



DISTRIBUCIÓN Y MARKETING CINEMATOGRÁFICO MANUAL DE PRIMEROS AUXILIOS

David Matamoros
(coordinador)

COMUNI
CACIÓN
ACTIVA
//////CINE



DISTRIBUCIÓN Y MARKETING CINEMATOGRÁFICO

**MANUAL DE PRIMEROS
AUXILIOS**

C • MUNI
CACIÓN
ACTIVA
//////CINE



DISTRIBUCIÓN Y MARKETING CINEMATOGRÁFICO

**MANUAL DE PRIMEROS
AUXILIOS**

David Matamoros
Coordinador

**C • MUNI
CACIÓN
ACTIVA
//////CINE**



Publicacions i Edicions



A mis compañeros y maestros,
de los que tanto aprendo;
y a mis alumnos, que tanto me enseñan.

Con un especial agradecimiento
a la ESCAC y a Aritz Lekuona,
director de marketing de la ESCAC.

*El pesimista se queja del viento;
el optimista espera que cambie;
el realista ajusta las velas.*

William Arthur Ward

ÍNDICE

Prólogo

por Gustavo Ferrada	17
---------------------------	----

Introducción

por David Matamoros	19
---------------------------	----

1. Las tres audiencias

por David Matamoros	23
Qué es el marketing y cómo puede ayudarme	26
Las 4 c (o las 4 p) que hay que tener claras desde el inicio	33
> Cliente	33
> Canal	35
> Coste	35
> Comunicación	37
La verdad del mercado y la financiación	37

2. Introducción al marketing cinematográfico

por Marta Baldó y Pío Vernís, en colaboración con José Tirado ..	53
Breve definición del marketing	53
> Cambios en la concepción y orientación de la empresa al mercado ..	54
El marketing aplicado al cine	55
Conceptos básicos del plan de marketing aplicado al cine	57
> Público objetivo	58
> El entorno	58

Índice

» El <i>marketing mix</i>	60
» <i>La película como producto</i>	60
• <i>Los componentes de nuestro producto como herramientas de marketing</i>	61
• <i>El análisis DAFO del producto</i>	63
• <i>Atributos del cine como producto</i>	63
• <i>Las marcas en el cine</i>	64
» <i>El precio</i>	66
» <i>La distribución</i>	67
• <i>Distribuidores y exhibidores, aliados en los cines</i>	68
• <i>El ciclo de vida del producto</i>	69
» <i>La publicidad</i>	70
» El posicionamiento	71
» <i>La ventaja competitiva para desmarcarse</i>	72
» Los objetivos	73
» La/s estrategia/s	74
El plan de acción y comunicación	75

3. Desarrollo de proyectos audiovisuales

por Paco Rodríguez. Introducción de David Matamoros	79
Introducción	79
Definición de desarrollo	80
» Antes de empezar	80
» Definición de una línea editorial que nos identifique	81
» El origen del proyecto	82
» Los aspectos creativos: el guión y el talento	82
» <i>Otras aportaciones al guión</i>	84
» <i>El talento</i>	84
» <i>Dimensión del proyecto</i>	86
» Acuerdos legales y contractuales	87
» Financiación	88

» <i>Presupuesto de desarrollo</i>	88
» <i>El presupuesto de producción</i>	88
» <i>Dimensión del proyecto</i>	88
» <i>El equilibrio</i>	88
» <i>La estrategia financiera</i>	90
» <i>Estrategia de producción</i>	90
La especificidad del desarrollo de proyectos de animación ...	90
Estrategias concretas de venta	92
Tipo de ayudas financieras a nivel de desarrollo	93
Presentación y características de los mercados de proyectos audiovisuales más representativos	94
• <i>Anexo 1</i>	96
• <i>Anexo 2</i>	96

4. Distribución cinematográfica

por David Matamoros, en colaboración con Joan Herbera	99
Introducción	100
› Diferencia entre distribuidor independiente o filial del productor (integración vertical)	101
¿Qué es una distribuidora?	106
Tipos de distribución	107
Ventanas de explotación	108
Funciones de un distribuidor	109
Otras funciones de un distribuidor dentro de la comercialización	117
› Ventas en vídeo y DVD	117
› Ventas a televisión	119
Distribuidoras en el mercado español	120
Consejos para conseguir un distribuidor	122

Índice

5. La distribución cinematográfica y el contrato de distribución

por Enric Enrich	125
Introducción: La figura del distribuidor. Alternativas y criterios de selección	125
El contrato de distribución puro	126
Cláusulas básicas de un contrato de distribución	127
› Partes	127
› Antecedentes	127
› Calificación de la naturaleza del contrato	127
› Películas incluidas	127
› Territorio/mercado/medio de explotación: exclusividad	128
› Derechos cedidos/derechos reservados	128
› Remuneración	129
› Garantías y legitimidad de derechos de propiedad intelectual	129
› Condiciones de entrega. Formato de las copias	130
› Versión/costes de doblaje/propiedad de los derechos sobre la versión doblada	130
› Obligaciones del distribuidor: sistemas de pago y momento de efectuarlo	130
› Duración del contrato. Prórrogas	131
› Resolución anticipada del contrato	131
› Legislación aplicable	131
› Jurisdicción competente/arbitraje	131
› Firma del contrato	132
El distribuidor/financiero	132
› Obligaciones del productor	132
› Derechos del distribuidor/financiero	132
› Remuneración del productor	133
› Remuneración del distribuidor/financiero	133
Momento de entrada en acción del distribuidor	133

6. Tipos de estrenos

por Joan Herbera	135
Introducción	135
Tipos de estrenos	135
Valoraciones y baremos	137

7. Análisis de taquillas

por Pau Brunet	143
La taquilla: el código Enigma del cine	143
Funcionamiento básico de las taquillas	143
El análisis de la taquilla	144
› El tipo de estreno	145
› Los promedios: el cine en la ciudad o en el campo	146
› Las caídas: cine infantil vs. el terror juvenil	147
› Las ratios: los espectadores de entre semana	148
› La competencia	148
› El contexto	150
› El mantenimiento: el público aguanta	152
La taquilla americana: la casa madre	154
› Más gente, más pantallas, más dinero	154
» <i>Las salas de cine</i>	155
» <i>Los promedios</i>	156
» <i>Los platform release</i>	157
› Las caídas bruscas y el mantenimiento corto	157
› Las épocas del año	158
› El desgaste cultural	159
La necesidad de entender lo que pasa	160

Índice

8. La exhibición

por David Matamoros y Joan Herbera	163
Introducción	163
Análisis del sector	168
La exhibición y los géneros	170
La exhibición en España	171
Reparto de ingresos en taquilla	176

9. La distribución internacional

por David Matamoros	179
Introducción	179
El plan de marketing internacional	181
Objetivos básicos de un plan de marketing	183
Los mercados	184

10. Los festivales

por Mònica García Massagué	189
Crónica de la alfombra roja	189
Una propuesta de definición: <i>¿Qué es un festival?</i>	190
› <i>Programación</i>	190
› <i>Posicionamiento</i>	190
› <i>Negocio</i>	191
› <i>Repercusión pública</i>	191
› <i>Trayectoria</i>	191
La dulce (e ingrata) tarea de programar	192
› <i>Los canales</i>	193
› <i>Procedimiento oficial</i>	193
› <i>El delegado o corresponsal</i>	193
› <i>Visionados en organismos oficiales y apoyos institucionales</i>	194
› <i>En la mente del programador</i>	195

› <i>Política de incompatibilidades</i>	196
› <i>La caza de la exclusiva</i>	198
El efecto <i>red carpet</i>	199
Festivales y productores/distribuidores: matrimonio	
de conveniencia	200
La vuelta al mundo en festivales	201
<i>Check-list</i> para una estrategia de festivales	201
Festivales competitivos	202
Festivales no competitivos	202
Festivales competitivos especializados	203
11. Nuevos medios: el audiovisual, la revolución	
digital y la implantación de las nuevas	
tecnologías	
por Manuel Cristóbal	205
12. El plan de comunicación	
por Mònica García Massagué	215
La estrategia de comunicación o cómo un buen plan de	
comunicación guía cualquier lanzamiento cinematográfico ..	215
Un buen guión	216
El plan de comunicación	218
13. Campaña de prensa/publicity	
por Núria Costa	221
Herramientas	222

Índice

14. El cine y la marca personal

por Vicente Marrama y David Matamoros	227
Todos podemos ser marcas	231
¿Cómo gestionar la marca personal?	232
Componentes de una marca personal	235

CASE STUDIES

241

<i>Vicky Cristina Barcelona</i>	243
<i>El truco del manco. Un ejemplo de plan de marketing</i>	
por Miquel Daura, de Common Sense	248
• <i>Anexo 1: póster 1</i>	250
• <i>Anexo 2: póster 2</i>	251
• <i>Anexo 3: esquema</i>	252
• <i>Anexo 4: plan de marketing</i>	253

PRÓLOGO

por Gustavo Ferrada

Es desesperante escuchar a un productor intentar venderte un proyecto de largometraje del que es incapaz de referir los aspectos que a ti, como comprador, te pueden interesar.

Todo el mundo tiene una historia con mucho potencial, gente con mucho talento y muchas facilidades para acceder a líneas de financiación, pero muy pocos detallan cómo ese potencial puede ser útil, cómo el talento hará que el público quiera ver esa película o cómo esas líneas de financiación servirán, no sólo para fabricar la película, sino para generar, a quien invierte, retornos económicos, de imagen y de comunicación.

El modelo de financiación cinematográfica que ha predominado en España en los últimos treinta años favorece que se produzcan las películas, no que se vendan. El negocio ha estado, en muchos casos, en producir la película, no en que la película produzca rendimientos. Esta paradoja ha provocado la degradación, en nuestra industria cinematográfica española, de la función principal del productor: diseñar, nutrir y ejecutar las estrategias que permitan que los proyectos ocupen su lugar en el mercado cinematográfico en las condiciones óptimas que requiere cada película. La devaluación de esta labor que, como cineasta, debe llevar a cabo el productor ha provocado que muchos directores y directores de producción hayan ido ocupando el espacio al que se había circunscrito el trabajo del productor español: levantar la financiación, gestionar los permisos y cumplimentar los requisitos administrativos.

¿Qué necesita quien me va a comprar la película, o quien va a invertir en ella? ¿Qué quiere, y por qué, el espectador que ha de pagar por ver mi película? ¿Qué está haciendo la competencia y por qué? ¿Qué soy capaz de hacer yo que los otros no puedan o sepan hacer? En definitiva: ¿cuál es mi hueco en el mercado y cómo lo ocupo? Si no sabes las respuestas a estas preguntas, es imposible que hagas bien tu trabajo como productor. Desgraciadamente, la mayoría de los productores españoles que hoy ofrecen sus proyectos no son

capaces de desarrollar un discurso coherente que responda a las anteriores preguntas.

La responsabilidad de esta situación, sin embargo, no es sólo de los productores: durante años, en España, las escuelas o facultades de cine no han incluido estas cuestiones entre sus materias de estudio. Si un aspirante español a productor quería aprender sobre marketing cinematográfico en el ámbito académico debía acudir a las universidades americanas con programas de producción cinematográfica o a algún curso de posgrado europeo que, en ambos casos, enseñaban modelos de producción muy diferentes a los que luego se encontraba el joven productor en su experiencia diaria en la industria española.

Para solucionar esta carencia, lo primero es reconocerla, valorarla y asumir la necesidad de subsanarla. La mera existencia de este libro, que llega con decenios de retraso, ya supone el reconocimiento de esa necesidad. Sin embargo, el esfuerzo va más lejos y, por fin, se intenta dotar a los productores españoles de un instrumento útil para abarcar todo el proceso del marketing cinematográfico, de un modo práctico y con anclajes constantes en la realidad cotidiana de la producción y la comercialización de las películas.

En el entorno cinematográfico mundial, España no es más que una isla que supone alrededor del 4 % del volumen de negocio de las *majors*. Si, en esta isla, nos empecinamos en seguir fabricando coches y no crear más carreteras y puentes que nos unan al resto del mundo, puede que seamos capaces de hacer coches extraordinarios que no podremos sacar de nuestros garajes. Las pocas carreteras de nuestra isla estarán ocupadas por los grandes coches americanos, y los puentes que nos unen al resto del mundo tendrán un único sentido de marcha: el opuesto al que necesitamos para que nuestros coches caminen.

Diseñemos estrategias de venta que nos permitan comenzar a cambiar el sentido del flujo del producto cinematográfico. Definamos el valor de nuestros productos para ese mercado, tanto español como internacional, en el que podemos crecer. Superemos el pudor atávico que han mostrado los cineastas españoles por el marketing: vender no es malo, es bueno; diseñar las películas para que lleguen a su público no es pecado, es deseable y necesario.

Finalmente, aplicar los conocimientos que se desarrollan en este libro no es un demérito de nuestro trabajo como cineastas, sino que es la única vía para que nuestras películas abandonen la soledad de la estantería del garaje a la que las condena el renunciar a llevar a cabo las prácticas descritas en este libro imprescindible.

/ 1. Las tres audiencias

por David Matamoros

Tanto en el ámbito doméstico como en el internacional, dar a conocer un filme es cada vez más importante; aunque más importante es hacerlo utilizando eficientemente las herramientas de las que puedes disponer, y hacerlo bajo una estrategia de coste-efectividad. Pero es más importante, aún, centrarse en nuestro cliente potencial más que en el producto, como se ha hecho históricamente. ¿Por qué? Sencillamente porque deberíamos empezar a aplicar una filosofía que entroncará directamente con el marketing, que es tomar como punto de partida las necesidades o los deseos del consumidor final. Es la única manera de garantizarnos que hemos hecho nuestro trabajo coherentemente y que nos podemos acercar más a los objetivos que nos hayamos planteado. Debemos acabar con el pensamiento de “tengo una película, voy a ver cómo la visto para venderla”. De eso trata el proceso de venta, de que se quiera vender lo que se ha producido. Desde el punto de vista del marketing, tendremos que dar la vuelta a esta afirmación para producir lo que el cliente final desea. He aquí un tópico común, sobre todo en una industria tan arraigada a una cultura como la nuestra: pensar en el cliente final no quiere decir pensar en qué quieren ver los 46 millones de personas que habitan este país, sino en el público que potencialmente irá a ver mi película. Si creemos que los 46 millones irán corriendo a las salas tras aplicar una buena campaña de marketing, estamos perdidos. Ojalá fuera así; pero cada público pide una película diferente, y tenemos que identificar al que es más propenso a nuestra obra para aplicar la coherencia en la fase de desarrollo y producción. Para poner un ejemplo gráfico: si hacemos una película para un público minoritario, por ejemplo, aquéllos interesados en el cine islandés de los años 70, en idioma original, con una gran carga dramática y sin actores ni director conocidos, ¿creen que tendría sentido embarcarse en una producción de 10 millones de dólares? Ahora pensarán que estoy exagerando; la sorpresa viene cuando el caso que he expuesto me lo he encontrado yo personalmente. Pero el señor seguía convencido de que aquello iba a ser un bombazo y que yo

era corto de miras. Lo cierto es que de momento la película no se ha producido, y en el proceso, el productor ha dejado tiempo, esfuerzo, dinero y reputación. Cada vez, las campañas para dar a conocer un producto, el llamado *awareness*, son más sofisticadas y utilizan ratios de marketing (unas veces más evidentes que otras) que permiten llamar suficientemente la atención en un mercado tan abarrotado de producto que se hace tarea ardua, si no imposible, distinguir aquello que es imprescindible de lo que no lo es.

Desde nuestro punto de vista, buscaremos al menos tres *targets* diferenciados, sobre todo si somos productores independientes: en primer lugar, la industria (distribuidor, exhibidor, *sales agent*, festival, inversores, televisiones, fondos públicos...); en segundo lugar, el consumidor final (aquel que paga la entrada del cine, o compra el DVD, o paga un PPV, o compra una camiseta...); y por último, aquellos que nos pueden ayudar en el proceso, como festivales, prensa, cooperadores... Los tres niveles están muy diferenciados, ya que el primero tendrá que ser capaz de arriesgar dinero, tiempo y esfuerzo para conseguir un negocio; el segundo lo percibirá como un entretenimiento o una obra con un valor artístico-cultural que desea contemplar o consumir para conseguir un *placer*. Y el tercero se hará eco de todo aquello que queramos dar a conocer, en un estadio paralelo que nos puede ayudar a mostrar el producto tanto al primer como al segundo *target*. Las tres audiencias no están reñidas, sino todo lo contrario: son absolutamente complementarias. Y el objetivo de este libro será cómo hacerlas compatibles en la medida de lo posible. Para la industria tendrá que percibirse como algo “*marketable*”, con un valor diferencial, fácilmente distingible y atractivo; es decir, que tenga un valor vendible que le permita obtener un beneficio haciéndolo diferente del resto de la oferta que existe en el mercado o que se equipare con otros que ya lo han tenido. La definición de objetivos variará de un proyecto a otro, pero el común denominador será la rentabilidad.

Para el consumidor final tendremos que aportar algo que lo haga diferente, que llame su atención y que lo distinga del resto de formas de entretenimiento y/o culturales que existen o conviven en el mismo momento con el proyecto. Lo mismo para otros agentes (que sea noticia, que puedan contar con un estreno, que atraiga al *star system*...).

Utilizaremos el marketing para ello, para “maximizar las audiencias” de una película y, por ende, el potencial comercial (entre otros) que nos pueda reportar (es importante saber que no todo el mundo tendrá como objetivo final el rendimiento económico, y eso debe ser valorado desde un inicio en el plan de financiación y en el de marketing).

Desde que en Europa se impuso el concepto de “industria cultural”, cosa que no pasa en otros lugares, como por ejemplo Estados Unidos, donde el cine es

una industria, nos hemos debatido entre dos tierras, y a lo que el marketing nos ayudará es a armonizar las dos vertientes. Las dos son necesarias y complementarias, al menos para un productor independiente; es cierto que una *major* no tendrá reparos (no debería) en asumir que lo suyo es una industria independientemente del valor cultural intrínseco que se le supone. Y eso afecta a toda la integración del proyecto y ha derivado en una economía de escala, que dista mucho del modelo de integración vertical que posee el resto de la industria. Pero volveremos sobre este punto más adelante para comprender bien la diferencia. De momento, nos servirá para ser conscientes de que ambos lados del río deben ser atacados por nosotros, independientemente de cuál nos guste más. Y para ello utilizaremos herramientas que el propio sistema pone a nuestro alcance. Y no deberemos dejarnos engañar por falsos propósitos o poses que puedan hacer que el proyecto tenga un alto riesgo de fracaso. Yo he visto a directores muy alternativos que tenían planteadas unas estrategias de marketing impresionantes, y a grandes estudios que se han enamorado de un proyecto determinado, sin pensar ni un minuto cómo reaccionaría la industria ni el consumidor final. Y aunque el marketing aplicado al cine no es una ciencia exacta, sí que nos acerca bastante a conseguir todo aquello que nos podemos proponer de una manera realista.

Así pues, el marketing nos ofrece variadas y diversas herramientas, que enunciaremos a modo de ejemplo, ya que no existe una lista excluyente; por supuesto, en función de la inventiva de cada uno, cada día aparecen nuevas formas que o bien perviven en el tiempo y se convierten en un *must have* (como, por ejemplo, publicar un sitio web, hasta hace unos años, era algo que pocos hacían, y hoy en día, si no tienes uno parece que no existe el proyecto), o simplemente se diluyen en el proceso. Pero lo que debemos tener claro es que la idea, el proyecto, por muchas derivaciones que pueda tener o por muy multiplataforma que se presente, se concebirá como un producto de compra unitaria. Expliquemos a qué nos estamos refiriendo con esto. Así como en otros sectores, como por ejemplo el textil, si nos gusta un traje nos lo probamos para ver qué tal nos sienta, cómo es la caída, si hay que cogerle los bajos al pantalón o las mangas, con qué lo combinamos, en el caso del cine no hay nada que probar o retocar. Una vez consumido ya se ha agotado. No hay forma de que digas: "Quiero ver la película para ver si satisface mis necesidades, y si no me gusta desvúlvame el dinero". No, no funciona así.

Es importante para nosotros el concepto de marca, seamos creadores, productores, distribuidores... Si conseguimos que el público identifique nuestros productos con unos valores, esa marca será el activo intangible más poderoso que poseeremos. El caso de Pixar ejemplifica perfectamente lo que acabo de decir.

Pero también una distribuidora como Alta Films, ya que la industria identifica qué tipo de película busca, cómo la trabaja..., en definitiva, su línea editorial y de actuación. También el público sabe muy bien qué tipo de programación tienen los cines Renoir, o los Verdi (eso les confiere una fidelidad impagable por parte de sus clientes); o una revista como *Fotogramas* o *Cahiers du Cinéma* (que tratan públicos diferentes); o un director como Pedro Almodóvar (su cine es reconocible en todo el mundo y sabemos seguro qué es lo que no hará).

Todos estos *inputs* generarán un aliciente, una información más en el proceso de selección por parte de nuestras audiencias. Y muchas veces esos *inputs* o razones de compraventa se producen en períodos de tiempo extremadamente cortos. Un *teaser* en una pantalla de cine, por ejemplo, nos dará unos motivos en menos de 20 segundos para decidir si lo que esconde debe ser descubierto por nosotros; un trailer de 60 segundos en televisión nos dará algo más de tiempo, pero el mensaje continuará estando extremadamente concentrado; un *pitch* en un foro quizá nos ofrezca unos 7 minutos para convencer a los *commission editors* o a los distribuidores de que deben invertir en nuestro proyecto. Unos 20 minutos en un mercado alargarán ese tiempo, aunque cualquier persona inconscientemente sabe a los 30 segundos si quiere seguir escuchando o no. Y esos segundos son vitales. Si perdemos la atención en esos instantes iniciales, nos costará mucho volverla a recuperar.

Siguiendo nuestra estrategia de conseguir esos tres pilares básicos (industria, consumidor final y otras audiencias), nuestros objetivos primordiales, veremos primero cómo llegar al primero a través de mercados, festivales, agentes de ventas, *pitching* de ideas, foros de coproducción..., para adentrarnos, más tarde, en cómo llegar al segundo, mediante la distribución y la exhibición, utilizando en la medida de los posible a los terceros. Una vez tengamos el proceso claro y visualizado, veremos qué herramientas o qué procesos de marketing podremos utilizar, con anterioridad, con lo que nos será más fácil visualizar las fórmulas. Es importante comprender primero la realidad que nos envuelve, nuestro entorno, y las reglas del juego para acabar buscando y encontrando los mejores mecanismos que nos permitan, como hemos dicho, maximizar nuestros objetivos y, por consiguiente, aumentar el potencial del rendimiento.

› Qué es el marketing y cómo puede ayudarme

El mercado cinematográfico español, al igual que el resto de cinematografías, se encuentra hoy inmerso en un mundo muy competitivo, donde ya no se habla de

mercados nacionales, sino de internacionales. La actividad comercial de venta de productos cinematográficos y derivados se hace cada vez más compleja y difícil, y se debe responder a una dinámica donde los niveles de exigencia y competitividad no tienen nada que ver con los de hace tan solo unos años.

Si pensamos que más del 85 % del mercado global se lo reparten entre siete empresas (las conocidas como *majors*), es importante empezar a pensar en términos diferentes, pero sobre todo en el consumidor, y a ser coherentes con lo que planteamos. Hoy en día una película puede tener un gran talento, puede disponer de un guión excelente, pero si no se muestra, se dimensiona y se aplican determinados conceptos desde un inicio, va a ser muy difícil que alguien ni siquiera la conozca.

Por ello, no sólo el cineasta, sino el productor, y cualquier persona que directa o indirectamente se dedique al complejo y a la vez fascinante mundo del cine, debe ser consciente de que ciertos elementos tienen que ser tenidos en cuenta. Tenemos libros que nos explican la historia del cine, gurús que hablan de lo que es un guión perfecto, profesionales que analizan el proceso de producción, teorías, filosofías, acercamientos, manuales, retrospectivas..., pero parece que el mundo del marketing queda reservado a unos pocos, que conocen el proceso por su dilatada experiencia en el sector; pero que incluso han llegado a fracasar estrepitosamente cuando les ha tocado lidiar con toros de otra ganadería. Y es que si cualquier película tiene su guión, su director, sus actrices y actores, su equipo técnico y artístico, también tiene su plan de marketing, sus vías de explotación, su plan de comunicación, sus mercados, sus festivales, sus críticos, su prensa, sus televisiones, su plan de ventas, su marca personal.

El marketing comprende un conjunto de acciones tanto estratégicas como operativas, desarrolladas por una entidad, encaminadas a optimizar su posicionamiento ante una sociedad o un mercado, mediante la satisfacción de los intereses de la demanda, ya sean necesidades o deseos.

Según la American Marketing Association, el marketing sería aquel proceso de planificación y ejecución del concepto, fijación del precio, promoción y distribución del *producto* para crear intercambios que satisfagan nuestros objetivos.

De ahí que queramos remarcar que cuando hablamos de marketing hablamos de todo ello: de planificación, de estrategia, de ejecución y de visión de conjunto. Si llegados a este punto aún piensan que marketing es salir a vender, vuelvan a empezar por favor, porque es muy importante no perder la visión global: a mayor visión, más posibilidades; a más posibilidades, más opciones; y cuantas más opciones, mejor podremos calcular cómo ser más efectivos en el mercado global. Hay muchos cineastas y productores que sin estrategia alguna se lanzan a un mercado, sea el que sea, para descubrir al final que no solamente han perdido

tiempo y dinero, sino que pueden estar quemando su imagen de marca como profesionales y la del producto en sí.

Así pues, los objetivos tienen que estar claros: buscamos con él un posicionamiento sólido, capaz de generar nuevas oportunidades de negocio; un valor añadido que enriquezca y potencie la oferta y la relación con los clientes; y una mayor implicación de los empleados con los objetivos del proyecto y de la empresa.

Ése es el porqué del marketing. Somos muchos en un mercado con mucha oferta y no tanta demanda. Cuanto más preparadas tengamos nuestras armas, más opciones podremos tener de alcanzar los objetivos reales que nos hayamos propuesto.

Y hablando de objetivos (que pueden ser muchos y muy variados), aquí tendremos que ser muy consecuentes con nuestro producto. Cada película tiene un público potencial, y tenemos que saber identificarlo. Un filme de autor tendrá unas opciones; uno de corte más comercial, tendrá otras. No seamos ilusos y pensemos que todos pueden acceder a los mismos mercados, festivales o ganancias (si las hay) económicas. Ya sé que cuesta mucho hacer una película (años, dinero...), pero el peor daño nos lo podemos hacer si erramos en el público potencial de la película.

Nuestro público nos va a determinar cómo vamos a recuperar nuestra inversión; al menos en nuestros planes de financiación y de negocio esa previsión debe estar hecha. Es cierto que muchos plantean diferentes escenarios, desde el peor hasta el más óptimo; y está bien que así sea, siempre y cuando mantengamos nuestros pies en el suelo y hayamos trabajado con el departamento de marketing desde el inicio para saber qué se puede prever de una película y qué elementos son necesarios en el caso de que se quiera alcanzar a otro tipo de público.

Lo que nos tiene que quedar claro es que, por poner un ejemplo, una película para una audiencia joven tendrá un potencial, y una de autor, más madura, tendrá otro. Y en esto tenemos que ser realistas.

Desarrollo, desarrollo, desarrollo y *market research*. Y una vez tengamos claro nuestro consumidor final, nuestro objetivo será encontrar distribuidor y exhibidor para que nuestra película llegue a ese público al cual va dirigido el filme.

Por todo esto es necesario el marketing y su correcta aplicación: para construir bases sólidas y predecir lo predecible; para que lo impredecible, cuando llegue, porque siempre llega, nos encuentre despiertos y armados y podamos así reaccionar a tiempo.

En el período de gestación de las películas muy pocos piensan en su comercialización, eso es cierto. Las *majors* ya incorporan ese concepto desde un inicio, pero en Europa nos cuesta más asumir que, desde el principio, alguien esté pensando

en cómo vender la película. Pero tengamos claro una cosa: no sólo estamos en un mercado en el que tenemos que competir con otras películas y productos culturales, sino que se compite con cualquier otro tipo de actividad de ocio. Nuestros euros pueden ir a la sala de cine una tarde de domingo, o a un parque de atracciones, o a un concierto, o al teatro, o al alquiler de un DVD, o al viaje en coche con la familia, o al paseo, o a una tarde de compras o... No seamos tan inocentes de pensar que sólo nosotros ofrecemos una alternativa a la tediosa vida de los mortales. Si por alguna cosa se ha caracterizado el *Homo sapiens* es por la diversidad de formas que ha encontrado a lo largo de los siglos para divertirse u ocupar el tiempo libre. Nosotros sólo somos una posibilidad entre un millar.

Así, la visión que debemos tener es que el marketing nos debe ayudar no sólo a ampliar nuestros horizontes y nuestras audiencias, sino además a incrementar las ganancias procedentes de éstas. Si nuestra intención es continuar haciendo películas, estando el mercado como está, deberemos asumir que el marketing ha de ser una variable indispensable en el proceso.

En la construcción de la estrategia de marketing de una película tendremos que pensar en las variables que tendremos que abordar, para hacerlas lo más atractivas posibles al distribuidor y, por ende, al consumidor final. Ya sea el póster, el trailer, o cualquier material que preparemos, tenemos que aceptar una cosa: en este sector el consumo es único y no permite pruebas. En el mundo del audiovisual, cuando has visto una película ya no hay forma de que puedas cambiarla por otra en el caso de que no te haya gustado. Y eso tiene dos partes, una buena y otra mala: la buena es que el dinero, sí o sí, te va a llegar; pero la mala es que ese consumidor descontento seguramente no volverá a ver una de tus películas (o peor aún: que el boca a boca nos destroe la estrategia). Las películas llamadas *hit-and-run* se basan en eso: fuertes campañas para atraer al mayor número de público posible a las salas el primer fin de semana, pero después hay que salir pitando porque el filme no aguantaría la feroz competencia ni crítica de la prensa ni del consumidor.

Cuando el público acude a una sala va buscando diferentes cosas: un *casting* determinado, un director, una historia... Como hemos dicho, la película es de uso unitario, así que tendremos que hacer que la información al respecto llegue al consumidor final lo más claramente posible. E incluso al distribuidor internacional tendremos que maximizarle el valor de la película y ofrecerle todos aquellos elementos que le puedan servir primero para elegir nuestra película, pero segundo, para darle el máximo número de elementos posibles con los que contar a la hora de venderla de nuevo al exhibidor. Y además, con la vista puesta en la fecha de estreno, donde se concentrarán la mayoría de los esfuerzos para

hacer que el resultado de la operación sea óptimo (y aunque no acabe ahí, es un pilar importante, ya que eso puede determinar muchísimo la posterior vida de un filme).

Cuando hablamos de marketing de una película no nos referiremos a las ventas, sino al producto en sí (qué es, para quién es...), al precio (presupuesto...), promoción (comunicación...) y distribución. Seguramente, quien lleve muchos años en el negocio ya lo hace consciente o instintivamente, o no; pero para los nuevos, tengamos claro que por muy de autor que sea nuestro producto, muy de género, o muy comercial, si queremos que llegue al consumidor final, tendremos que planearlo bien desde un inicio con el fin de maximizar su difusión y su posible rentabilidad.

Pensemos que por mucho que, en Europa, los países y las regiones dispongan de fondos para la cinematografía y que haya una obligación por parte de ciertos operadores de invertir en producto europeo, el dinero para hacerla no llega el día 1 del rodaje, sino que, en el mejor de los casos, llega al final; y aunque estemos haciendo arte, la gente no trabaja por amor al mismo y tendremos que hacer frente a pagos de nóminas, materiales, servicios... No pensemos que el dinero viene fácil, pues seguramente, y por mucho que se diga, el dinero que se gana en el cine es uno de los más difícilmente ganados. Así que, si el marketing nos puede ofrecer herramientas para minimizar este impacto, bienvenidas sean. ¿No creen?

Desde los últimos años, venimos viendo cómo los hábitos de consumo han sufrido una evolución, por decirlo discretamente, y, con sus cosas buenas y sus cosas no tan buenas, nos vamos a tener que ir adaptando a la nueva realidad cambiante. Y en el caso del cine es muy evidente. Aún podemos encontrar países, como India, por ejemplo, donde acudir a una sala de cine, sin importar lo que proyecten, es todo un acontecimiento. Sin entrar en cuestiones más sociológicas, Europa ya no es la Europa que podíamos disfrutar en *Cinema Paradiso*. El consumidor actual se lo piensa diez veces antes de ir a ver una película. Presentemos el concepto del *anything, anywhere, anyhow* (lo que sea, donde sea y como sea) como la nueva manera de consumir cultura que tienen las nuevas generaciones. Volveremos a esto más tarde, pero si queremos arrastrarlos a las salas de cine (que han sido el negocio cultural más lucrativo y masivo de todo el siglo xx), tendremos que pensar de modo diferente. Y tendremos en consideración varias fuentes motivadoras, que veremos más adelante. El mercado del cine ha crecido y se ha diversificado en los últimos años, en parte por el fenómeno de las multisalas, en parte por su consideración de “producto cultural”, que explicaremos, y en parte debido a las nuevas tecnologías. Las salas son mejores, más cómodas, más grandes, un mundo de sensaciones, donde desde el olor a palomitas recién

hechas hasta el color de las butacas están estudiados para hacer sentir al espectador en otro mundo, donde el consumo está bien visto. Si pensamos que sólo en palomitas la sala puede llegar a facturar más del 30 %, ¿no le da a usted en qué pensar? Hace unos años, el director de marketing de una gran cadena de exhibición me comentaba, mientras me enseñaba orgulloso una nueva multisala, que lo peor que le podía pasar era que la gente pidiese agua para beber (y por ello no la ponían a la vista), ya que el margen que les dejaba una pasta de jarabe oscuro que imitaba el sabor de un refresco de cola era enorme. Incluso me llegó a comentar que su grupo compraba las cosechas anuales enteras de países productores de maíz, imponiendo ellos el precio, para luego distribuir entre los centros de todo el mundo (donde tenían la orden de cerrar los conductos de ventilación unas horas antes de que empezara la sesión para atraer a más gente) ese manjar que tanto rendimiento les dejaba. Sean sinceros: ¿a que cuando van ustedes a ver a Angelina Jolie dando mamporrazos colgada de un arnés no se preguntan cómo se hace el refresco que están saboreando y las palomitas que tanto perfuman todo el centro comercial?

Bueno, no nos perdamos. Con ello venía a ilustrar que la película es un reclamo más, una excusa, un McGuffin para los exhibidores (últimamente he notado que algunos han bajado el precio de la entrada, pero subido el de los productos de restauración; y que incluso no vigilan que unos espectadores pasen de sala en sala, sin pasar por taquilla, mientras pasen por el mostrador del bar).

Por ello hablaremos de producto, pero no como un concepto negativo, sino como algo que se debe tener en mente porque su destinatario final es el consumidor (cualquiera que sea el fin que se persigue, sea cultural, propagandístico o simplemente de entretenimiento). Pero, cuidado, el marketing nos tiene que ayudar a minimizar los riesgos o a maximizar los beneficios, pero no es una ciencia exacta. Aunque nos ayudará a saber cómo reaccionar en un momento dado. Y, aunque un amigo mío diría que su cliente no es el consumidor final, sino los exhibidores, a los que tiene que seducir con lo que tiene, lo cierto es que el cliente final vive unos momentos de cambios muy grandes y que cualquier variación nos puede hacer ganar o dejar de ganar mucho dinero (i quién nos iba a decir que, por ejemplo, la selección española pasaría de cuartos en la Eurocopa y que todo un país enloquecería, hasta el punto de no querer saber nada más de nada! Pues imagínese que usted pretende estrenar una película en la que ha invertido mucho dinero y que pasa algo así. El marketing tendrá que ayudarle al menos a reaccionar a tiempo. No confíe usted en que el público será fiel).

El éxito o el fracaso de un título, por regla general, se fragua en las primeras 48-72 horas; es decir, en el primer fin de semana. Dígale usted a un guionista o a un director que lleva años intentando convencer a un productor de que su

proyecto merece ser llevado a cabo, más el desarrollo, más la producción, más la posproducción, más todo lo que quiera añadir (¿cuántas horas invertidas?), que en un examen de dos días, tan impredecible como el tiempo, se decidirá gran parte de su valoración. Y esto no ocurre en otros sectores, donde los profesionales del marketing disponen de más tiempo para poder adaptarse a posibles eventualidades. Porque, como explicaremos, el cine es un producto de consumo unitario, y aunque hay excepciones (conocido es el caso de *Solas* o *Billy Elliot*) que demuestran que el boca a boca es un eficaz sistema para atraer a más consumidores, la regla general es que el primer fin de semana marque el desarrollo en la explotación del producto. ¿Por qué? Por varios motivos, pero sobre todo porque el exhibidor tendrá que rentabilizar una sala, y si una película no rinde al nivel que él necesita, se verá obligado a cambiarla; y por otro lado, porque el gran nivel de rotación hace que sólo sobrevivan las que mejor se comporten en el punto de partida (en España se estrenan una media de ocho nuevos títulos cada semana!).

En nuestro país, el número de salas se encuentra en retroceso y no vive el momento de expansión que se vivió a finales de los 90, por ejemplo, ya que, como hemos dicho, las fórmulas de ocio son variadas y el efecto piratería está haciendo mucho daño al sector. Las multisalas (amadas u odiadas, según el cristal con que se mire) han ofrecido más oportunidades de estreno, pero han introducido varias perversiones en el sistema. Una de ellas, a modo de ejemplo, ha sido que, como efecto colateral, se favorecieran los estrenos con un número mayor de copias (anteriormente un estreno no solía sobrepasar las 100 copias; pasamos a tener estrenos de 300 copias e incluso vivimos estrenos de más de 700 copias; actualmente el abismo entre los títulos con gran tirada y los que tienen que salir con menos de 80 copias es enorme); y otra sería la pérdida de los centros de las ciudades para trasladarse a otros centros: los comerciales del extrarradio. Y es que los centros solían estar más dedicados al cine independiente, europeo, español, etc. Y ahora este cine tiene que buscar su lugar en un medio más hostil como los multiplex, donde la audiencia suele ser más joven, con otro tipo de cultura audiovisual; unos centros donde la oferta de las *majors* suele ser mucho más agresiva (sobre todo por las cantidades ingentes de dinero del que disponen para sus campañas de marketing y la gran presión que pueden ejercer sobre las salas). Es cierto, y ya entraremos en ello: las campañas de los títulos provenientes de las siete *majors* no tienen nada que ver con las que la industria española se puede permitir. Además, otra de las características que dañan al sector es que es el propio productor el que tiene que asumir los costes del P&A (*prints and advertising*, o lo que es lo mismo, copias y publicidad), y que si un distribuidor decide hacerlo, no es en un acto de altruismo voluntario, no. Normalmente, a

cambio, exige ser coproductor del filme. Por ello, el presupuesto de una película no incluye sólo lo que nos cuesta producirla físicamente, sino también cuánto dinero invertimos en que la obra pueda ser vista. El proceso de producción de los grandes estudios dista mucho del que nosotros podemos plantear. Y no entraremos a valorar si son mejores o peores; simplemente los apuntaremos para que cada uno de los lectores se formule las preguntas que desee, y busque las respuestas por sí mismo.

› Las 4 c (o las 4 p) que hay que tener claras desde el inicio

Para continuar con nuestra explicación nos gustaría resumir brevemente el proceso de lanzamiento de una película para que todos partamos de una base sobre la cual podamos ir construyendo a lo largo de este manual.

Una de las constantes que encontramos en el proceso de producción de una película es que a menudo confundimos marketing con ventas. Y eso es como creer que el cerdo sólo es jamón. El marketing no sólo engloba las ventas (distribución), sino también las estrategias de precio, producto y promoción. Es lo que generalmente se conoce como las 4 p (*product, price, promotion, positioning*). O su evolución, las 4 c: comunicación, cliente, coste y canal. Para nosotros serán nuestros motores.

» Cliente

El cliente viene determinado por varios factores: género del espectador, edad, clase social y población donde reside, entre otros. Estos datos nos informan sobre quién es el cliente final y cómo llegar hasta él. Sin remitirme mucho a tantos por cientos, que varían cada día, lo que es cierto es que la población femenina es mayor que la masculina en número. No por mucho, no crean; un 10 % da la ventaja a las mujeres sobre los hombres, en España. Y esto es muy relevante porque, según diferentes estudios, quien determina finalmente qué película ver es la mujer. Por ello varias productoras amigas me han confesado recientemente que se quieren dedicar a hacer películas para ellas. Lejos de lo acertado o no de su planteamiento, lo cierto es que cuando planteemos una campaña tendremos que tener en cuenta estos datos.

Así como la diferencia entre hombres y mujeres creo que la tengo más o menos clara, uno de los datos que normalmente manejamos y de los que nunca he

sabido muy bien dónde está la frontera es la clase social. Hablamos de clase baja, baja-media, media, media-alta y alta. Yo lo he buscado, pero aún hoy no sé a qué clase pertenezco. Así que es algo un poco más intuitivo. No se llen a pensar que si ganan menos de 700 euros al mes son clase baja porque los índices varían mucho más que los géneros, créanme. Hace un mes se publicaba que se consideraba “pobre” a la persona que no ingresaba más de 6.300 euros al año, pero claro, eso hay que ponerlo en relación con los gastos que esa persona tiene; porque una que cobra 50.000 y tiene unos gastos de 49.000 seguramente tiene un índice de pobreza mayor que la que cobra 7.000 pero tiene unos gastos de 4.000. En fin, no entremos en ello. Lo que sí parece que está demostrado es que la clase media es la que más acude a las salas de cine (casi un 45 %). A éstos les siguen la clase media-alta y alta; y cierra la clasificación la clase media-baja y la baja. Y tiene todo el sentido del mundo, si se lo plantean, porque una persona cuya renta no sea muy elevada difícilmente se va a plantear invertir una media de 7 euros en un producto de corte más cultural. Y eso sin pensar que, como vaya en pareja o con niños, el precio por disfrutar de dos horas de metraje se puede disparar, si contamos menús de palomitas o golosinas, a más de 50 euros. Vamos, pues, definiendo que, en España, las mujeres toman decisiones en mayor medida que los hombres, y que la clase media es la que más cine consume. Pero sigamos con el resto. La edad normalmente viene muy ligada a la independencia económica que una persona puede tener. Al igual que pasa con la clase media, el consumidor cuya edad se centra entre los 25 a 34 años es el que más acude a las salas (casi un 40 %). Le siguen los jóvenes de 16 a 24 años. Veremos cómo este grupo de consumo ha crecido enormemente, aunque adopte parámetros diferentes (muchas veces bajo la consigna de “que sea gratuito”). Le siguen a este grupo los mayores de 35 años y por último los mayores de 55. Como sabemos, los mensajes que dirijamos a un sector u otro de la población variarán considerablemente. Es importante, pues, conocer estos datos, aunque dudo de la efectividad de plantear la línea editorial de una productora en la creación de películas para mujeres de entre 25 a 34 años, de clase media. Aunque, si comprásemos películas (es decir, si fuésemos distribuidores), quizá sí que deberíamos estar atentos a estos elementos.

Y por último, tal y como hemos dicho, es importante saber en qué tipo de población vive nuestro público. Aquí también lo dividiremos entre poblaciones de menos de 50.000 habitantes, entre 50.000 y 500.000 y núcleos de más de 500.000 habitantes. Los grandes núcleos son los que más consumen, según todos los datos. A menor población, menor asistencia. Por ello, Madrid y Barcelona se llevan un 50 % de la taquilla de toda España. Un dato que asusta porque nos lleva a plantear campañas durísimas donde dos núcleos de población comportan más

de la mitad de la facturación. A las dos ciudades les siguen Valencia, Sevilla, Bilbao, Zaragoza y Baleares, no en este orden, ni excluyendo a otras capitales de provincia. Y lo que podemos encontrar en común es que las ciudades con universidades son más proclives a un consumo mayor. Veremos qué comunidades y qué provincias son las que más facturan, pero con las que hemos planteado aquí ya se llega al 75 %. En la web del Ministerio de Cultura (www.mcu.es) podemos encontrar todos estos datos actualizados.

» Canal

El canal no es otra cosa que el medio por el cual vamos a decidir distribuir nuestro producto. Sí, parece obvio que las salas de cine son el objetivo principal, y no lo niego. Pero a medida que van avanzando las nuevas tecnologías y las nuevas realidades, dentro de poco podremos llegar a un determinado número de personas por diferentes medios: salas de cine, pero también descargas legales de Internet, PPV, televisión (pay o free), DVD... Hay diferentes formas, y según al público al que nos dirijamos, tendremos que aplicar, en consecuencia, unas u otras. Además, cada una de ellas permite subtipos: el producto enfocado a un cine de autor en versión original es difícil verlo en multisalas de centros comerciales, ya que su público no las suele consumir allí, y viceversa. El público de Internet no es el mismo que el de la televisión generalista. El de DVD de colecciónista no suele ser el mismo que el de alquiler (*rental*).

Mientras escribo esto acaba de estrenarse una película que era idónea para multisalas, con casting internacional, para un público joven, con una publicidad masiva..., y que, por falta de acuerdo entre distribuidor y exhibidor, ha tenido que estrenarse en otros circuitos. Pues bien, ¿creen que el público al que iba dirigido se ha movilizado en masa hacia otras salas? No, ha ido a ver otras películas que sí que se estaban proyectando en "sus cines", y aunque haya oído hablar menos de ellas, las ha preferido a tener que desplazarse a otros lugares. ¿El resultado? Una gran pérdida para la *major*, que ha recaudado un 40 % menos de lo esperado el primer fin de semana. Y eso es mucho dinero.

» Coste

El tercer elemento que hemos enumerado es el coste. Desde el punto de vista del marketing será importante por varios motivos que inciden directamente en el P&A. Como hemos dicho anteriormente, el coste o el precio que se paga por entrar a ver una película es unitario, sea el tipo de película que sea, y no se

puede fijar por parte del distribuidor o del productor, sino que hay un acuerdo por parte de los exhibidores. Atención: el coste, o lo que el espectador paga por ver una película en las salas, varía según el cliente (si es urbano, si va a multisalas, si es joven o mayor y tiene descuentos, en función del día en el que vaya a la sala...), y la media de lo que paga cada cual es diferente.

Como vemos, pues, también aquí el cine se diferencia de otros sectores donde el propio productor puede decidir en su plan de marketing cómo va a posicionar su producto en relación al precio. No es así en este caso, y como regla general aceptaremos que el exhibidor se quedará alrededor de un 45 % de la recaudación de taquilla (aquí es donde hay que fijarse bien en quién es nuestro cliente final), una vez descontados los derechos de autor y el IVA (aproximadamente un 9 %). Y después cada distribuidor habrá pactado con el productor cómo se reparten el 55 % restante. Aunque, como hemos dicho, esto será una regla general, pero, como cualquier contrato que se pacta *inter partes*, las condiciones pueden variar según la mayor o menor influencia que se pueda ejercer.

Por otro lado, habremos de tener en cuenta cuántas copias lanzaremos al mercado. Y eso sí que lo determina la estrategia de marketing (que normalmente señala el distribuidor). El precio por unidad será más bajo cuantas más hagamos. Contemos una media de 1.500 euros por copia, aunque el precio puede variar entre 1.000 y 2.000 dependiendo de las copias, del laboratorio, de la calidad, del metraje..., aunque hay algo que habremos de tener en cuenta porque en los próximos años supondrá una revolución que modificará este índice. Me estoy refiriendo a la digitalización de las salas, por supuesto. Actualmente los estudios de las *majors* han llegado a un acuerdo con una empresa holandesa para digitalizar sus películas, y los gobiernos europeos están estudiando medidas para reconvertir el sector de la exhibición, que acabaría con las copias en 35 mm y daría paso a una exhibición en formatos digitales o vía satélite. Sí, sí... Sin entrar en mucho detalle, cada sala introduciría un código en el ordenador y el satélite le enviaría la señal de la película que deba pasarse, ahorrándonos así el transporte, los seguros, las copias, parte del personal, y evitando ciertas prácticas abusivas por parte de los exhibidores. Dejémoslo ahí porque el precio que cuesta digitalizar una sala es muy alto, pero se están estudiando medidas que creemos que en menos de cinco años estarán más que implantadas.

Dependiendo del tipo de empresa en la que usted trabaje, los sistemas variarán; lo hemos anunciado. No tiene nada que ver una productora familiar, con cuatro trabajadores, con una distribuidora multinacional. Cada maestriollo tiene su librito y se adapta a la “guerra” que tiene que librarse cada fin de semana, de la mejor manera posible. España es el quinto mercado del mundo. Eso nos tendría que dar qué pensar. Y nos impone una responsabilidad, por poco que nos guste

reconocerlo. Que en los planes de producción y distribución de las empresas (sobre todo para las *majors*) España cuente como uno de los principales es algo a considerar. Tanto a nivel de evolución y adaptación como a nivel de aprovechar las oportunidades que se nos presentan. Yo siempre he pensado que el sector musical era uno de los más avanzados; desde que trabajé en él hace ya más de doce años, lo mismo que sufría entonces el sector musical lo sufre hoy el sector cinematográfico. Y tendremos que adaptarnos y evolucionar ante los retos que nos plantea un futuro no muy lejano.

» Comunicación

Como hemos comentado, cada película es diferente al resto, única. Por ello, por muchas semejanzas que pueda haber, las estrategias de comunicación deben ser diferentes y deben estar adaptadas a la propia obra. No se puede pretender tratar igual películas que son diferentes, por muy políticamente incorrecto que pueda sonar. Habrá *blockbusters* que necesiten campañas enormes y estrenos masivos, y habrá filmes que demandan un tratamiento que les permita rotar y estar en salas mucho más tiempo. Estrategias diferenciadas. Incluso hay prensa que tratará mejor a unas que a otras, o que les permitirá acceder a un público objetivo acorde con nuestra pretensión. Seguramente, es uno de los elementos clave al que más atención hay que prestar y que requerirá una dosis de imaginación extra para conseguir un posicionamiento claro, a través de un plan de comunicación bien elaborado, un plan de medios, promociones, etc.

› La verdad del mercado y la financiación

El mercado podría definirse como aquel lugar donde oferta y demanda se encuentran. Tan simple como eso. Y a la vez tan complicado. Muchas veces nos empeñamos en creer que solamente un camino es posible: aquel que siempre ha sido recorrido y se ha demostrado que funciona. Déjenme que les ponga un ejemplo: una prestigiosa empresa británica, conocida por sus chocolates y caramelos, sufrió una gran crisis hace años al no prever que su principal enemigo no eran las otras compañías de chocolates y caramelos, sino un fenómeno emergente llamado telefonía móvil. El caso es que su mayor cliente o consumidor, los niños y adolescentes, preferían dedicar el dinero que tenían en el bolsillo a recargar el saldo de sus terminales móviles antes que comprar chocolate. Algo tan simple como eso hizo perder dinero, y mucho, a una empresa de dimensión internacional.

En nuestro sector hemos creído siempre que sólo una vía es posible, y quizás no nos damos cuenta de que el mercado es mucho más amplio de lo que nos imaginamos. *¿Y ¿Dónde está mi queso?*, lo recuerdan? Pues a eso me refiero. Por mucho que hablemos de sistemas tradicionales, en cuanto a estrategias de marketing y ventas se refiere, sólo aquel que constantemente busca nuevas fuentes (es decir, nuevos lugares donde oferta y demanda colisionan) sobrevivirá en un espacio tan pequeño como el que ahora tenemos.

Por ello es necesario salir y buscar mercados; no importa dónde. Uno nunca sabe dónde puede aparecer la siguiente oportunidad. Y éstas son necesarias para continuar produciendo películas. Vuelvo a apuntar la nueva forma de consumo del *anything, anywhere, anyhow*, que está caracterizando a las nuevas generaciones de la aldea global.

El sector europeo se caracteriza por varios factores, en cuanto a financiación de películas se refiere. Por un lado, está la dependencia de las administraciones públicas. Aquello a lo que comúnmente llamamos subvenciones. Por otro lado, está la televisión. Y en algunos casos privilegiados, otros agentes, ya sean privados o semipúblicos. No son muchas, ¿verdad? Hombre, pues vistas así, no, la verdad. Pero las hemos agrupado en tres grandes grupos para hacer la comprensión más fácil. Lo cierto es que hay millares. Otra cosa son los peajes que se tengan que pagar para acceder a cada una de ellas. Si quieren ustedes comprobarlo, pueden acceder a la web KORPA y ver, por ejemplo, cuántas fuentes de financiación existen en Europa para el sector audiovisual. Pero en parte es un espejismo. Si ustedes quieren acceder a un fondo alemán, por ejemplo, van a necesitar un socio local; y según la televisión a la que se dirijan, pues también. Eso quiere decir coproducir. Pero no es el tema de este libro.

Los productores, más o menos, van encontrando los recursos financieros para hacer sus películas; pero el gran problema de Europa es la distribución de esos productos. Ustedes escucharán que existen mercados donde aparentemente se compra y se vende; pero, de nuevo, no todo es tan fácil.

Todo lo contrario: el mercado es muy duro. Es cierto que hace años, cuando había menos oferta y todos se regían por unas reglas más o menos parecidas, podía parecer más sencillo encontrar fuentes de financiación. No lo era, pero si te movías un poco, podías encontrar interés. A partir de los años 80 el mercado internacional entra en una etapa compleja, donde se crea una desconfianza generalizada de todos contra todos. Lo cierto es que hubo películas en las que se invirtió y que nunca llegaron a rodarse; o que no cumplieron los niveles de exigencia contractuales. En fin, una locura que desembocó en que hoy nadie se arriesga por nadie. A menos que haya una relación de muchos años y las partes se conozcan bien, es difícil que te ayuden a financiar el filme.

Alguien alguna vez me dijo que si tu mamá te decía que no hablases con extraños, ¿por qué les ibas a querer comprar algo que no han producido? No recuerdo en qué contexto apareció el dicho, pero es cierto. Todo el mundo quiere ver el producto acabado para tomar una decisión. Eso ayuda en la amortización de los largometrajes, claro. Pero no en su financiación inicial. Y no creo que ningún profesional que vaya a trabajar en una filmación acepte cobrar su sueldo unos años más tarde cuando se amortice, debido a la dificultad creciente de encontrar financiación previa. Muy importante. Y la reputación en el mercado es fundamental.

Es cierto que los agentes de ventas pueden decidir entrar a cubrir lo que se llama un *gap financing* (una falta pequeña de financiación), que suele ser del orden del 10 % del presupuesto, mediante un adelanto sobre ventas; lo que comúnmente se llama *mínimo garantizado* o *MG*. Pero para ello has de tener una relación estrecha con el agente, una reputación impecable y un producto que pueda interesarle.

Hoy en día existen muchos mercados, y entraremos en ellos más tarde; y no sólo los que más suenan suelen ser los más eficaces. Insisto: cada película tiene su sitio.

Aunque es cierto que el mercado es duro; y a pesar de lo que hemos expuesto, lo aconsejable es empezar cuanto antes este proceso. Para el marketing, la investigación de mercados es esencial, y hoy existen muchas maneras de investigar: Internet, artículos en revistas especializadas, el boca a boca, festivales, mercados...

Este análisis de mercado nos permitirá saber cómo se recibe el proyecto; y es importante saberlo cuanto antes para minimizar el riesgo (es mejor dejar un proyecto a tiempo, que lanzarse al vacío sin red) o ver oportunidades de negocio que nos pueden beneficiar. Por ejemplo, si sabemos que se va rodar una película sobre piratas, y que un gran estudio va a poner de moda de nuevo este género, quizás tengamos una oportunidad para aprovechar el rastro comunicativo que deje el estreno masivo. O, por ejemplo, si queremos hacer un *biopic* (biografía) sobre Obama y nos damos cuenta de que en el mercado ya hay tres empresas con proyectos similares y mejor posicionadas que nosotros, quizás sea mejor abandonar la idea.

Lo que sí es cierto es que como creadores, productores, o lo que sea, no podemos ser ajenos a lo que pasa en nuestro entorno. Un director de una televisión ponía como ejemplo que le había llegado el mismo proyecto por tres vías diferentes. Imagínese, si esto pasa en el ámbito regional, lo que puede suceder en el ámbito mundial! Con lo cual, parte de nuestro trabajo debe ser conocer el entorno, lo que hacen otros, lo que se intuye, lo que se presiente, hacia dónde va el mercado, la

sociedad, las etapas, qué figuras van a ser relevantes en los próximos años...; y todo ello, aunque parezca complicado, se va destilando poco a poco en Internet o en la prensa, que se hace eco de todo lo que se cuece en los mercados, o en las cocinas de cada productor.

Si usted le pregunta a un agente de ventas, o a un distribuidor, a una televisión, a un organismo público, ellos no tendrán reparo en contestarles si han oído hablar o saben de algo parecido. Porque en ellos convergen todos los productores. Y lo que no es posible es que lo que nos caracterice sea un hermetismo tal que confundamos nuestra percepción con la realidad.

No sé si han seguido esta última campaña electoral norteamericana; pero uno de los datos curiosos fue que, mientras ciertos asesores de Barak Obama estaban eufóricos por toda la atención mediática que estaban consiguiendo, la realidad era que los índices mostraban un agotamiento por parte del pueblo de oír hablar tanto sobre él. Es un ejemplo. Pero significativo, para que no creamos que lo que nos pasa por la cabeza es siempre la mejor de las ideas. Seguramente, alguien ya lo ha pensado antes. Recuerdo una vez que, en el plazo de dos meses, dos guionistas diferentes me presentaron dos ideas prácticamente iguales sobre un personaje alemán (y entre ambos no se conocían), con el argumento de que "era la primera y única película sobre...". Lo divertido era que el tema había sido tocado ya en varias ocasiones, y el propio mercado no estaba dispuesto a digerir más películas sobre tan peculiar caballero. La búsqueda de un poco de información nos puede ahorrar tiempo, esfuerzos y, sobre todo, nos puede evitar que quedemos como alguien no muy profesional.

Por otro lado, cada vez más te das cuenta de las personas que contactan contigo para lo que sea, cuando, en el fondo, no se han ni molestado en saber quién eres, ni qué has hecho. ¿Qué pensaríamos si un día alguien entra en una panadería y pide unas chuletas? Pues lo mismo pasa en el cine. Insisto en que recabar información nos puede llevar muy poco tiempo y podemos ganar mucho.

Hay quien dice que no se puede vender a extraños. Yo estoy de acuerdo hasta cierto punto, y lo pongo todo en perspectiva. No es difícil encontrar referencias sobre un tipo de comprador o de vendedor: página web, catálogo, clientes, listados de mercados, referencias en prensa... Así que, si no conocemos a un comprador o a un vendedor, lo primero que tendremos que hacer es una investigación de mercado sobre quién es y qué puede hacer por nosotros. Un conferenciente al que he oído recientemente casi decía que teníamos que ponernos de rodillas si encontrábamos a un agente de ventas. Déjenme que les diga una cosa: si el agente de ventas no nos da todas las garantías, es mejor no hacer el negocio. Se trata de una simbiosis: el agente necesita contenido para hacer de intermediario y poder tener cosas nuevas que ofrecer, y nosotros

necesitamos a alguien que nos encuentre más compradores. Pero no es ninguna situación de sumisión. Lo mismo pasa con los distribuidores, o los festivales, o la prensa... Lo mejor de este negocio es mantener buenas relaciones y contactos para saber en todo momento qué tipo de terreno estamos pisando.

Dentro del proceso de búsqueda de todas aquellas personas que nos pueden ayudar a la hora de conseguir nuestros objetivos, podemos, a modo enunciativo, listar las siguientes:

- Distribuidores
- Representantes de productores
- Representantes de distribuidores
- Representantes de actores (*talent agents*)
- Agentes de ventas
- Compradores de *home video* (*rental* y *sell-through*)
- Compradores de televisión
- Compradores de Internet
- Compradores de *licensing*
- Organizaciones e instituciones
- Bibliotecas
- Compañías potencialmente y estratégicamente socias
- Cines y otros lugares públicos
- Redes sociales
- Medios de comunicación y críticos
- Publicistas
- Visionadores de festivales, muestras de cine...
- Mercados, encuentros de coproducción...
- Otros

Todos ellos son estratégicos para nosotros a la hora de perseguir los objetivos que nos hemos propuesto. Todos ellos cuentan, y todos ellos, de un modo o de otro, nos pueden ayudar en el proceso. No olvidemos que no estamos solos en esta travesía; no olvidemos que es importante conocerlos (personalmente o por su trayectoria), y que si alguien no nos acaba de dar confianza, mejor no entrar. Piensen que, según cómo, los distribuidores, los agentes de ventas, las televisiones, DVD, VoD, etc., a menudo pueden ser más rentables que el último consumidor, con lo que no tenemos que despreciarlos en absoluto. Y, por

otra parte, otros grupos no tradicionales como bibliotecas, muestras o festivales de cine, organizaciones, teatros, etc., pueden convertirse en compradores o vendedores del proyecto. Con lo que existen otras formas no tradicionales y deben ser valoradas. La imaginación es poder, así que no pongamos puertas al campo y seamos receptivos y creativos. Todos pueden ayudar, si sabemos cómo “utilizarlos”, buscando el beneficio común. Si tanta gente hay viviendo en y de este sector, debe ser que mucha gente se está aplicando a fondo a la hora de buscar nuevas fórmulas para rentabilizar, dar a conocer, publicitar, establecer alianzas, financiar, expandir... Por ello, también los medios de comunicación, los festivales, los críticos, las redes sociales, las webs, los reportajes de actualidad, los publicistas, pueden ser, de alguna manera, responsables de la promoción de nuestra película. Todo el mundo cuenta. Y cada película tiene un camino único que caminar. No traicionemos el espíritu del séptimo arte siendo poco creativos y aburriendo en nuestras campañas de marketing y comunicación.

Hasta ahora hemos visto qué elementos hemos de tener en cuenta y con quién contamos. Es cierto que el proceso que se desarrolla en Europa es muy diferente del que se desarrolla en los estudios de Hollywood. Miren que no hablo de la industria norteamericana. En los Estados Unidos tienen el mismo problema que aquí. De todas las películas que se producen allí sólo un 10 % son las que realmente viajan y obtienen rendimientos.

Todos los estudios inician el proceso de manera inversa a cómo se hace en Europa. El porqué es muy simple: la audiencia determina su potencial de beneficio. Al tratarse de una industria muy potente y consolidada, no se embarcan en un proyecto a menos que tengan muy claro que es lo suficientemente rentable como para asegurar los puestos de sus directivos durante los siguientes meses. Los errores se pagan muy caro en los estudios, y como un dicho de Hollywood reza: “Tú vales lo que vale tu última película”. Nadie corre riesgos. Los productos tienen que estar lo suficientemente testados para que, si algo ocurre, esté correctamente justificado y nadie salga más damnificado de lo normal.

Un caso parecido ocurre en las televisiones, y podemos poner las españolas como ejemplo. Raramente un directivo se la jugará con un formato de programa que no haya sido testado previamente en otra televisión o territorio con una audiencia de características similares a la nuestra. Son inversiones muy altas y están sujetas a parámetros poco científicos (hablamos de los medidores de audiencia). Con lo que se acogerán a cuantos índices de fiabilidad se les reporte a la hora de decidir si efectúan la inversión o no.

Por el contrario, las productoras cinematográficas encuentran una ocurrente historia o un buen guión, por ejemplo, y se lanzan a su desarrollo, producción, etc., y solamente una vez tienen el producto acabado, se plantean los siguientes

extremos sobre la audiencia: género primario, edad, nivel educativo, nivel de ingresos, dónde viven, ocupación, cómo viven, cuáles son sus hábitos e intereses y qué les motiva a comprar.

Puede parecer contra natura sobre todo si no estamos acostumbrados a trabajar con una mirada puesta en el mercado. Esto no implica renunciar a los valores culturales que definen a este sector. Todo lo contrario: significa reforzarlos. Por ello es importante aplicar, desde un inicio, preceptos que nos puedan ayudar a no volar a oscuras. Como hemos explicado, cada película tiene su distribuidora y su audiencia. Ninguna es mejor que otra; simplemente tienen motivaciones diferentes y nos marcan estrategias diferenciadas. Es bueno saberlo porque también nos puede ayudar en el proceso de financiación y a saber qué tipo de rendimiento podemos obtener. Por ejemplo, si estamos valorando incorporar un actor determinado que aumenta el presupuesto en un 5 % y que no es relevante para que la historia se desarrolle orgánicamente, pero ese incremento en el *above the line* no va a repercutir en un mayor potencial de ventas, ¿no deberíamos plantearnos si realmente es necesario?

Así pues, y a modo de resumen de lo que hemos estado planteando, recordemos que tendremos que ser muy coherentes con el tipo de filme que tenemos y lo que podemos esperar de su comportamiento en el mercado. Seamos realistas, y antes de embarcarnos en un proyecto que nos llevará muchos años de nuestra vida, es mejor estar seguros. Los errores se pagan caros.

Otra de las cosas importantes que hemos sugerido es el tema de la segmentación y del posicionamiento. Ya saben: buscar cuál es nuestro público objetivo, nuestro nicho... No es cuestión de estereotipar a nadie, sino de conseguir que el mensaje que vamos a lanzar llegue con toda claridad. No nos gustaría que una película que va dirigida a un público alternativo amante de los cómics acabase comunicándose en un diario de derechas, por ejemplo, ¿no?

Así que tendremos que preguntarnos al inicio del proceso sobre el género, edad, educación, ocupación e ingresos de la audiencia potencial para crear un perfil que identificará a aquellos a los que más les interese nuestro proyecto. Parece banal lo que estamos proponiendo, pero en la mayor parte de los casos se inicia una producción pensando más en “la gracia” o “lo mucho que nos ha llegado” un guión que en el público que nos acabará consumiendo. Recuerdo un productor para el que trabajé, que tenía a sus hijos viviendo en una burbuja y que como padre imponía sus criterios sobre todo. Pero cuando le preguntabas a él sobre un proyecto determinado respondía que lo había testado con sus hijos y que éstos estaban encantados. En ningún caso buscó una opinión ajena al propio núcleo familiar, ni un número de opiniones más elevado, lo cual nos abocaba, una y otra vez, al fracaso más estrepitoso en las audiencias. Él nunca admitió que en vez

de pensar en personas, en aquellas que finalmente consumirían su producto, pensaba en el producto en sí, y en lo que a él (con casi 50 años) le hacía gracia. No tengo que decir que lo que le puede hacer gracia a un señor de 50 no es necesariamente lo mismo que le haría reír a un niño de 7.

De modo que buscar este perfil y cuantificar la audiencia potencial a menudo puede animar la producción. Al menos la pondrá en perspectiva y eso, hoy en día, ya es mucho. Y quien sabe, quizás descubramos nuevas facetas de nuestra película que desconocíamos y que nos abrirán más puertas (audiencias diferenciadas, segmentaciones que no habíamos contemplado...), o descubramos que estábamos ante un precipicio y que, antes de dar un paso más al frente, hemos podido detenernos, analizar la situación y bordear el peligro.

Por todo ello, cuando recibimos un guión, o nos ponemos a escribirlo, o sea cual sea el proceso de desarrollo que emprendamos, tenemos que ser capaces de identificar a nuestra audiencia mucho antes de salir y ponernos a venderlo y promoverlo. Aunque, hoy por hoy, todavía cuando vienen a verme directores me dicen: "El tema que más me interesa es...". A lo que yo tengo que responder: "Y, a parte de a ti, ¿a quién más le interesa el tema?". Y ahí se descolocan. Lo máximo que aciertan a decir es que hay mucha gente a la que le puede interesar, pero lo dicen de una manera poco "científica" o convencida.

De todos modos, el sector se está profesionalizando y especializando cada vez más, y en muchas reuniones de contenidos, ya no sólo se habla sobre la creatividad en sí misma, sino en quién hemos pensado. Seguramente, el mundo de la publicidad sería un buen ejemplo para nosotros, ya que, antes de presentar un proyecto a un cliente, se ha hecho un *briefing* y se han establecido unos objetivos a conseguir y un público segmentado al que llegar para adaptar el contenido del anuncio y favorecer en la medida de lo posible nuestras intenciones (o las del cliente). Recuerdo una campaña que se hizo tremadamente popular hace años y que estaba en boca de todos, excepto por una cosa: nadie sabía o era capaz de recordar qué es lo que estaba "vendiendo". Así que imaginéndose ustedes la compañía telefónica que la lanzó: pudo presumir de haber pagado mucho dinero por el anuncio del año, pero eso no hizo que sus ventas, por ejemplo, aumentasen. Ni siquiera el recuerdo de que eran ellos los que habían pagado por el anuncio. ¿Fue, entonces, eficaz?

Hemos establecido unos pilares básicos sobre los que se sustentará nuestro proyecto y sobre los que tenemos que pivotar constantemente, ya sea en la fase de financiación como en la de amortización. Son las tres audiencias de tu película: aquellas personas que la verán, aquellas que la comprarán o venderán y, por último, aquellas que la promoverán. Las tres igual de importantes. No podemos quedarnos en haber producido una pieza y dejarla ahí como si no la

hubiéramos hecho nunca. Es como un hijo, y hay que acompañarlo durante todo su proceso. Imaginémonos una madre que después de dar a luz dice: "Ya está. Tú mismo. Yo ya he cumplido". ¿Verdad que no? Pues esto es lo mismo. Si no podemos asegurar que estaremos con nuestra película durante sus fases o mientras nos dirigimos a nuestras tres columnas, quizá sería mejor plantearse no iniciar el proceso de producción. Créanme: existen "trofeos" más asequibles para que adornen nuestras estanterías.

Veamos qué tipo de elementos hemos de tener en cuenta a la hora de vender nuestro proyecto. Será importante para saber de qué habla todo el mundo y cuáles son las claves para entenderse, ya que, sea quien sea a quien nos dirijamos, todos nos preguntarán por ciertas cosas y las debemos prever para no estar improvisando cada dos por tres. Lo que es necesario es tener claro qué quieren decir cada uno de los puntos que enumeraremos y cómo repercuten, indiferentemente de la naturaleza de cada uno de ellos.

Déjenme que les dé un pequeño consejo. Si vamos a mover un proyecto, lo primero que tenemos que hacer es dotarlo de una aureola de unicidad; es decir, hemos de tener un alto concepto de lo que estamos trabajando, ya que si nosotros no creemos en nuestro producto, ¿cómo van a creer los demás? Tener un alto concepto de la película no significa mentir, en ninguno de los casos, sino estar muy seguro de por qué nos queremos embarcar en semejante proyecto, qué queremos conseguir, por qué vale la pena. Pero con seguridad, no con prepotencia. Una amiga mía, recuerdo que un día me dijo que la película que estaba preparando iba a ir directamente a los Oscar. Estaba segura de que el concepto era bueno, pero no lo había puesto en perspectiva. Al decirle cómo era mejor encararlo, se enfadó conmigo diciendo que no creía en sus posibilidades. Yo sí creía, pero su punto de atención se centró en los Premios de la Academia Americana y no en su proyecto en sí. Aún hoy, cuando quedamos para comer, reconoce que los demás percibieron, igual que yo, aquello que ella quería transmitir; y aún hoy está esperando conseguir financiación para hacer la película (y hace ya más de 7 años). Defendamos nuestro proyecto con su unicidad, dentro de su contexto, haciendo lo especial, pero no lo convertamos en una caricatura. Lo mismo pasa con los festivales. ¿Cuántas veces hemos oído eso de "esta va a Berlín" y luego no llega a ninguna parte? Es mejor decir que dentro de nuestros objetivos está situarla en un festival de clase A, que ya veremos qué es, y que la estrategia pasa por X y Z, pero no hagamos que nuestro oyente se quede con la copla del festival y no atienda al proyecto. En la mayor parte de las ocasiones, crearemos decepción y perderemos crédito como profesionales.

Se preguntarán qué elementos son los que juegan un papel primordial en la presentación en sociedad del proyecto, ¿verdad? Seguro que los han oído mil

veces y que, consciente o inconscientemente, los aplican. De todos modos, enunciaremos aquellos que puedan tener más relevancia inicialmente:

- *Historia*: trama, sinopsis, de qué va el tema, qué desarrolla. Esto nos sitúa en lo que va a contar la película y es un marco de referencia básico para poder hablar de ella. No olvidemos que el cine, en el fondo, es una de las artes de explicar historias. Y nosotros tendremos que saber explicarla de modo concreto y conciso para que nuestro interlocutor se haga una idea de lo que planteamos. *Content is king* (el contenido es el rey), por lo que el guión debe ser muy bueno, excepcional. Para hacer algo que de entrada es mediocre, ¿para qué hacerlo?
- *Fuente*: en qué se inspira, qué adapta, si es original del guionista, del director, o si se basa en un best-seller, en un texto corto, si es un remake... Es importante no sólo a nivel jurídico, sino también para saber qué tipo de explotación, en otro canal o no, ha tenido la historia y cómo ha funcionado.
- *Género*: en qué género se enmarca la historia: terror, drama, histórico, thriller, comedia... Esto nos indicará el tono que le quiere impartir el director y lo que buscará con ello, no sólo a nivel conceptual, sino de audiencia.
- *Celebridades*: es la importancia del reparto, actrices y actores conocidos, director...; aquellos nombres que sean relevantes a la hora de vender el proyecto. El tema del *star system* es algo muy recurrente en los mercados internacionales, pero no básico. Un *cast* desconocido puede tener otras fortalezas, pero debemos saber encontrarlas antes de que alguien nos mire fijamente y nos diga que no hay nadie conocido en la película.
- *Localizaciones*: dónde se ha rodado, si es un lugar exótico, urbano, rural, si utiliza efectos especiales... Hay lugares que son especialmente atractivos para la audiencia y que actúan como un protagonista más. La ciudad de Nueva York puede ejemplificar la sede urbana por an-tonomasia, pero una playa del Índico nos llevará más lejos. Y los efectos también nos indican lo que vamos a proyectar finalmente y si va a ser visualmente más atractivo (el caso de *El laberinto del fauno* sirve como muestra: lugar desconocido para el gran público, pero unos efectos que la convierten en algo único).

- *Unicidad*: qué es aquello que la diferencia del resto de películas (lo que llamaremos el *unique selling point*). Muy importante será saber qué tenemos de especial, a qué nos podemos agarrar. El que sea un *thriller* con Belén Rueda no nos da más información si no sabemos explicar cuál es la unicidad con la que Bayona nos presentaba *El orfanato*. Y eso es algo que hay que tener claro desde un principio para que no se nos escape.
- *Explotación*: socios que se han unido al proyecto, ya sea como coproductores, inversores, distribuidores...; así como sus posibilidades de explotación (*merchandising, licensing, editorial...*). También nos indicará el nivel de confianza en el proyecto, lo sólido o bien respaldado que viene, las garantías que nos ofrece, sobre todo en un mercado en el que hace años no todo el mundo acababa lo que prometía que iba a acabar.
- *Título*: cómo se va a llamar la película (definitiva o provisionalmente). Importante, pero nos dará también una referencia mental para el conjunto de lo que estamos expresando.
- *Coste*: cuánto cuesta la película. Nos indica cuánto se va a pedir en el mercado, qué podemos esperar, qué nivel de riesgo asume, cómo se enfrentará al mercado... Y sobre todo, tendrá que ser coherente con lo anterior porque, si no, parecerá un bluf. Una película que diga que vale 12 millones de euros y sea un drama urbano sin actores conocidos, director novel, sin efectos, sin socios que lo avalen, suena a lo mismo que una película de 1 millón de euros que tenga como protagonista a Brad Pitt y Angelina Jolie, dirigida por Scorsese en Nueva Zelanda.

Volvamos un momento al *unique selling point* (USP), porque me interesa que quede claro. Un USP no es cualquier cosa; es un gancho especial. Un anzuelo que puede ser utilizado por publicistas, distribuidores, televisiones... No es Brad Pitt, sino el hecho de que Brad Pitt haga algo, por ejemplo, por primera vez. Un gancho es un elemento explotable que vendrá asociado a la película y que atraerá a las diversas audiencias que he expuesto anteriormente. Es un concepto más profundo, más exclusivo, más propio. Y el productor deberá descubrirlo. Nuestro hijo no es diferente sólo por el hecho de ser nuestro hijo, sino por otros motivos más allá de nosotros. Motivos más intrínsecos a nuestro propio hijo que lo diferencian del resto. Su ADN, ¿no? Pues para el cine, deberemos

saber qué cromosomas lo harán exclusivo. Y esto lo hemos de tener claro desde el principio y como muy tarde antes de sentarnos a diseñar la campaña de comunicación y de promoción. No podemos improvisar porque se descubrirán las incoherencias. Y las incoherencias nos alejan de nuestros públicos.

Hemos dicho que este punto ha de ser reconocible por nuestras audiencias, a las tres a las que nos dirigimos, pero también, y esto es muy importante, nos tiene que diferenciar del resto de las ofertas que hay en el mercado.

Una vez decidamos entrar en producción, tirar hacia delante coherentemente, nos tendremos que marcar unos objetivos claros y realistas hacia los que tendremos que focalizar nuestros esfuerzos. Si de entrada nos ponemos unas metas demasiado ambiciosas nos podemos encontrar con que nunca saldremos del punto de salida. E incluso, si no los tenemos claros, puede ser que nuestras fuerzas se diversifiquen en demasiados universos a la vez y se haga realidad el dicho que dice que “el que mucho abarca poco aprieta”. Eso no quiere decir que no podamos tener diversos objetivos, o incluso diferentes estrategias, pero tenemos que ser conscientes de ellos desde el primer minuto para que todo el equipo persiga el mismo fin.

¿Quiere decir esto que desde este momento nada podrá cambiar? No, todo lo contrario. Quiere decir que tenemos que trabajar focalizados, con control, persiguiendo algo, pero los objetivos pueden variar a medida que vamos avanzando. Por ello, los que nos planteemos tendrán que ser flexibles y podrán medirse, ya sea a corto, a medio o a largo plazo. Ello nos permitirá adaptarnos a las diferentes situaciones que se sucedan desde el inicio del desarrollo hasta la finalización.

Lo que es poco profesional es salir a la pista sin saber exactamente cuánto tenemos que correr, ni si existen relevos o hay obstáculos. Y éste puede ser uno de los males endémicos de nuestra industria: hacer una historia que sólo le interesa al director, no pensar en nuestras audiencias, subestimándolas y pensando que estarán pasivamente esperando a lo próximo que les presentemos, y sin plantearnos unos objetivos a conseguir, sin saber dónde queremos llegar. Algunos productores me han confesado que ellos, con no perder dinero, ya se dan por satisfechos. No puedo decir que no sea un objetivo, pero ese miedo les hace no plantearse nuevos escenarios, nuevas metas, y deja el proyecto cojo desde un primer momento. Es obvio que nadie está aquí para perder dinero, pero estoy convencido de que podemos estirar mejor el objetivo para llegar algo más lejos. Paso a paso, cada vez llegaremos más lejos.

No tenemos que luchar contra los elementos; la historia está llena de éxitos y fracasos. Pero nuestra marca como profesionales debe ser intachable. Lo veremos más adelante, cuando el *coach* Vicente Marrama nos hable de la importancia

de la marca personal. Y si tenemos claro que hemos seguido todos los pasos y que podemos conseguirlo, siendo realistas, apliquemos la creatividad necesaria para que el barco llegue a buen puerto. Seguramente, gran parte del éxito de *El orfanato* se debe a las miles de horas que Bayona invirtió en creatividad, en lanzar propuestas, en seguir el proyecto de cerca, así como los elementos promocionales. No esperemos que los demás hagan lo que nosotros no hemos hecho. Una directora con la que trabajé pensaba que una vez acabada la película el mundo se rendiría a sus pies, y no escuchaba cuando le decía que ahora empezaba una nueva lucha para la que había que estar dispuesto y preparado. Pero ella, como la cigarra, se sentó a un lado del camino y esperó a que el resto hiciera lo que ella no hizo. Y perdió oportunidades de oro por las que aún hoy se lamenta. Y por mucho que tenga un equipo de marketing o de prensa detrás, si ella no pone algo de su parte, un poco de ingenio, de creatividad, una producción independiente, tiene los días contados. Cuando Bayona demostró a Telecinco que él era el primero que creía en la película y trabajaba y trabajaba proporcionando nuevas herramientas, todos se involucraron al máximo. Pero yo creo que si él no hubiera estado ahí, su película habría sido una de tantas. Su creatividad, su trabajo y su empeño le proporcionó el éxito. Ha sacrificado mucho tiempo personal en viajes, delante del ordenador, con el Photoshop, al teléfono, en entrevistas...; y para eso también hay que estar preparado, porque nos requerirá una implicación mucho más allá de la de cualquier trabajo.

Cuando se enfrente a una televisión, por ejemplo, no vale solamente decir que tiene una película, por si quieren comprarla. Rápidamente preguntarán: ¿Cómo la programaría?, ¿en qué slot?, ¿a qué público va dirigida?, ¿sabe cuál es mi audiencia?, ¿sabe quién me está viendo?, ¿cuánto dura?, ¿la puedo cortar para la publicidad? Y así un largo etcétera que va mucho, mucho más allá de lo que nosotros pensábamos que era una película tipo "chico conoce chica". Usted tiene que ponerse en la piel del programador y responder a lo que él le va a preguntar, que no es otra cosa que su trabajo diario: enfrentarse con coherencia a su audiencia.

La parte frívola ve esta profesión como unos que viven de la subvención pública y que trabajan poco. Pero si realmente supieran lo que hay detrás, ya no pondrían nunca más en tela de juicio el valor de conseguir hacer una película. Porque se renuncia a más de lo que otras profesiones pueden requerir, y con un alto nivel de riesgo. La película no acaba el día en que ya está montada. Ha habido un antes muy duro, ha habido un presente brutal y hay un futuro tremendo por delante. Ninguna de las fases es fácil ni requiere menos que la anterior. Y cualquiera que haya pasado por eso, lo sabe. Sobre todo si somos empáticos con todo el equipo, desde el último eléctrico hasta el último responsable de relaciones públicas.

Yo tuve una colaboradora que llevaba el tema de los festivales y se pensaba que todo eran viajes y fiestas. A las pocas semanas estaba totalmente decepcionada, ya que había descubierto el enorme trabajo que había detrás de un festival: conocer directores, programaciones, históricos, jurados, secciones, premios, posibilidades, estrategias, formalidades, *deadlines*, requisitos, distribuidoras que actúan como *lobby*, otros productos del mercado con los que potencialmente compites, interés por ciertas cinematografías, *sponsors*, línea política... El festival en sí no deja de ser un circo al cual no es nada fácil acceder, pero donde aún es más difícil tener oportunidades reales de éxito. Así que, si no se prepara bien desde todos los puntos de vista, cualquier tontería nos puede hacer saltar de las quinielas. El viaje es lo de menos, créanme. Yo no conozco un festival en el que haya estado dos minutos relajado: se requiere un tiempo y una inversión de energía (y dinero) tan elevado para que compradores, visionadores, jurado, público, crítica, prensa, se fijen en ti, que lo de menos es si por la noche hay o no hay una fiesta (porque la mayoría utilizan las fiestas para continuar haciendo campaña, no para otros menesteres). Mònica Garcia nos lo explicará más adelante. Y verán ustedes como cada fase tiene su qué. No hay que subestimar ni un solo paso, ni pensar que todo está escrito (por muchas normas que haya para acceder a un festival, si al final del día quieren un título, le darán la vuelta para poder tenerlo). Hablando con alguna *major* en Los Ángeles, me sorprendía enormemente un dato: si presentaba un plan de explotación donde indicaba cuánto tenía previsto generar en términos económicos con la película, me miraban con indiferencia yanqui. No podía entender cómo Hollywood no “reaccionaba” ante mis predicciones de futuro. Hasta que me di cuenta un día, mientras comía con un director y un productor en Santa Mónica, que lo importante no era la predicción (de la que habían salido escaldados en muchas ocasiones, y que, por otro lado, cualquiera es capaz de hacer con un mínimo de imaginación); lo importante era cuánto iba yo a invertir en la película, incluyendo el marketing, claro. Era evidente: no sólo no creían ya en predicciones amateurs, sino que el “cuánto crees” en tu proyecto es proporcional a lo que vas a invertir en él. ¿Lógico, no les parece? Así que, ya no se tiene que financiar una película pensando en la producción: se tiene que financiar también pensando en su estreno y su potencial salida al mercado internacional.

En fin, como pueden ver, el proceso es más complejo de lo que muchos pueden pensar. No queda tiempo personal. Olvídense de él. La inversión es enorme y deja poco lugar a desconexiones necesarias. Hacer una película requiere un esfuerzo; hacerla bien, te puede dejar sin aliento. Pero es bueno ser conscientes de todo el proceso, no sólo de cómo se escribe un guión o cómo se produce un largometraje. El resto de información nos hará mejores profesionales, y si este

libro ayuda a arrojar un poco de luz o estructura a los procesos que venimos haciendo mecánicamente, nos daremos más que por satisfechos. No siempre tendremos que hacer nosotros todo el trabajo (espero), pero si conocemos cada uno de los pasos y sus peculiaridades, podremos influir en el camino y, a parte de ser empáticos con cada uno de los profesionales que forman la cadena de valor, podremos intentar aportar nuestro granito de arena para hacerlo todo más fácil. Y en aquel momento del proceso donde nos toque intervenir, seremos más conscientes de que si hacemos o no hacemos algo, podemos ayudar o no al conjunto. Por eso mismo, yo he decidido rodearme de buenos profesionales, a la vez que amigos y colegas, para hacer este libro. ¿Lo podría haber hecho yo solo? Pues quizás. Pero cada una de las personas que van a arrojar luz sobre los distintos temas propuestos están especializados en lo suyo, y seguramente enriquezcan más el contenido del manual. En ningún momento pienso en el protagonismo, en la pérdida de control, ni nada por el estilo. Es un trabajo en cadena, una colaboración necesaria, que esperamos que, llegada a la última página, le dejen, como lector, mucho más satisfecho. Es un ejemplo de trabajo en equipo, y estoy convencido que de él sacaremos un resultado muy positivo.