales i vídeo.

Si bé és bàsic establir una estratègia de venda per finestres correcta, cal tenir present que la durada de les finestres d'explotació és cada vegada mes curta i, en alguns casos, pràcticament estan deixant d'existir.

S'inclou a continuació un quadre teòric de durada de finestres a Espanya, si bé en la pràctica les característiques de cada títol i de cada estratègia d'explotació i comercialització faran variar aquestes durades.

#### Durada de finestres a Espanya

| Cinema            | VHS/DVD  | VoD lloguer/venda   | Cadenes TV de pagament   | VoD subscripció   | TV gratuïta   | VoD gratuït                                     |
|-------------------|--|---|--|---|---|---|
| Estrena al cinema | Als quatre mesos del cinema (imposat pel lobby d'exhibidors)   | Als tres o quatre mesos de l'estrena al cinema (hi ha variació de mesos segons la pel·lícula i el contracte i es retira en entrar la finestra de televisió de pagament) | Dels quatre o sis mesos als setze o vint-i-dos mesos. En exclusiva | En tancar la finestra de pagament (setze o vint-i-dos mesos, amb variacions segons la pel·lícula, i de vegades després de televisió gratuïta quan aquesta n'és productora o coproductora) | Després de la finestra de televisió de pagament   | Després de la finestra de televisió de pagament |
|                   | Hi sol haver dos mesos dedicats al lloguer abans d'arribar a una cadena de televisió de pagament i a la venda, encara que cada vegada ens trobem amb finestres més curtes i apareix el DVD de venda en paral·lel al lloguer, poc temps després de l'estrena al cinema, en el cas de les <i>majors</i> (abans dels tres o quatsres mesos assenyalats) |   |  |   | En el cas de pel·lícules que hagin estat venudes per a la finestra de televisió de pagament |   |

En tots els casos veurem que hi ha variació de mesos segons la pel·lícula i el contracte.

Si la pel·lícula té qualsevol subvenció, s'estableix una finestra legal de tres mesos davant del consum domèstic en suport videogràfic.

Font: Judith Clares; elaboració a partir de les entrevistes mantingudes amb diferents responsables de portals VoD a Espanya: Jaume Ripoll, Filmin; Juan Carlos Tous, Filmin; Josep Monleón, WuakiTV; Juan Alia Mateo, Filmotech. Març-juny del 2012

#### Evolució de les finestres d'explotació

En els propers anys és possible que les finestres d'explotació s'escurcin encara més quant als períodes i que nous formats i suports d'explotació s'incorporin als existents, de manera que la distribució audiovisual anirà establint noves normes que puguin satisfer les necessitats del públic final, però que al mateix temps permetin explotar correctament els títols. En qualsevol cas, la comprensió i la capacitat de gestionar les finestres d'explotació continuaran essent bàsiques.

## 9. Contractes de distribució internacional

El document que regula i estableix la relació futura entre un distribuïdor internacional i el seu client, sigui un distribuïdor de drets de sales, vídeo, cadena de televisió o plataforma d'Internet, és el **contracte de cessió de drets audiovisuals**.

Cada contracte de cessió de drets serà particular, ja que plasmarà l'acord de comercialització de dues empreses úniques en la seva manera de treballar, necessitats i interessos. Així i tot, aquests contractes es regeixen per un conjunt de normes generals que s'han de mantenir en tots els casos, i adaptar-se després segons els acords puntuals als quals hagin arribat les parts.

### Advocats

El model de contracte de distribució audiovisual d'un distribuïdor internacional ha de ser desenvolupat per un advocat expert en el sector audiovisual, ja que els termes i els conceptes manejats en el sector difereixen àmpliament dels de qualsevol altre sector.

En termes generals, la pràctica comuna és la d'utilitzar al llarg de la negociació el model de contracte del distribuïdor internacional, si bé alguns clients, com algunes grans cadenes de televisió, exigeixen la utilització dels seus propis models. En qualsevol cas, la conceptualització dels contractes de distribució varia relativament poc i un distribuïdor internacional pot cedir davant aquest tipus d'exigències del seu client.

En el cas dels grans estudis americans, les coses són diferents. Les *majors* solen utilitzar únicament els seus contractes de distribució i, en el cas de contractes de compra de drets d'adaptació, els seus models difereixen àmpliament dels utilitzats per la resta de companyies a escala mundial.

En el nostre cas, estudiarem els termes clau de negociació en els tres casos de venda més comuns, ja que se'n deriva pràcticament qualsevol tipus de variació de condicions i drets que hi pugui haver. En aquest sentit, veurem les condicions en les quals es negocien contractes per a la venda de tots els drets d'explotació, contractes d'explotació únicament de drets de televisió i contractes de drets d'adaptació de formats, és a dir, de *remake*. D'aquesta manera, no solament coneixerem el contingut dels contractes de distribució, sinó que també analitzarem la manera com es negocien les vendes internacionals.

### Referència bibliogràfica

Podeu trobar referències a negociacions i models de contractes amb *majors* a:

**Mark Litwak** (2012). *Contracts for the film & television industry* (3a. edició, 483 pàg.). Silman-James Press.

## 9.1. Contractes de venda multidrets

Els **contractes multidrets** són aquells en els quals se cedeix l'exploració de tots els drets d'una obra audiovisual a un únic client. Normalment, aquest client serà un distribuïdor local que posteriorment revindrà aquests drets als distribuïdors de sales, vídeo i cadenes de televisió del territori sobre el qual hagi adquirit els drets d'exploració.

Com que aquest tipus de contractes inclou tots els drets d'exploració, estudiar-los és una bona manera d'entendre com es negocia la venda de drets i el més pràctic serà analitzar i entendre cadascuna de les seccions d'aquest tipus de contractes:

1) **Dades generals.** Com a primer punt, en el contracte s'han d'incloure els noms de les empreses que acorden la venda, igual que el de les persones designades per cadascuna d'elles com a màxims responsables de la negociació i signatura dels contractes.

Encara que pugui semblar un punt banal, és imprescindible assegurar-se que tant l'empresa client com la distribuïdora internacional són empreses reals i legalment constituïdes com a tals i que les persones signatàries efectivament tenen la potestat de tancar aquest tipus d'acords. En el pitjor dels casos, i de manera molt poc habitual, poden sorgir problemes que comportin que les empreses s'enfrontin en judicis per incompliment de contracte. En aquests casos, si alguna de les dues empreses no és real, o no té la potestat de signatura i acord per a aquest tipus de negociacions, el dany no es podrà esmenar i la part agreujada no tindrà cap manera de protegir els seus drets.

El distribuïdor internacional, per la seva banda, ha de conèixer el distribuïdor internacional i assegurar-se que la seva empresa estigui capacitada per a desenvolupar la tasca de distribució local, però també ha d'estar segur que la persona que signa l'acord té la potestat legal per a tancar la compra dels drets.

El distribuïdor local s'haurà d'assegurar, abans de res, que el distribuïdor internacional realment té els drets de venda internacional del títol que vol comprar. En aquest sentit, és comú que el distribuïdor local demani al distribuïdor internacional una còpia del contracte de distribució en el qual el productor del títol cedeix els drets de venda internacional al distribuïdor. En el cas de títols clàssics, que s'han explotat durant molts anys i els drets d'exploració internacional dels quals han estat cedits al llarg d'aquests anys a diversos distribuïdors internacionals, és normal que el distribuïdor local demani una còpia del document de cadena de drets, document legal en el qual es desglossa tota

### Enllaç d'interès

En la pàgina web següent trobareu un exemple de contracte multidrets:

<http://es.scribd.com/doc/5583175/plantilla-contrato-cesion-derechos-obra-audiovisual-license-agreement>

la informació relativa als drets del títol i com aquests drets s'han cedit al llarg dels anys des dels productors originals fins al distribuïdor internacional que actualment té els drets de venda.

**2) Dades del títol.** El contracte ha d'incloure de manera clara el nom del títol que s'està cedint, el format, la durada en minuts, l'idioma de la versió original, la nacionalitat, l'any de producció i el nom del director. Aquesta informació no ha de portar a equívocs que permetin confondre títols.

**3) Territoris cedits.** En aquest apartat del contracte s'assenyalen de manera puntual i molt detallada els territoris on el distribuïdor local pot gestionar el títol.

Pensem, per exemple, en un distribuïdor multidrets que opera al continent llatinoamericà: cedirem els drets de les illes del Carib, sense fer distincions? Puerto Rico és una illa de parla castellana que es pot incloure dins del territori de l'Amèrica Llatina, es pot vendre com a territori de manera individual o es pot incloure dins dels Estats Units; no obstant això, de totes aquestes opcions, la més comuna és que Puerto Rico sigui un territori exigit pels grans distribuïdors dels Estats Units, de manera que si l'hem cedit per error al nostre distribuïdor de l'Amèrica Llatina, pot ser que perdem l'oportunitat de tancar una venda amb els Estats Units per no comptar amb Puerto Rico.

El mateix podria succeir amb el Brasil, país normalment exclòs del territori de l'Amèrica Llatina perquè no és de parla castellana. Si cedim els drets de l'Amèrica Llatina sense fer distincions territorials, el Brasil estarà inclòs als territoris cedits i es perdria l'oportunitat d'explotar de manera separada un dels territoris més potents del continent americà.

**4) Idioma.** Igual que amb els territoris, l'idioma en el qual el distribuïdor local estigui facultat a explotar el títol s'ha de negociar puntualment.

En el cas dels Estats Units, es poden explotar de manera separada els drets de parla anglesa i de parla hispana, sobretot per a títols independents. Si el distribuïdor internacional ven el territori dels Estats Units de parla hispana i cedeix els drets d'exploració en idioma original (considerem que aquest idioma original és el castellà) i els drets de subtitulació a l'anglès, molt probablement haurà bloquejat la possibilitat de venda als Estats Units de parla anglesa.

Dins de l'especificació dels idiomes, els contractes de distribució han d'assenyalar puntualment els drets cedits, o no, de versions doblades, subtitulades o doblades amb veu superposada (*voice-over*).

**5) Període de llicència.** El període durant el qual els drets seran cedits al distribuïdor local són un dels punts de negociació més importants a l'hora de cedir drets, ja que determinaran el moment a partir del qual els drets tornaran a estar disponibles per a ser explotats.

En el cas de la cessió de multidrets, el període de llicència serà molt més llarg que en la resta de contractes, ja que el distribuïdor local haurà de tenir prou temps per a explotar i rendibilitzar totes les finestres. Aquest període pot variar, segons les condicions de negociació i els preus de llicència, entre set i vint anys.



També en el cas de la cessió de múltiples drets, se sol incloure una data límit per a fer-ne l'estrena en sales de cinema. Aquest període sol ser d'entre sis mesos i un any a partir de la signatura del contracte de cessió de drets.

Si bé totes les condicions, en conjunt, determinen el preu de llicència, el període de llicència i els drets cedits seran factors determinants a l'hora d'acordar el preu de llicència de venda de drets.

**6) Drets cedits.** La manera com el distribuïdor internacional cedeixi aquests drets limitarà la possibilitat de vendes futures, de manera que el distribuïdor ha de tenir molt clara l'estratègia de venda per finestres que ha desenvolupat per a així no bloquejar per error cap tipus de futura oportunitat de venda que pogués ser compatible amb els drets cedits actualment.

En el cas dels contractes multidrets, se solen cedir tots els drets d'explotació de manera exclusiva, si bé algun en pot quedar fora a causa de l'estratègia d'explotació per finestres que hagi dissenyat el distribuïdor internacional.

Els drets de sales, com hem vist, inclouen també els drets d'explotació en sales no comercials i de vídeo públic, que normalment són cedits juntament amb els d'estrena en sales, si bé de vegades s'exclouen perquè el distribuïdor internacional pugui continuar amb la seva estratègia de promoció en festivals de diversos territoris sense limitació.

En qualsevol cas, els drets de festivals internacionals i, particularment els de classe A, no se cedeixen mai a distribuïdors locals, ja que formen part de la promoció internacional del títol i no de la venda de drets.

Els drets d'explotació de vídeo també es defineixen de manera puntual en el contracte de distribució, i es puntualitzen totes les possibles explotacions que podrà fer el distribuïdor local pel que fa a vídeo en venda, lloguer i/o vídeo comercial. De la mateixa manera, s'establirà també el format d'explotació, que normalment serà DVD-Blu-ray, i s'especificarà el tipus de regió d'explotació d'aquest DVD-Blu-ray. També s'especificarà el canal de distribució per mitjà del qual el distribuïdor local podrà explotar els drets de vídeo, si bé el més habitual en els contractes multidrets és cedir tots els canals d'explotació.

En un contracte de distribució multidrets, els drets de televisió també se solen cedir íntegrament, i s'estableixen les condicions d'explotació per a temes puntuals com el *catch up* limitat a un nombre de dies determinat i el geobloqueig obligatori per a qualsevol tipus d'explotació en plataformes d'Internet.

**7) Preu de llicència.** La secció del contracte de multidrets destinada al preu de llicència és particularment important perquè serà on ambdues parts hauran de plasmar els acords econòmics de la venda.

En el cas d'aquests contractes no solament s'haurà de definir el valor de la venda, sinó la manera com s'haurà de recuperar la inversió feta en cadascun dels drets explotats i el repartiment entre les parts dels beneficis obtinguts per l'explotació.

En un primer terme, s'assenyalaran la xifra i la forma de pagament del mínim garantit que haurà de pagar el distribuïdor local al distribuïdor internacional en concepte d'avançament sobre la compra dels drets d'explotació. En els contractes de venda de drets múltiples, rarament el distribuïdor internacional acorda el pagament d'un preu de llicència tancat, denominat normalment *flat fee*, ja que resulta difícil preveure els beneficis que es poden obtenir de múltiples explotacions, i el fet d'acordar un preu de llicència tancat, sense possibilitat de rebre *royalties*, és arriscat i pot fer que el productor del títol acabi perdent grans quantitats de diners si resulta que és un èxit al territori llicenciat.

Una vegada definit aquest punt, s'ha de detallar la manera de calcular els *royalties* que el distribuïdor local haurà de pagar al distribuïdor internacional una vegada hagi recuperat, a partir de l'explotació comercial del títol, el mínim garantit.

La negociació per a acordar la manera de calcular aquests *royalties* sol ser complicada perquè implica múltiples variables, de manera que analitzarem les més comunes:

**a) *Royalties* sobre els drets d'explotació en sales.** Si bé els percentatges de repartiment de *royalties* és variable i dependrà dels acords entre les parts, considerarem un repartiment de percentatges clàssic del 50/50, en què cadascuna de les parts percep un 50% dels beneficis d'explotació en sales.

Ara bé, com es calcula aquest 50% que cadascuna de les parts ha de rebre? És aquí on entraran en joc variables múltiples que, en cada cas, no es podran negociar de manera diferent.

En primer lloc, les parts han de definir quina part del mínim garantit haurà de ser recuperat abans d'haver de fer el repartiment de *royalties*. La manera més simple és acordar que, mentre el distribuïdor local no hagi recuperat la inversió que ha fet en el pagament del mínim garantit, no haurà de pagar cap tipus de *royalty* al distribuïdor local. No obstant això, hi ha un concepte que limita aquesta recuperació a cadascun dels drets. Ens referim a la possibilitat d'assignar part del mínim garantit a l'explotació en sales, part a l'explotació de vídeo i part a l'explotació de televisió. D'aquesta manera, del 100% del mínim garantit, les parts poden acordar quin tant per cent d'aquest mínim garantit correspon a cadascun dels drets. Així, si s'ha acordat que el 60% del mínim garantit s'assigna a l'explotació en sales, el pagament de *royalties* de l'explotació en sales es començarà a fer una vegada recuperat el 60% del mínim garantit

encara que no s'hagi recuperat la resta del mínim garantit, que haurà de ser recuperat mitjançant l'explotació de la resta de finestres. Aquesta assignació es coneix pel nom en anglès: *allocation*.

Una vegada s'ha definit quina part del mínim garantit s'haurà de recuperar abans del pagament dels *royalties*, s'ha d'acordar la base de càlcul d'aquests *royalties*. En un contracte de cessió de drets múltiples s'espera que el distribuïdor local hagi recuperat la inversió en el mínim garantit i en les despeses d'explotació durant l'explotació de les finestres de sales i vídeo, que són a més les que requereixen inversió en distribució per part del distribuïdor local. D'aquesta manera, hi haurà descomptes aplicables a aquestes explotacions, però normalment no hi haurà cap descompte aplicable a la finestra d'explotació dels drets de televisió.

Els descomptes aplicables a la finestra d'explotació en sales són determinats per la recuperació per part del distribuïdor local dels costos de distribució, és a dir, les despeses en què hagi incorregut per poder distribuir la pel·lícula a les sales del territori. La manera com es recuperaran els costos de distribució s'ha d'incloure en el contracte de distribució i normalment funciona de la manera següent:

- En primer lloc, el distribuïdor pot utilitzar el 100% dels ingressos derivats de l'explotació cinematogràfica en la recuperació dels costos de distribució d'aquest dret.
- Una vegada recuperats els costos de distribució, el distribuïdor local retindrà tots els ingressos derivats de l'explotació cinematogràfica fins a recuperar el 100% del mínim garantit, sempre que no s'hagi acordat un percentatge d'*allocation* per als drets d'explotació en sales; en aquest cas, els *royalties* es començaran a pagar quan es recuperi el percentatge acordat.
- Una vegada recuperats els costos de distribució i el mínim garantit, el distribuïdor local començarà a pagar al distribuïdor internacional el 50% dels ingressos d'explotació dels drets en sales en concepte de *royalties*.

En l'apartat relatiu a l'explotació dels drets en sales, les parts també hauran d'acordar les despeses màximes i mínimes que el distribuïdor local destinarà a la producció de còpies i publicitat, ja que aquests costos formen part dels costos de distribució que cal descomptar dels *royalties*.

**b) Royalties sobre els drets d'explotació en vídeo.** Igual que el cas de l'explotació de drets en sales, els percentatges de repartiment de *royalties* són variables i depenen dels acords entre les parts, però considerarem percentatges propers al 70% a favor del distribuïdor local i del 30% a favor del distribuïdor internacional.

En entrar en l'exploració de la segona finestra, hem de tenir en compte altres conceptes que limiten la manera com es paguen els *royalties*. El primer d'aquests conceptes és el de la *crosscol-lateralització*, traducció literal i inexistent en català, del concepte anglès *cross-collateralization*.

La **crosscol-lateralització** permet al distribuïdor local recuperar dels ingressos percebuts per l'exploració en vídeo qualsevol pèrdua derivada de l'exploració en sales, això és: si el distribuïdor no ha aconseguit recuperar el mínim garantit amb l'exploració en sales, pot derivar aquest saldo negatiu a l'exploració en vídeo, de manera que el pagament dels *royalties* es faci efectiu en el moment en què el distribuïdor local recuperi el mínim garantit després de l'exploració en sales i en vídeo.

La crosscol-lateralització es pot aplicar a drets de sales i vídeo o a drets de sales, vídeo i televisió, de manera que la recuperació del mínim garantit es pugui fer fins i tot dels ingressos de l'exploració en televisió.

En qualsevol cas, sempre es pot acordar que no hi hagi crosscol-lateralització i per tant, si el distribuïdor local no aconsegueix recuperar el mínim garantit amb l'exploració en sales, haurà d'assumir la pèrdua i fer el repartiment de *royalties* a partir de l'exploració dels drets de vídeo.

El segon dels conceptes que pot limitar el pagament dels *royalties* de vídeo és la **recuperació dels costos de distribució**. Es pot arribar a l'acord que, igual que en l'exploració de drets de sales, es recuperin aquests costos abans del repartiment de *royalties*. No obstant això, és pràctica relativament habitual acordar que aquests costos siguin assumits únicament pel distribuïdor local.

**c) Royalties sobre els drets d'exploració en televisió.** En el cas dels drets de televisió, la pràctica comuna és la de fer el repartiment de *royalties* sense aplicar descomptes de despeses de distribució ni de recuperació de mínim garantit, sempre que no s'hagi acordat d'una altra manera.

Els percentatges de repartiment de *royalties* poden variar, però se solen utilitzar percentatges de repartiment propers al 50/50 en el cas de drets de PPV, NVOD i VoD. Per als drets de televisió tant de pagament com oberta, se solen manejar percentatges del 30% per al distribuïdor local i 70% per a l'internacional.

**8) Materials.** Tant en la negociació de venda com en el contracte, s'ha d'establir de manera clara el tipus de material que el distribuïdor internacional enviarà al distribuïdor local perquè pugui explotar el títol.

Aquests materials es poden enviar en préstec i en aquest cas el distribuïdor local els haurà de retornar al distribuïdor internacional en el termini acordat per a això, o els pot comprar el distribuïdor local i en aquest cas els haurà de destruir una vegada finalitzat el període de llicència.

En el cas dels contractes multidrets, el distribuïdor local ha de tenir accés a tots els materials que li permetin fer una estrena òptima del títol a totes les finestres. En aquest sentit, correspon al productor la responsabilitat de lliurar materials que tinguin les característiques necessàries per a l'exploració internacional. Amb això ens referim a aspectes tècnics dels materials com ara les pistes de músiques i efectes, sense les quals serà impossible fer el doblatge del títol, o als fons neutres que s'han d'incloure en la còpia audiovisual que es lliuri al distribuïdor local.

Per a les estrenes en sales, el distribuïdor local necessita, en la majoria dels casos, tenir accés a còpies en 35 mm. Segons les preferències del mercat i les necessitats del distribuïdor, se li poden vendre còpies usades que estiguin en molt bones condicions, o se'n poden fer còpies noves que el distribuïdor comprarà. En lloc de còpies en 35 mm, el transport de les quals és complicat i costós, el distribuïdor local també pot sol·licitar material digital per a l'exploració en sales, segons la penetració que aquestes noves tecnologies tinguin al mercat local.

Per a l'exploració en vídeo i televisió, el distribuïdor local requerirà còpies digitals o Betacam, aquests últims cada vegada menys utilitzats.

A més del material audiovisual com a tal, també s'hi ha d'incloure l'enviament de guions, fotografies d'alta qualitat, registres de les músiques utilitzades en el títol (el productor s'ha d'haver assegurat de comprar els drets internacionals de les músiques utilitzades en la seva obra) i altres materials necessaris per a fer la publicitat de l'obra.

Addicionalment a l'acord de pagament de fabricació dels materials, en el contracte de venda també s'ha d'assenyalar qui ha de cobrir les despeses d'enviament dels materials. Aquestes despeses normalment són a càrrec del distribuïdor local, si bé en les ocasions en les quals els materials són enviats en préstec, es pot acordar que l'enviament de materials sigui cobert pel distribuïdor local i que el distribuïdor es faci càrrec de la devolució internacional.

Com a element de seguretat, és pràctica habitual acordar que els materials no siguin enviats fins que el distribuïdor internacional hagi rebut els pagaments de llicència o mínim garantit i de materials.

### **Termes especials i termes generals**

Tots els termes anteriors formen part de la secció del contracte denominada *termes especials* i són en els que se centra la negociació audiovisual de manera puntual, ja que corresponen a la venda d'un títol determinat en unes condicions pactades i negociades de manera especial. A continuació, en el contracte s'inclouen els termes generals, que

són aquells aplicables a qualsevol venda audiovisual que dugui a terme el distribuïdor internacional i en els quals s'estableix la normativa legal en què es basarà el contracte.

## 9.2. Contractes de venda de drets de televisió

Si bé els contractes per a la venda dels drets de televisió no difereixen substancialment dels contractes multidrets quant a la forma i la legalitat, sí que difereix la forma de negociació, ja que sovint els drets de televisió es vendran directament a una cadena estrangera, de manera que normalment no existirà la figura del distribuïdor local i per tant no existirà el pagament d'un mínim garantit i de *royalties*, si bé es pot donar el cas que alguna cadena gestioni una plataforma de VoD o PPV per mitjà de la qual generi ingressos addicionals als de l'emissió regular, circumstància en què s'haurà de pactar el repartiment de *royalties* sobre aquests ingressos.

Per analitzar els contractes de venda de drets a una cadena de televisió, considerarem que el producte audiovisual que es negocia és una sèrie de ficció i no un llargmetratge.

Els contractes de venda de drets de televisió mantenen la mateixa forma i els mateixos principis que els dels contractes multidrets, de manera que analitzarem a continuació únicament aquells punts de la negociació en els quals difereixen:

1) **Idioma.** Tal com s'ha explicat en el contracte multidrets, l'idioma en el qual s'explotarà el títol forma part important de la negociació.

En acordar aquest punt en els contractes de venda de drets de televisió, el primer que s'acorda és quina de les parts ha de cobrir els costos de doblatge, en cas que sigui necessari.

El doblatge d'una sèrie de televisió és complicat i car, de manera que el distribuïdor internacional ha de saber si el doblatge el farà la cadena, assumint-ne els costos, o si ha de lliurar el material ja doblat; en aquest cas, els costos de doblatge han de ser assumits pel distribuïdor internacional. Posteriorment, i segons l'acord que el distribuïdor internacional tingui amb el productor original del títol, aquestes despeses de doblatge es deduiran de la venda o seran assumides pel productor.

En el cas en què la cadena s'encarregui del doblatge, normalment demanarà al distribuïdor internacional que els costos de doblatge siguin compartits entre ambdues parts. Si l'idioma al qual es dobla la sèrie permet que el distribuïdor internacional pugui vendre el títol a altres territoris, aquest acord pot resultar beneficiós per a ambdues parts. No obstant això, si el distribuïdor internacional no té assegurada una venda a un altre territori que requereixi el mateix idioma, pagar la meitat del doblatge sense tenir la certesa que el podrà amortitzar amb una altra venda és un risc. En aquests casos, la cadena pot assumir

el 100% del cost de doblatge i cedir al distribuïdor internacional l'accés a la versió doblada després de pagar el 50% del cost de doblatge. D'aquesta manera, el distribuïdor internacional paga una part del doblatge només en cas de tenir una venda assegurada i la cadena té la possibilitat de recuperar una part del cost de doblatge.

En cas que la cadena no assumeixi el cost de doblatge, el distribuïdor haurà de valorar si tancar la venda serà rendible. Hi ha casos en els quals el preu de generar la versió doblada pot ser igual o superior al preu de llicència pagat per la cadena de televisió, de manera que l'acord no es pot tancar. Si el distribuïdor no ha negociat de manera correcta aquest punt, pot arribar a tancar un acord en el qual perdi diners o en el qual, simplement, no generi cap benefici per al productor. Per contra, hi ha grans cadenes els preus de llicència de les quals superen amb escreix qualsevol cost de doblatge, de manera que el distribuïdor es pot fer càrrec de les despeses de doblatge ja que, fins i tot si les dedueix de la venda, obtindrà un bon preu de llicència i tindrà una versió doblada que probablement tornarà a rendibilitzar en futures vendes per a aquest territori o per a qualsevol altre que parli el mateix idioma.

### **Costos del doblatge**

Si una sèrie és interessant per a una cadena de televisió francesa que requereix doblar-la, per al distribuïdor no serà un problema estratègic cobrir la meitat del doblatge o fins i tot pagar-lo completament, ja que el preu de llicència pagat per cadenes franceses cobrirà el doblatge i aquest doblatge farà que la sèrie sigui més interessant per a cadenes del Canadà de parla francesa i per a cadenes de l'Àfrica francòfona.

Per contra, el doblatge fet per una cadena de l'Àfrica de parla francòfona o del Canadà de parla francesa no serà admès per una cadena a França, de manera que, malgrat tenir un doblatge francès, el distribuïdor no serà capaç de vendre aquesta versió a França. En aquest segon cas, no seria interessant per al distribuïdor assumir o compartir el cost del doblatge francès fet per a una cadena canadenca o africana.

Veiem llavors que el tipus d'acord al qual s'arribi amb referència a l'idioma cedit i a la manera d'assumir els costos de doblatge es pot convertir en un punt clau de la negociació, i fins i tot es pot cancel·lar una venda per aquesta raó.

**2) Drets cedits.** Igual que en la negociació de venda de multidrets, la manera com se cedeixin els drets de televisió determinarà la capacitat d'explotació futura d'aquests drets.

Establir una estratègia correcta de venda per finestres, dins de les finestres considerades dins dels drets de televisió, resultarà important perquè el distribuïdor pugui explotar aquests drets de la manera més eficient possible.

A més de controlar les vendes i els períodes de llicència de les finestres de televisió de pagament i en obert, el distribuïdor haurà de prestar una atenció especial als períodes de *holdback* demanats per les cadenes de televisió, ja que aquests períodes limitaran les possibilitats d'explotació del títol.

### **Holdback**

En alguns casos, hi ha cadenes de televisió de pagament que demanen períodes de *holdback* enfront de televisió oberta que van més enllà del seu propi període de llicència, és a dir, la cadena de televisió de pagament pot comprar un període de llicència de dos anys, però demanar un *holdback* enfront de televisió oberta de dos anys i mig. Si bé aquests casos són excepcionals, es poden presentar en determinades negociacions.

Si el distribuïdor accepta aquest *holdback*, el títol no podrà ser rendibilitzat en televisió oberta durant un període bastant llarg de temps i es pot donar el cas que quan els drets estiguin lliures per a explotar-se en televisió oberta, el títol sigui ja massa vell i cap cadena en obert no el vulgui comprar.

**3) Nombre de projeccions.** En les vendes de televisió s'acorda amb la cadena emissora la quantitat de vegades que el títol podrà ser emès. El nombre d'emissions d'un mateix títol es denomina *projecció*.

Si en el contracte de llicència s'acorden, per exemple, tres projeccions i estem parlant d'un llargmetratge o un documental, aquest títol pot ser emès per la cadena tres vegades. Per contra, si el títol en negociació és una sèrie de ficció o d'animació, les tres projeccions comptaran per a cadascun dels episodis de la sèrie, de manera que cadascun podrà ser emès tres vegades.

A més de les projeccions, les parts han d'acordar en el contracte les denominades *multi-projeccions*. Les *multi-projeccions* són emissions fetes dins d'un període de temps determinat després de l'emissió de cada projecció. Aquest període de temps sol ser de 24 hores, si bé de vegades és de 48 o 72 hores. D'aquesta manera, si s'acorden tres projeccions i tres *multi-projeccions*, la cadena de televisió pot emetre el títol (projecció) i, en les 24 hores següents, tornar-lo a emetre (*multi-projecció*). Algunes cadenes de televisió de pagament que repeteixen la seva programació poden demanar, per exemple, dues projeccions, amb sis *multi-projeccions* cadascuna.

Les opcions de negociació de les projeccions i *multi-projeccions* són àmplies, ja que depenen de la pràctica de cada cadena de televisió. Cadenes que disposen d'un canal de televisió principal i d'un altre que emet la mateixa programació amb una diferència de mitja hora o d'una hora solen establir que la projecció feta al canal diferit tingui la mateixa projecció feta al canal principal.

**4) Preu de llicència.** Tal com succeïa en el contracte de cessió de drets múltiples, l'acord del preu de llicència és un dels punts més importants del contracte.

En el cas de cessió de drets a una cadena de televisió, la negociació serà molt més simple, ja que, de manera general, no comporta el pagament de *royalties*, a excepció de les negociacions en les quals la cadena compri drets derivats que generaran beneficis addicionals, com ara drets de PPV, VoD o Nvod que generaran beneficis addicionals a la cadena, o drets d'exploració de marandatge i productes derivats.

D'altra banda, en alguns casos, el distribuïdor vendrà els drets de televisió a distribuïdors locals i no directament a cadenes de televisió. En aquests casos, el distribuïdor local ha de pagar un mínim garantit sobre el qual ha d'acordar



el pagament de *royalties* una vegada tancada la venda de drets de televisió amb una cadena local. En aquests acords, el repartiment de *royalties* s'ha de pactar igual que com s'ha explicat en els contractes multidrets.

### 9.3. Contractes de venda de format

Parlem de **venda de format** quan se cedeixen els drets d'adaptació local d'una obra. Aquesta obra pot ser un llargmetratge, una sèrie o una derivació de qualsevol gènere.

En termes pràctics, l'obra els drets d'adaptació de la qual se cedeixen es denomina *versió original*, mentre que l'obra resultant del procés d'adaptació s'anomena *versió local* o *versió adaptada*. La sèrie *Los Serrano* és la versió original de la sèrie *I Cesaroni*, versió local, o versió adaptada, de *Los Serrano* a Itàlia.

La venda de drets de format és completament diferent de la venda de drets de llauna, de manera que a continuació s'explicaran les variables que cal tenir en compte a l'hora de fer una venda de format.

La venda dels drets de format se sol fer entre el distribuïdor internacional i un productor local del territori on es vol adaptar una llauna determinada. Això és aplicable a tots els gèneres audiovisuals, inclosos els llargmetratges. No obstant això, en el cas d'adaptació de sèries de ficció o de llargmetratges que es vulguin adaptar per a televisió, es pot donar el cas que el client local sigui una cadena de televisió i no un productor local. Aquesta cadena de televisió comprarà els drets d'adaptació del format per després assignar la producció local a alguna de les seves productores de confiança.

En la venda de formats hi ha un pas previ a la signatura del contracte de cessió de drets d'adaptació (contracte de llicència de format), que és el contracte d'opció sobre el format. Aquest contracte atorga al productor o cadena local justament això: una opció d'avaluació i presentació del format en exclusiva per a després decidir si aquest format és susceptible de ser adaptat al seu país. El contracte d'opció sobre un format permet, per tant, que un productor local pugui presentar, de manera exclusiva, un format determinat a les cadenes del seu territori amb la finalitat que alguna s'interessi pel projecte i vulgui comprar la versió que el productor local desenvoluparà. Legalment, cap productor local no pot presentar a les cadenes de televisió del seu territori formats de títols que no són seus sense tenir signada una opció sobre aquest format.

El contracte d'opció sobre un format ha de reflectir les condicions acordades per les parts perquè el productor local pugui presentar un format al seu territori i també delinea de manera general quines seran les condicions que hauran de regir la venda del format en cas que es concreti.

La signatura d'un contracte d'opció de format és, per tant, un permís de presentació, però no un contracte que en permeti fer una adaptació. D'aquesta manera, que un distribuïdor local signi un acord d'opció sobre un format no vol dir que el format estigui venut al territori amb seguretat, ni que la llauna en qüestió serà efectivament adaptada.

Un contracte d'opció de format pot ser molt complet, i establir-s'hi pràcticament els mateixos termes que els del contracte de llicència de format, però hi ha casos en els quals el productor local no té una idea clara del tipus de drets de llicència de format que necessitarà i, per tant, signarà un contracte d'opció relativament general per, posteriorment, en el contracte de llicència de format, afinar els termes de cessió.

Atès que més endavant analitzarem detalladament el contracte de llicència de format, veurem a continuació els tres punts bàsics que es negocien en un contracte d'opció de format:

**1) Període i preu d'opció de format.** Normalment s'estableixen períodes d'opció d'uns sis mesos, si bé les parts acordaran el que els convingui més segons les seves necessitats.

El preu de l'opció per aquests sis mesos sol ser l'equivalent al preu de llicència d'un episodi llicenciat. Si bé en aquest moment es desconeix el preu real de llicència d'un episodi, el distribuïdor internacional coneix rangs de preus amb els quals pot treballar.

El preu de llicència d'aquesta opció se sol pactar com a recuperable però no reintegrable.

**2) Període i preu d'extensió d'opció.** En el mateix contracte d'opció s'inclou la possibilitat d'estendre'n el període. Això és així perquè en determinats casos el productor local necessitarà una mica més de sis mesos per a poder tancar un acord de producció amb una cadena local. Preveient aquesta situació, s'acorda des del principi de la negociació el període extra d'opció que se cedirà en cas que sigui necessari, igual que el preu que el productor local pagarà per aquesta extensió.

Normalment, el període d'extensió d'opció és la meitat del període d'opció acordat inicialment. En termes generals serà, per tant, de tres mesos.

Pel que fa al preu d'extensió d'opció, també haurà de ser la meitat del pactat per a l'opció inicial; no obstant això, en aquest cas el preu d'opció serà no recuperable i no reintegrable.

Una vegada acabat el període d'opció inicial, el productor local haurà de comunicar al distribuïdor internacional què vol fer: pot no exercir l'opció i no continuar endavant amb el projecte, ja que no hi ha possibilitats d'adaptació

al seu territori; pot exercir l'extensió de l'opció, ja que té cadenes interessades però necessita una mica més de temps per a tancar l'acord, o pot exercir directament la llicència del format, ja que ha aconseguit tancar un acord de producció amb una cadena local sense necessitat d'estendre l'opció.

**3) Preu de llicència.** Si bé en el moment de signar l'opció el productor local normalment no té una idea clara del que podrà pagar en concepte de llicència de format, normalment s'estipula un rang de preus de llicència amb els quals es treballarà. Per pactar aquesta xifra, se sol negociar un rang de percentatges sobre el pressupost de producció de la possible versió local. D'aquesta manera, es pot acordar que el distribuïdor internacional rebi, en concepte de llicència pel format, per exemple, entre un 5% i un 7% sobre el total del pressupost de producció local per episodi.

### **9.3.1. Contracte de llicència d'adaptació de format**

Una vegada que el productor local ha confirmat que vol comprar el format per adaptar-lo localment, les parts signaran el contracte de llicència de format. En aquest contracte s'estableixen no solament les condicions de treball per a l'adaptació, sinó també la manera com les parts hauran de gestionar la versió local que sorgeixi després de l'adaptació:

**1) Dades generals de la versió original.** En aquest apartat es detallen totes les dades relatives al títol original que s'està cedint per a ser adaptat localment.

**2) Dades generals de la versió local.** En aquest apartat es detallen les dades generals de la versió adaptada. Aquestes dades comprenen el nombre d'episodis o programes que el productor local pot produir, la durada de cadascun, l'idioma en el qual es farà la producció, el títol de la versió local i el període de producció d'aquesta versió.

El període de producció de la versió local és important, ja que en molts casos l'inici del període de llicència o exhibició del format es pot acordar a partir de la primera emissió del primer episodi de la versió local. Si no s'estableix un límit de temps per a l'inici i final de la producció, el productor local pot trigar anys a produir-ne i emetre'n l'adaptació, cosa que dilatarà enormement l'inici d'emissió i per tant el període de llicència. Si això ocorre, el distribuïdor local tindrà bloquejat el títol al territori per molt més temps de l'esperat, i això limitarà la possibilitat de vendes posteriors.

**3) Territori d'exhibició.** El distribuïdor internacional ha de pactar amb el productor local el país o territori on la versió local pot ser emesa, igual que la cadena de televisió que estarà facultada per a fer-ne l'emissió.

**4) Drets d'exhibició.** Igual que en els contractes de venda de llauna, en els contractes de llicència de format també s'han d'establir de manera detallada els drets d'exhibició de la versió local i el nombre de projeccions que es poden fer d'aquesta versió. D'aquesta manera, pot ser que el productor local estigui facultat per a l'exhibició de la versió local únicament en televisió oberta, i deixar la resta de drets lliures per a una comercialització posterior de la versió local.

**5) Preu de llicència.** En signar el contracte de llicència, el productor local ja té una idea molt concreta dels pressupostos de producció que manejarà, de manera que el preu de llicència per episodi pot ser pactat per les parts de manera específica.

Normalment, el preu de llicència del format implica també el pagament corresponent a la consultoria que el productor original ha de brindar al productor local perquè pugui desenvolupar el projecte segons les directrius de producció originals.

La consultoria implica tot el que tingui a veure amb l'adaptació del títol com a tal. Des dels plànols dels platós fins a les adaptacions de trames, guions i personatges són revisats per l'equip de la producció original, els quals seran capaços de preveure el resultat de les modificacions i aportar idees i suggeriments que assegurin l'èxit de la versió local.

**6) Renovació de la llicència.** Com que normalment es tracta de sèries de ficció, en els contractes d'adaptació de format se solen estipular les condicions generals que asseguraran al productor local l'accés a properes temporades de la versió original.

**7) Explotació comercial de la versió local.** Una vegada hi hagi la versió local adaptada, aquesta versió és susceptible de ser comercialitzada internacionalment com una nova llauna, de manera que les parts han d'acordar qui i com farà l'explotació internacional de la llauna local.

De manera general, es recomana que el distribuïdor internacional desenvolupi la gestió de vendes de la llauna local. Això és perquè el distribuïdor internacional normalment té els drets de venda de la llauna original i del format, de manera que si un tercer explota internacionalment una versió local en territoris on ja s'ha venut la llauna original, hi haurà conflictes de drets i és probable que alguna de les parts caigui en incompliment de contractes sense si més no haver-se'n assabentat.

Si bé reunir tots els drets d'un títol en mans d'un únic distribuïdor internacional és l'ideal, cal tenir present que aquest tipus d'acords solament els aconsegueixen grans empreses de distribució amb força internacional.

**8) Holdback.** Aquest concepte és molt important en la venda d'adaptació de formats, ja que és l'única manera de limitar l'exhibició de diverses versions d'un mateix títol en un territori.

Hi ha territoris on l'exclusivitat d'un títol adaptat no és un punt particularment important; no obstant això, molts altres territoris poden, fins i tot, no arribar a avaluar la possibilitat d'adaptar un títol si la versió original ja hi ha estat estrenada.

El normal és que en signar un acord d'adaptació de format, el productor local exigeixi un *holdback* davant de la versió original del títol. D'aquesta manera, el distribuïdor internacional no pot vendre la llauna original del títol mentre el *holdback* estigui vigent.

La raó d'incloure aquesta limitació en els contractes està en el fet que el productor i la cadena locals fan una inversió important en el projecte de producció i no es poden arriscar que mentre estan produint o emetent la versió local, la versió original s'exploti al seu territori i els arruïni l'estrena i l'emissió de la seva versió.

En acordar aquest *holdback*, el productor local s'assegura que la versió original no s'explotarà al seu territori i que tindrà l'estrena exclusiva del títol.

Les possibilitats d'acord de *holdbacks* són innombrables, de manera que cada distribuïdor haurà de negociar de la millor manera possible per així assegurar la protecció dels interessos del seu client, però també assegurar-se la possibilitat d'explotació de l'obra original quan sigui possible.

#### **Contractes únics**

Hem de tenir present que si bé aquí hem explicat cadascun dels termes de negociació bàsics d'un contracte de distribució internacional, cada contracte és únic, ja que reflecteix les necessitats d'un client únic. Per aquesta raó, els contractes de distribució audiovisual incorporen variants constantment i cada negociació s'haurà d'adequar a les necessitats de les parts involucrades.

## 10. Les vendes internacionals

La tasca de les vendes internacionals es desenvolupa per diferents vies que permeten el contacte entre els distribuïdors internacionals i la resta d'actors del sector, com productors, distribuïdors de diferents drets, cadenes de televisió i altres plataformes d'exploració de drets audiovisuals.

Aquestes relacions entre els components del mercat audiovisual se solen desenvolupar a distància, si bé hi ha diferents mercats internacionals i visites personalitzades que ofereixen l'oportunitat de reunir-se en persona.

Al contrari del que pot passar en altres sectors, l'assistència a fires en el sector audiovisual és de vital importància, ja que s'hi desenvolupen les relacions comercials més importants de la indústria. Per això, l'assistència a mercats internacionals en el sector audiovisual deixa de ser una mera acció de màrqueting per a convertir-se en una eina de venda directa.

En termes generals, els distribuïdors internacionals organitzen la presentació de les seves novetats al voltant dels mercats internacionals, i utilitzen els lapsos de temps entre ells per a fer el seguiment i el tancament de vendes dels productes presentats als mercats.

L'estratègia de presentació dependrà de l'estratègia de vendes desenvolupada per un distribuïdor determinat, però també pels períodes en els quals els distribuïdors i les cadenes de televisió internacionals solen prendre les decisions de desenvolupament de projectes i de disseny de les seves graelles de programació.

En aquest sentit, estudiarem les diferents vies mitjançant les quals els distribuïdors internacionals fan la presentació dels seus títols als clients potencials.

### 10.1. Mercats internacionals

Les fires i els mercats internacionals són esdeveniments organitzats en ciutats específiques i que se solen repetir any rere any. Els diferents actors del sector audiovisual s'hi donen cita per reunir-se personalment amb compradors i venedors de països de tot el món, conèixer i donar a conèixer les novetats dels seus catàlegs, i establir les bases per al tancament d'acords futurs.

Normalment, els mercats internacionals serveixen com a plataforma de presentació, si bé no és habitual que s'hi tanquin vendes concretes de productes no coneguts pels clients. Això és perquè els diferents compradors han de sotmetre a avaluació i aprovació la compra de títols, de manera que després d'un mercat, analitzen tot el que hi han vist i fan una selecció dels títols que compraran. Les vendes de títols que es tanquen en mercats i fires solen ser negociacions obertes amb anterioritat i que reben l'aprovació final del client durant la celebració de la fira.

Hi ha excepcions per a títols molt puntuals que resulten ser exactament el que un client determinat està buscant, o per a productes que gaudeixen de renom en un territori determinat i l'èxit dels quals està poc menys que garantit. En aquestes situacions, un client pot confirmar el seu interès en la compra d'un títol de manera immediata signant un preacord de venda durant la fira.

El calendari de mercats i fires internacionals es gestiona al principi de cada any, de manera que tots els actors del sector fixen amb molta antelació la seva participació en cadascun.

Les fires i els mercats internacionals es poden classificar segons el tipus de producte que s'hi presenta, segons el tipus de clients que hi participen o segons l'àmbit geogràfic al qual es destinen. D'aquesta manera, hi ha mercats en els quals participen la majoria dels territoris a escala mundial, mentre que d'altres s'especialitzen en territoris específics. D'altra banda, els mercats internacionals també s'especialitzen quant a gènere audiovisual. Hi ha mercats especialitzats en la venda de drets de llargmetratges, de contingut per a televisió, de documentals o d'animació, mentre que d'altres són més generalistes i hi assisteixen distribuïdors i compradors d'un gran nombre de gèneres.

### **10.1.1. Principals mercats audiovisuals**

Si bé al llarg de cada any tenen lloc innumbrables fires i mercats internacionals, hi ha una selecció de mercats que són particularment importants, ja que reuneixen un grup significatiu de distribuïdors i compradors de diferents països del món.

Cada distribuïdor haurà de desenvolupar la seva estratègia d'assistència a mercats tenint en compte el tipus de producte que conté el seu catàleg i el tipus de clients amb els quals s'ha de posar en contacte. Si bé els mercats que es detallen a continuació són els més importants en el calendari, no sempre serà possible, ni interessant, que un distribuïdor assisteixi a tots.

L'assistència a mercats internacionals implica un gran desplegament logístic i un cost econòmic elevat, de manera que la participació d'un distribuïdor als mercats internacionals haurà d'estar supeditada a la capacitat real de venda que es pugui derivar d'assistir-hi.

A Espanya, els distribuïdors tenen el suport de diferents associacions i organismes que faciliten la seva assistència als mercats internacionals, i els ofereixen ajudes econòmiques i solucions logístiques que els facilitin la presència internacional.

Aquests organismes, com l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX), la Federació d'Associacions de Productors Audiovisuals Espanyols (FAPAE), el consorci Catalan Films & TV, el Consorci Audiovisual de Galícia i molts d'altres, ofereixen solucions d'assistència als diferents mercats internacionals.

De manera general, ICEX i FAPAE han creat des de fa diversos anys els pavellons espanyols Cinema From Spain per als mercats de cinema i Audiovisual From Spain per als mercats de televisió. En aquests pavellons o, com se'ls denomina en els mercats internacionals, *umbrella*, les empreses espanyoles poden participar als mercats internacionals i rebre l'ajuda econòmica i logística d'aquestes associacions i aglutinar en un únic espai la producció audiovisual espanyola.

Els principals mercats audiovisuals que tenen lloc anualment són els següents:

**1) NATPE (Miami, als Estats Units. Segona setmana de gener).** Mercat internacional especialitzat en contingut de televisió en el qual la majoria dels compradors prové de països de l'Amèrica Llatina i dels Estats Units de parla hispana. S'ha convertit en un mercat de referència per al mercat llatinoamericà i ha fet que la majoria d'aquests clients deixi d'assistir a MIPTV.

El mercat es desenvolupa a l'Hotel Fontainebleau de Miami Beach, on els distribuïdors tenen *suites* o estands per a la celebració de reunions acordades prèviament.

**2) European Film Market (EFM) (Berlín, a Alemanya. Primera setmana de febrer).** Mercat internacional especialitzat en contingut de cinema i associat al Festival Internacional de Cinema de Berlín (Berlinale). És un dels mercats de cinema més importants de l'any i, com que té lloc al febrer, es considera un mercat en el qual s'exhibiran les tendències de l'any.

Hi participen distribuïdors i clients de tot el món que es reuneixen en estands localitzats al centre d'exhibicions Martin Gropius Bau, molt a prop del lloc on es fa el Festival Internacional de Cinema de Berlín.



Com en tots els grans mercats internacionals, les cites entre compradors i venedors han estat concertades amb antelació i els distribuïdors poden fer projeccions dels seus títols d'estrena, a més de les pel·lícules que són en les diferents seccions oficials del festival.

**3) MIPTV (Canes, a França. Segona setmana d'abril).** Mercat internacional especialitzat en continguts televisius. Si bé hi participen professionals de tot el món, en els últims anys la majoria dels assistents provenen d'Europa.

En els dies anteriors al MIPTV, té lloc el MIPDOC, mercat especialitzat en documentals.

El mercat es desenvolupa al Palais des Festivals, on els distribuïdors tenen estands per a la celebració de reunions acordades prèviament.

**4) Marché du Films (Cannes Film Festival) (Canes, a França. Segona setmana de maig).** Mercat internacional especialitzat en contingut de cinema i associat al Festival Internacional de Cinema de Canes. Juntament amb l'EFM, és un dels mercats de cinema més importants de l'any.

Hi participen distribuïdors i clients de tot el món que es reuneixen en estands localitzats al Palais des Festivals de Canes.

Com en tots els grans mercats internacionals, les cites entre compradors i venedors han estat concertades amb antelació i, a més de les pel·lícules presentades en les diferents seccions del Festival de Canes, els distribuïdors ofereixen projeccions de les seves novetats.

**5) Annecy (Annecy, a França. Segona setmana de juny).** Mercat internacional especialitzat en animació i associat al Festival d'Annecy. Si bé és un festival i un mercat relativament petit, és una cita important per als productors, distribuïdors i compradors de contingut d'animació.

**6) MIPCOM (Canes, a França. Segona setmana d'octubre).** És una dels mercats de contingut de televisió més importants a escala mundial, ja que hi assisteixen professionals de tot el món. En els dies anteriors al MIPCOM té lloc el MIP JUNIOR, mercat especialitzat en contingut infantil.

El mercat es desenvolupa al Palais des Festivals, on els distribuïdors tenen estands per a la celebració de reunions prèviament acordades.

**7) American Film Market (AFM) (Los Angeles, als Estats Units. Primera setmana de novembre).** Mercat internacional especialitzat en contingut de cinema que té lloc a l'Hotel Loews de Santa Monica, lloc on coincideixen els professionals de la indústria. Sol ser un mercat en el qual coincideixen distribuïdors i compradors de tots els territoris.

En lloc de tenir estands, els distribuïdors internacionals se solen situar en *suites* de l'hotel mentre els compradors assisteixen a reunions que, en la majoria dels casos, s'han concertat prèviament. Addicionalment, els distribuïdors ofereixen projeccions de les seves novetats en diferents sales de cinema de Santa Monica.

L'AFM no té un festival de cinema associat al mercat.

**8) Asia TV Forum (ATF) (Singapur. Primera setmana de desembre).** Mercat internacional especialitzat en contingut de televisió que té lloc al centre de convencions Sands Expo and Convention Center de Singapur. Si bé és un mercat que tracta d'atreure compradors de tots els territoris, majoritàriament hi assisteixen clients asiàtics.

Els distribuïdors internacionals se solen situar en estands del centre de convencions on desenvolupen reunions, concertades prèviament, amb els compradors.

### **10.1.2. Preparació d'un mercat**

Preparar l'assistència a un mercat internacional normalment requereix la feina de tot l'equip d'una distribuïdora internacional, feina que es fa amb molts mesos d'antelació ja que implica el desenvolupament d'una estratègia de posada en marxa minuciosa. Addicionalment, la inversió econòmica que s'ha de fer per a poder ser present en els mercats internacionals sol ser alta.

Si bé en el sector audiovisual l'assistència a mercats internacionals és bàsica per a la consecució de vendes, hem vist que hi ha un gran nombre de fires i mercats internacionals als quals es pot assistir. Per a poder decidir en quins de tots aquests mercats s'ha de ser present, i de quina manera es desenvoluparà la participació, és important que, abans de res, el distribuïdor internacional planteji els objectius que persegueix amb l'assistència als mercats internacionals. Una vegada definits aquests objectius, el distribuïdor podrà valorar quins són els mercats que li reportaran més beneficis i que li asseguraran la consecució dels objectius plantejats.

#### **Raons objectives**

Per estrany que pugui semblar, moltes vegades la decisió d'assistir a un mercat internacional es basa en decisions generals i no quantificables, més que en objectius precisos i plantejats segons l'estratègia de desenvolupament de les vendes del distribuïdor. El fet d'assistir a una fira internacional perquè tots els competidors hi seran presents o perquè s'hi assisteix any rere any no són raons objectives per a participar en un mercat internacional.

Normalment, el distribuïdor internacional persegueix introduir els seus nous títols al mercat internacional, obrir mercats nous, captar clients nous o promoure la imatge de marca de la seva empresa, però, de manera puntual, el distribuïdor haurà d'analitzar el tipus de producte que conté el seu catàleg per

així poder decidir de manera objectiva quins dels múltiples mercats internacionals que hi ha aglutinen el tipus de client que potencialment pot estar interessat en el seu catàleg d'obres.

D'aquesta manera, un distribuïdor de sèries d'animació interessat a tancar vendes en territoris asiàtics, haurà d'assistir a l'Asia TV Forum i potser desestimarà assistir a NATPE, per més que aquest últim mercat representi una finestra molt potent per al continent americà.

D'altra banda, la definició d'objectius concrets i quantificables farà que el distribuïdor pugui definir també les estratègies de màrqueting que haurà de desenvolupar durant el mercat, la forma de participació de la seva empresa en la fira seleccionada, les activitats de promoció, l'equip humà que hi haurà d'assistir, etc.

Una vegada establerts els objectius i la forma de participació en un mercat determinat, s'hauran de desenvolupar totes les accions que a efectes pràctics i logístics permetran l'assistència al mercat.

Els mercats internacionals solen ser esdeveniments regits per normes de participació i inscripció estrictes que han de ser emplenades amb antelació. En el cas de participació amb estand propi, els distribuïdors han de disposar del servei d'una empresa que s'encarregui del disseny i de la construcció de l'estand segons la normativa dictada per l'empresa organitzadora de cada mercat.

D'altra banda, l'assistència dels participants a les fires internacionals implica que les reserves d'avions i hotels s'hagin de fer també amb antelació, ja que, sobretot en matèria d'hotels, les millors condicions d'allotjament se solen esgotar ràpidament.

La preparació de materials de presentació com ara fitxes, material de visionament i tot el que permeti promocionar i presentar els títols als clients serà normalment desenvolupat pel departament de màrqueting del distribuïdor.

Amb la finalitat d'aconseguir una bona gestió de vendes durant el mercat, i de poder complir els objectius plantejats, el distribuïdor haurà de desenvolupar una tasca de preparació del mercat que li permeti obtenir els màxims beneficis possibles. Amb aquesta finalitat, els assistents al mercat usualment desenvolupen una tasca d'actualització dels estudis de mercat per territori i estableixen per endavant quins són els clients que poden estar interessats en els títols que presentaran en la fira.

A més, els distribuïdors faran reunions amb clients amb els quals ja han treballat anteriorment o amb els quals tenen negociacions obertes, de manera que el treball de seguiment de clients actuals també és important.

Una vegada que el distribuïdor hagi fet una selecció dels clients amb els quals és important que es reuneixi, s'hi posarà en contacte i hi tancarà reunions durant el mercat. Cadascuna d'aquestes reunions ha de ser preparada amb anterioritat, ja que normalment en els mercats es disposa de mitja d'hora de reunió i aquest temps ha de ser gestionat de la manera més eficient possible si es volen aconseguir els objectius de venda i presentació de producte nou que s'han establert.

Per poder establir contacte amb clients nous que s'han considerat clients potencials, o amb els quals és interessant reunir-s'hi per alguna raó, cada mercat internacional posa a la disposició dels participants inscrits llistes que contenen les seves dades de contacte.

### **10.1.3. Desenvolupament durant un mercat**

El desenvolupament del treball en un mercat internacional es caracteritza per la celebració de reunions entre clients i distribuïdors internacionals. En aquestes reunions, el distribuïdor té l'oportunitat de presentar els seus títols nous, de conèixer les necessitats actuals dels clients, de conèixer les últimes tendències del mercat en el qual es mou el client i de tancar acords comercials.

Com que el temps de reunió és limitat, és important que el distribuïdor hagi fet un bon treball de recerca i seguiment de cadascun dels clients amb els quals es reunirà i que porti molt ben definida la manera com es desenvoluparà la reunió. D'aquesta manera, serà capaç d'oferir el producte que concordi amb les necessitats del client, de tancar qualsevol negociació o polir detalls pendents de negociacions obertes.

L'assistència a mercats internacionals és una oportunitat immillorable per a accedir a informació de primera mà sobre el comportament dels nostres clients i dels territoris de cadascun. Amb aquesta informació, el distribuïdor serà capaç d'avançar-se als gustos i a les tendències d'un territori determinat i serà capaç de preveure l'acceptació que un títol determinat té en cadascun dels territoris que manegi.

D'altra banda, els mercats internacionals ofereixen un gran nombre de ponències i xerrades en les quals participen personatges rellevants del sector audiovisual. Aquestes xerrades ens permetran conèixer les tendències del mercat i conèixer les tendències d'altres territoris i mercats.

Veiem, per tant, que el desenvolupament de la tasca professional durant un mercat internacional no s'ha de limitar a la presentació i a la venda de contingut, sinó també a conèixer en profunditat els canvis que s'estiguin produint en un moment determinat en el sector audiovisual.

## 10.2. Visites personalitzades i missions comercials

A més dels mercats internacionals, la relació personal entre compradors i venedors de contingut audiovisual es desenvolupa també amb visites privades i missions comercials.

Les visites personalitzades són comunes i les fan tant els venedors com els compradors de producte audiovisual.

Els distribuïdors internacionals solen visitar personalment els clients actuals i potencials per tenir l'oportunitat de fer-hi reunions comercials en profunditat, ja que el temps disposat per a les reunions durant els mercats audiovisuals és molt limitat.

Amb aquestes reunions personalitzades es persegueix una diversitat de finalitats, si bé les més freqüents són presentar amb deteniment títols determinats, conèixer en profunditat el negoci i la manera de gestionar-se dels clients, conèixer persones que, tot i ser clau en la negociació dels acords, no acudeixen a les fires internacionals de venda de contingut i, per descomptat, conèixer les necessitats del mercat de manera directa i personal.

És, a més, molt beneficiós poder conèixer les instal·lacions i la cultura organitzativa dels clients, ja que això aporta una visió global de la manera com treballa cada client, de la manera com programen els títols que adquireixen, de com els promocionen, de la rellevància real que té el client en el seu mercat d'influència i altres factors que faran que el distribuïdor es faci una idea, tan real com sigui possible, del comportament del mercat i del seu client.

Per part dels clients, també és interessant fer visites personalitzades als proveïdors, ja que d'aquesta manera poden conèixer la forma de treball que tenen, la capacitat de producció que gestionen, les novetats que estiguin preparant per a properes temporades, etc.

Quan es fan vendes de formats, és molt comú que ambdues parts, venedor i comprador, es visitin mútuament. El productor del format original visitarà el productor local per ajudar-lo a adaptar-ne no solament el format, sinó també la millor manera de produir adequant-se a les estructures de què disposa el productor local. Al productor local, per la seva banda, li interessarà reunir-se amb l'equip de producció original per conèixer bé el projecte, conèixer de primera mà les dificultats que aquest equip va encarar en desenvolupar el projecte i la manera com van resoldre aquestes dificultats. Addicionalment, al productor local li interessarà visitar, en la mesura que sigui possible, el rodatge de l'obra original, per així fer-se una idea clara i precisa de com ha de desenvolupar el projecte al seu país d'origen. No cal dir que aquest últim punt és factible

sobretot quan es parla de l'adaptació d'una sèrie de ficció o d'un programa d'entreteniment vigent al país d'origen, ja que en el cas de títols la producció dels quals ha acabat, o de llargmetratges, és impossible.

A més d'aquestes visites personalitzades, els distribuïdors internacionals també organitzen visites en forma de missions comercials. En el cas d'Espanya, organismes com l'ICEX o Catalan Films convoquen missions comercials anuals en diversos territoris que resulten interessants per a la indústria audiovisual espanyola, particularment, per als distribuïdors audiovisuals.

D'aquesta manera, si els distribuïdors audiovisuals consideren que un territori és particularment interessant i volen, com a conjunt, visitar un grup de clients en aquest territori, les missions comercials són la millor manera de fer-ho.

Els organismes governamentals organitzaran el viatge comercial segons les dates que resultin més interessants per a tots els participants, enviaran les convocatòries i establiran contactes preliminars al país al qual assistirà la delegació de distribuïdors espanyols.

Les missions comercials es poden organitzar en un únic punt, on es reuneixen distribuïdors i clients locals, o es poden organitzar amb visites personals de cada distribuïdor a les oficines dels clients que cadascun consideri més interessants per a la seva activitat.

Territoris com el Japó, Austràlia, el Brasil, Mèxic o Rússia solen interessar-se per l'organització d'aquest tipus de missions comercials, ja que o bé són mercats potencialment interessants que els distribuïdors volen visitar, o bé són mercats emergents en els quals els distribuïdors volen entrar i fer visible el seu catàleg.

El benefici de les missions comercials està en l'èmfasi que, durant uns dies, es dona al contingut de distribuïdors espanyols al territori en qüestió, a la construcció de marca del contingut espanyol i al suport logístic i econòmic que brinden els organismes institucionals.

Per tant, és molt important que els distribuïdors internacionals no es limitin a assistir a mercats internacionals, sinó que concertin visites que els permetin apropar-se i conèixer tant els clients actuals, com els potencials.

### **10.3. Contacte continu amb clients**

El distribuïdor internacional també duu a terme una gestió important dels seus clients mantenint-hi un contacte continu.

Abans dels mercats internacionals o de les visites comercials, ha de mantenir informats els clients de les novetats del seu catàleg i dels títols que els presentarà durant la reunió, mentre que, després de les reunions, ha de fer un treball de seguiment minuciós. Sense aquest seguiment, el treball desenvolupat a les reunions personals no servirà de res.

Una vegada que el distribuïdor s'ha reunit amb el client, en coneix les necessitats actuals i aquest client ha fet una selecció dels títols que vol avaluar, el distribuïdor enviarà tota la informació relativa als títols en qüestió perquè el client els pugui estudiar, presentar internament i prendre una decisió de compra basada en la resta de títols que estigui avaluant en el moment de cobrir una necessitat puntual.

Després d'aquest enviament de materials, el distribuïdor haurà d'assessorar el client perquè aquest pugui prendre una decisió. D'aquesta manera, el distribuïdor farà un seguiment puntual a tots els clients amb els quals s'hagi reunit en un mercat o visita i, després de l'enviament dels materials inicials d'avaluació, es mantindrà en contacte amb cadascun per conèixer-ne l'opinió sobre els títols avaluats.

Una vegada acabada aquesta fase d'avaluació i de seguiment, la relació derivarà en el rebuig del títol o en la formalització de la compra, de manera que en aquest moment començarà el procés de negociació.

A més dels clients amb els quals un distribuïdor es reuneix en persona, hi ha una sèrie de clients amb qui no ha arribat a reunir-se i que per tant no coneix en persona. El distribuïdor hi pot haver contactat en el procés d'estudi i contacte d'un territori determinat, o bé gràcies a l'interès espontani del client en un o diversos títols del catàleg del distribuïdor. En aquests casos, el procés de comunicació i seguiment de la relació comercial manté les mateixes característiques que les explicades anteriorment.

Per tant, és important assenyalar que un distribuïdor internacional no es posa en contacte amb els seus clients únicament en mercats internacionals i visites personalitzades, sinó que el seu treball de recerca de mercat i estratègia de venda per a un títol determinat ha de fer que es pugui posar en contacte amb clients amb qui no manté una relació comercial personalment.

## **Resum**

Al llarg d'aquest material s'han revisat de manera general tots els aspectes que defineixen i marquen les pautes d'actuació en la distribució audiovisual.

Com hem vist en diverses ocasions al llarg del desenvolupament, la gestió de distribuir un producte audiovisual, sigui del gènere que sigui, és un procés que es manté viu i que en aquest moment, gràcies a la penetració i a l'establiment de les noves tecnologies, està experimentant grans canvis quant a actors que participen en el procés, però també quant als processos de venda com a tals.

Les finestres d'exploació estan variant quant a la durada i la manera de ser explotades comercialment, i exigeixen que la forma de treball que s'ha desenvolupat fins ara es vegi afectada i es vagi adaptant a les noves necessitats i demandes del públic general. Per aquesta raó, és important posar l'accent en el fet que, per més canvis que hagin de ser enfrontats en el futur més immediat, el coneixement i el domini dels conceptes i de les formes de treball que s'han seguit fins ara és bàsic per a poder preveure i assumir les noves tendències de mercat i actuar-ne com a agents modificadors.

La finalitat última del procés de creació i de desenvolupament d'obres audiovisuals serà sempre aconseguir que el públic general hi pugui accedir, i aquest objectiu veiem que es compleix gràcies a la gestió de la distribució audiovisual.



## Glossari

**access prime time** *m* Slot o franja de programació que s'emet immediatament abans de l'hora punta (*prime time*).

**box office** *m* Vegeu **recaptació**.

**canal quiosc i premsa** *m* Distribució de les còpies de DVD-Blu-ray per a ús privat als quioscos de venda de diaris i revistes, igual que a qualsevol botiga que vengui revistes, diaris i altres publicacions periòdiques. Se n'exclou qualsevol tipus de distribució que impliqui un preu de venda inferior al preu de mercat.

**canal tradicional de distribució** *m* Distribució de les còpies de DVD-Blu-ray amb la venda al públic a preu de mercat i per a ús privat. Aquests termes inclouen la distribució a botigues per departaments, botigues de música i vídeo, videoclubs i altres canals de distribució especialitzats en la venda de productes audiovisuals.

**day-and-date** *m* Estratègia de llançament en la qual l'estrena en sales d'un llargmetratge es fa el mateix dia que l'estrena en *home entertainment*, televisió o VoD.

**drets de home entertainment en lloguer** *m pl* Drets explotats per mitjà de videoclubs o plataformes d'Internet de VoD. El públic accedeix a l'obra audiovisual llogant-la.

**drets de home entertainment en venda** *m pl* Drets explotats per mitjà d'establiments comercials o de la compra (*downloading*) a plataformes de VoD. El públic accedeix a l'obra audiovisual comprant-la.

**drets de sales** *m pl* Dret d'explotació que normalment es coneix pel seu nom en anglès: *theatrical rights* o, simplement, *theatrical*. Impliquen l'explotació d'un llargmetratge únicament per a la seva exhibició en sales de cinema convencionals accessibles per al públic general en horaris regulars i a canvi del pagament d'una llicència d'admissió a la sala (entrada).

**drets de sales no comercials** *m pl* Dret d'explotació que normalment es coneix pel seu nom en anglès: *non theatrical rights*. Corresponen a l'explotació d'un llargmetratge únicament per a la seva exhibició directa davant d'una audiència a les instal·lacions de qualsevol organització que no estigui lligada, com a objectiu primordial, a l'exhibició de llargmetratges, com ara organitzacions educatives, esglésies, restaurants, llibreries, ambaixades, bases militars i altres instal·lacions governamentals. Els drets de sales no comercials no inclouen els drets d'explotació de vídeo comercial, vídeo públic, aerolínie, vaixells o hotels.

**drets de vídeo públic** *m pl* Explotació d'una obra audiovisual en suport DVD-Blu-ray en sales petites, de teatre, música o similars que no estiguin llicenciades com a sales de cinema convencionals. L'accés a aquesta sala per part de l'audiència estarà supeditat al pagament d'una entrada.

**distribució en línia** *f* Distribució de programes mitjançant l'ús de qualsevol conjunt de xarxes i equips informàtics interconnectats entre ells que permetin la comunicació de dades per una xarxa de paquets commutats, incloent-hi el protocol TCP/IP, independentment de la tecnologia de telecomunicació utilitzada per a la transmissió d'informació entre aquests equips, per a visualitzar aquests programes en qualsevol equip de visualització que faci servir unitats de processament informàtic o tecnologies similars.

**finestra d'explotació** *f* Forma en la qual és explotat un format audiovisual determinat perquè pugui arribar al consumidor final. D'aquesta manera, i seguint els paràmetres "clàssics", l'explotació en sales de cinema es denominarà *primera finestra d'explotació*, el vídeo i el DVD seran la segona finestra d'explotació i la televisió, en les seves diverses formes, serà la tercera finestra d'explotació. Segment en el qual els diferents drets audiovisuals han de ser explotats per a cada títol.

**first run** *m* Vegeu **primera projecció**.

**holdback** *m* Terme en anglès que significa 'retenir' i que en termes audiovisuals defineix un període de no-explotació de drets.

**home entertainment en lloguer** *m* En anglès, aquest tipus de dret es defineix com a *home video rental*. És l'explotació d'una obra audiovisual en format DVD-Blu-ray que ha estat llogada per l'espectador per a la seva exhibició privada i l'emissió de la qual ha de ser feta en un habitatge particular on no es pot cobrar cap tipus d'entrada per accedir a l'exhibició. S'engloba també dins d'aquesta definició l'explotació en format VoD en temps real (*streaming*) de lloguer.

**home entertainment en venda** *m* En anglès, aquest tipus de dret es defineix com a *home video sellthru*. És l'explotació d'una obra audiovisual en format DVD-Blu-ray que ha estat comprada per l'espectador per a la seva exhibició privada i l'emissió de la qual ha de ser feta en un habitatge particular on no es pot cobrar cap tipus d'entrada per accedir a l'exhibició. S'engloba també dins d'aquesta definició l'explotació en format VoD baixable (*downloading*) de venda.

**mínim garantit** *m* Pagament que es fa en concepte d'avançament sobre els ingressos futurs que generarà un títol determinat en ser explotat comercialment.

**mitjà sense fil** *m* Qualsevol mitjà de transmissió mitjançant xarxes sense fil com ara WAP, 2G, 3G, Wi-Fi o qualsevol tecnologia similar per a permetre visualitzar aquests programes en equips de visualització com telèfons mòbils i organitzadors personals (PDA).

**NVOD** *f* Els espectadors paguen una quantitat única per accedir al programa que volen veure, en una sola projecció, en l'horari programat per l'operador de televisió, que ofereix aquest programa a diversos canals, en horaris i inici esglaonats, de manera que el teleespectador els pugui veure a l'hora que més li convingui.

**output deal** *m* Acord de compra de contingut per volum, en el qual el distribuïdor engloba un grup de títols per un preu fix preestablert i per un període de temps determinat.

**P&A** *m* Conjunt de despeses en què incorre el distribuïdor d'un títol per a la seva estrena en sales de cinema com a conseqüència de la inversió en el desenvolupament de les campanyes de publicitat i màrqueting i del pagament de les còpies en 35 mm (o material digitalitzat) que s'han de fabricar per projectar les pel·lícules.

**pagament per visió** *m* Difusió del programa, analògica o digital, mitjançant un servei de televisió terrestre, per cable o per satèl·lit, en el qual els espectadors paguen una quantitat única per rebre i descodificar el senyal encriptat del programa que volen veure, en una sola projecció, en l'horari de programació programat per l'operador del servei.  
*en pay per view*

**pay per view** *m* Vegeu **pagament per visió**.

**preu d'opció no reintegrable** *m* Quantitat abonada pel productor local en concepte d'opció que no li serà retornada en cas que no s'excedeixi la llicència d'adaptació.

**preu d'opció recuperable** *m* Quantitat abonada pel productor local en concepte d'opció que es computarà com un avançament sobre el preu de llicència de format en cas que s'excedeixi la llicència d'adaptació.

**primera projecció** *f* Primera projecció que es fa d'un títol en un territori concret. En assegurar que un títol és una primera projecció, s'està assegurant que no s'ha emès anteriorment en aquest territori i per tant és una estrena absoluta.  
*en first run*

**projecció** *f* Cadascuna de les emissions que es fa d'un títol determinat. Si una cadena compra una pel·lícula amb tres projeccions, estarà autoritzada a emetre aquesta pel·lícula tres vegades. En el cas de les sèries, si es fa la compra d'una sèrie determinada amb vint projeccions, cadascun dels episodis d'aquesta sèrie podrà ser emès vint vegades.  
*en run*

**quota** *f* Repartiment de les audiències reals, en termes percentuals, entre tots els canals de televisió.  
*en share*

**ràting** *m* Percentatge d'espectadors que sintonitzen un programa de televisió determinat en un moment puntual.

**recaptació** *f* Ingressos en taquilla que obté un títol determinat per la seva explotació en sales de cinema, entesos aquests ingressos com la xifra total d'ingressos bruts abans d'aplicar-hi qualsevol deducció.  
*en box office*

**rendiment de la inversió** *m* Mesura de rendiment que ens permet avaluar com d'eficaç, en termes d'ingressos, serà una inversió determinada que fem.

**royalty** *m* Pagament que el client final fa al productor d'un títol, per mitjà distribuïdor, com a contraprestació pel dret d'explotació comercial de la seva obra. (En català, *regalia* o *cànon*, si bé en el sector audiovisual sempre s'utilitza el terme anglès.)

**run** *f* Vegeu **projecció**.

**servei interactiu** *m* Difusió de programes mitjançant qualsevol sistema que permeti a l'espectador interrompre la difusió seqüencial d'aquests programes i/o manipular el contingut d'aquests programes o interactuar-hi.

**share** *m* Vegeu **quota**.

**sindicació** *f* Venda de drets d'emissió a múltiples canals de televisió sense necessitat de fer-ho per mitjà de grans cadenes. Aquesta és una pràctica comuna a països on el mercat de la televisió s'organitza a partir de cadenes de televisió que tenen afiliats locals, com és el cas dels Estats Units. En la majoria dels altres països del món, és més comú que les cadenes estiguin centralitzades i que no tinguin afiliats locals independents.  
*en* syndication

**slot** *m* Franja horària que forma les graelles de programació de les cadenes de televisió. Aquestes franges són més o menys importants segons el nivell d'ingressos que les cadenes poden obtenir dels anunciants en cadascuna d'elles.

**syndication** *f* Vegeu **sindicació**.

**televisió per cable bàsic** *f* Servei de televisió, analògic o digital, que comprèn un o més canals que contenen la transmissió seqüencial de programes a cada canal, en el qual el senyal és distribuït per fil, cable, fibra òptica o qualsevol altre procediment anàleg, per a la seva recepció directa pels espectadors en receptors de televisió, i en el qual els espectadors reben el canal que ofereix el programa com a part d'un paquet bàsic de canals de televisió més ampli ofert per l'operador, mitjançant el pagament d'una quota d'abonament periòdica, normalment abonada amb periodicitat mensual.

**televisió per cable de pagament** *f* Transmissió del programa, analògica o digital, mitjançant el servei de televisió per cable, en el qual els espectadors reben el canal que ofereix el programa com a part d'un paquet de canals de televisió addicional al servei disponible com a paquet bàsic ofert per l'operador, mitjançant el pagament d'una quota d'abonament periòdica, normalment abonada amb periodicitat mensual.

**televisió per satèl·lit bàsic** *f* Servei de televisió, analògic o digital, que comprèn un o més canals que contenen la radiodifusió seqüencial de programes a cada canal, en el qual el senyal és radiodifós utilitzant satèl·lits de comunicacions als quals s'accedeix mitjançant un enllaç ascendent, per a la seva recepció directa pels espectadors en receptors de televisió, i en el qual els espectadors reben el canal que ofereix el programa com a part d'un paquet bàsic de canals de televisió més ampli ofert per l'operador, mitjançant el pagament d'una quota d'abonament periòdica, normalment abonada amb periodicitat mensual.

**televisió per satèl·lit de pagament** *f* Radiodifusió del programa, analògica o digital, mitjançant el servei de televisió per satèl·lit, en el qual els espectadors reben el canal que ofereix el programa com a part d'un paquet de canals de televisió addicional al servei disponible com a paquet bàsic ofert per l'operador, mitjançant el pagament d'una quota d'abonament periòdica, normalment abonada amb periodicitat mensual.

**televisió terrestre de pagament** *f* Emissió del programa, analògica o digital, mitjançant el servei de televisió terrestre, en el qual els espectadors reben el canal que ofereix el programa com a part d'un paquet de canals de televisió addicional al servei disponible com a paquet bàsic ofert per l'operador, mitjançant el pagament d'una quota d'abonament periòdica, normalment abonada amb periodicitat mensual.

**televisió terrestre gratuïta** *f* Servei de televisió, analògic o digital, que comprèn un o més canals que contenen l'emissió seqüencial de programes a cada canal, en els quals el senyal és emès mitjançant ones electromagnètiques i es rep de manera oberta per una antena convencional aèria, per a la seva recepció directa pels espectadors en receptors de televisió, sense que hagin de pagar un preu per rebre la programació que l'operador transmet.

**televisió terrestre gratuïta i retransmissió simultània en cable bàsic i satèl·lit bàsic** *f* Autoritza el llicenciatari a retransmetre gratuïtament i simultàniament el senyal de televisió terrestre de la cadena autoritzada mitjançant cable i/o satèl·lit, al territori llicenciat.

**vídeo comercial** *f* Explotació d'una obra audiovisual en format DVD-Blu-ray per a exhibició únicament davant d'una audiència a les instal·lacions de qualsevol organització que no estigui lligada, com a objectiu primordial, a l'exhibició d'obres audiovisuals, com ara organitzacions educatives, esglésies, restaurants, llibreries, ambaixades, bases militars i altres instal·lacions governamentals, però només en la mesura que aquesta explotació no s'utilitzi d'una altra manera al territori llicenciat sota la forma d'explotació en sales no comercials. Els

drets de vídeo comercial no inclouen els drets de sales no comercials, vídeo públic, aerolínies, vaixells o hotels.

**video on demand** *m* Mitjà d'exploració en el qual l'espectador pagarà una quantitat única per accedir al contingut que vol veure. Aquest contingut estarà disponible per a una única emissió i l'espectador podrà triar el moment en el qual vol accedir a l'emissió, sense dependre de cap tipus d'horari de programació.  
sigla **VoD**

**VoD** *m* Vegeu **video on demand**.

## Bibliografia

**Carrasco Campo, Ángel** (2010). "Teleserie: géneros y formatos. Ensayo de definiciones" (núm. 1, article 9, pàg. 174-200) [en línia]. ISSN 1989-8681. Creative Commons. [http://mhcj.es/2010/07/20/angel\\_carrasco](http://mhcj.es/2010/07/20/angel_carrasco)

**Clares Gavilán, Judith; Tous, Juan Carlos** (2012). *El negocio del cine y el audiovisual ante un nuevo escenario* (35 pàgines). Universitat Oberta de Catalunya.

**Fundación Autor** (2012). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2012. Resumen ejecutivo*. <http://www.anuariossgae.com/anuario2012/home.html>

**Instituto de Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA)** (2011). *El cine y el vídeo en datos y cifras*. Secretaría de Estado de Cultura. <http://www.mcu.es/cine/MC/CDC/Anio2011.html>

**Lobato, Ramon** (2012). *Shadow economies of cinema: mapping informal film distribution* (176 pàg.). British Film Institute.

**Martel, Frédéric** (2011). *Cultura Mainstream: Cómo nacen los fenómenos de masas* (464 pàg.). Nuria Petit Fontserè (trad.). Taurus.

**Miller, Daniel** (2012). "Sundance 2012: The day-and-date success story of «Margin Call»" [en línia]. *The Hollywood Reporter*. <http://www.hollywoodreporter.com/news/sundance-2012-margin-call-video-on-demand-zach-quinto-283033>;

**Navarro García, Fernando** (2001). *Estrategias de marketing ferial* (330 pàg.). ESIC Editorial.

**Parks, Stacey** (2012). *The insider's guide to independent film distribution* (200 pàg.). Focal Press.

**Ulin, Jeff** (2009). *The Business of media distribution: monetizing film, TV and Video content in an online world* (528 pàg.). Focal Press.

