



El mercado audiovisual, que nació como el mercado videográfico a comienzos de los años '80 y luego pasó a ser el mercado del DVD a partir de los '90, es experto en crisis. A lo largo de sus casi treinta años de vida ha conocido varias, que si bien no tenían el carácter económico-financiero de la actual, sirvieron para aumentar la experiencia de sus profesionales y modelar un tipo de empresario y ejecutivos, acostumbrados a esquivar toda clase problemas y, como dice el saber popular, *no dormirse en los laureles*.

Revista de Comunicación se ha acercado a estos profesionales para pedirles que aporten ideas sobre cómo se debe encarar la crisis actual y para saber de qué forma creen que puede afectar su actividad. El director general de Sony Pictures Home Entertainment, Javier

Martínez Avial, una de las principales *majors* del mercado; el director comercial y de marketing y socio de Savor Ediciones, distribuidora de DeA Planeta, Carlos Pérez López de Briñas, la mayor empresa independiente; el propietario de DAS del Vídeo, Luis Miguel García, principal mayorista del país y el director de marketing de Divisa Ediciones, Juan Fernández, una empresa especializada de tipo medio, opinan sobre su sector y aportan ideas para tener en cuenta.

UN POCO DE HISTORIA

El mercado videográfico nace a comienzos de los años '80 y rápidamente tuvo un crecimiento espectacular. Era la España de la transición, sólo emitía Televisión Española, la segunda cadena

no llegaba a todo el país y aún no se había producido el *boom* de los centros comerciales y los multicines.

El vídeo fue una forma de ocio audiovisual barato y familiar, que permitía acceder a cientos de películas que gran parte del público no había visto. El nuevo sector nació en medio de un vacío legal que propició la "piratería" de cientos de títulos de las grandes marcas de Hollywood, que todavía no habían aterrizado en el naciente mercado videográfico español.

Las *majors* americanas llegaron a mediados de los '80, el mercado se fue regulando lentamente, la "piratería" fue decreciendo gracias a la acción policial y pronto se alcanzaron cifras de negocio multimillonarias. El sector llegó a mover al año 50.000 millones de las



Autora: ZÓTTOLA LEDESMA, Mario

Título: Expertos audiovisuales frente a la crisis

Fuente: Revista de Comunicación, nº 10, pág. 26 Junio, 2009

Resumen: Las descargas por Internet son el último escalón de una escalera de caracol que el mundo audiovisual no termina de subir. Atacada prácticamente desde su nacimiento por el mundo de la piratería, muchos son los proyectos empresariales que se han quedado en el camino. Sin embargo, siempre ha habido unos cuantos que han conseguido superar el bache y salir reforzados durante un tiempo. Revista de Comunicación les trae las experiencias de varios de ellos y sus soluciones a esta crisis.

Descriptor: Comunicación de Crisis / Sector Audiovisual / Internet.

Expertos audiovisuales frente a la crisis

Los profesionales del mercado audiovisual están más que habituados a afrontar situaciones críticas. Primero fue la piratería de las cintas de vídeo, después el incremento de canales autonómicos y privados y, tras el nacimiento del DVD, el top manta y el e-mule. En cada una de estas situaciones siempre hubo supervivientes, sus experiencias pueden ser inspiradores para afrontar el panorama actual

Texto: Mario Zóttola Ledesma Ejecutivo de cuentas de Vocento. Ex jefe de publicidad de las revistas Video TV & Films y Canal Ocio
Fotos: Divisa Home Video

antiguas pesetas. Edmondo Manfredi, primer director de Marketing de CIC Columbia, se asombraba de la cantidad de películas que se alquilaban en los vídeoclubs, especialmente viernes, sábados y domingos. La feria Sonimag de 1985, marcó el apogeo del sector. José Ramón Guisado, director de la desaparecida empresa Tricolor, agotó sus blocs de pedidos: su editora había presentado las películas del grupo infantil Parchís. Un exitazo...

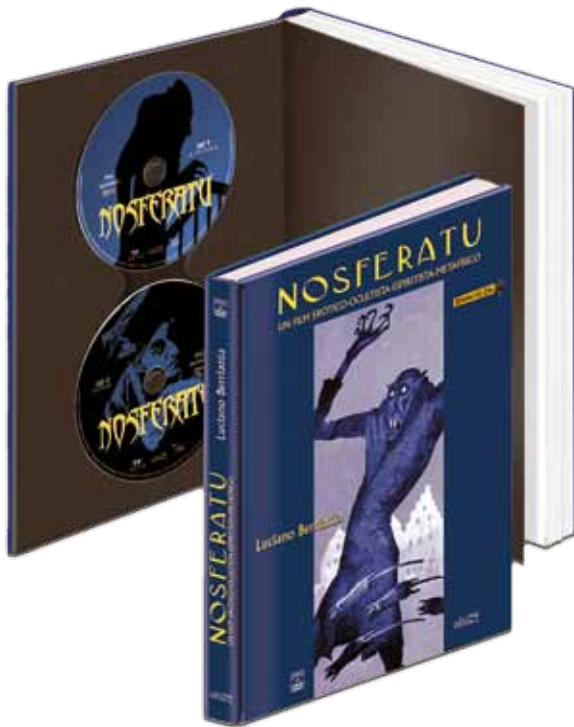
Aquella edad de oro del vídeo duró varios años más. A principios de los '90 surgieron los canales de televisión autonómicos y privados y el sector se enfrentó a su primera gran crisis. Las ventas cayeron en picado. Al cabo de dos años, poco a poco el negocio se fue recuperando. Hasta ese momento las cintas de vídeo sólo se alquilaban, pero

en esa época empezó a surgir un nuevo segmento del mercado: la venta directa. Había un público que no sólo quería ver las películas, sino que además quería comprarlas.

El sector vuelve a crecer ayudado por el surgimiento del DVD, nuevo soporte que garantizaba más calidad y definición en imagen y sonido. Se reeditan viejos títulos y el negocio volvió a florecer. Pero, las virtudes del nuevo soporte escondían un gran enemigo: por su calidad, cada DVD era en sí mismo, un *master* que permitía la reproducción pirata. Pronto aparecieron las "tostadoras" (equipos que duplican varias copias de DVD al mismo tiempo) y con ello el fenómeno de la piratería callejera del "top manta", que ya había comenzado con la música. Fue la segunda gran crisis.

Las ventas volvieron a caer. Sin embargo, la menor calidad de las copias piratas, los valores añadidos que ofrecían las editoras y la persistente lucha de los cuerpos de seguridad contra las mafias permitieron una cierta recuperación del sector. Aún así, la lentitud legislativa y la indolencia de las autoridades no han permitido erradicar del todo esta práctica fraudulenta.

El sector no había terminado de salir de una crisis cuando entró en otra. La nueva era de Internet y los programas P2P hizo nacer otro fenómeno que asestó un duro golpe al mercado audiovisual: las descargas ilegales. Una crisis que todavía continúa porque no sólo provocó una caída brutal en las ventas sino que además, y esto es lo grave, acostumbra a cierto público al gratis total y a apropiarse del



Línea de productos con libros sobre temas específicos que incluye contenido en DVD

producto audiovisual sin pagar nada ignorando que tiene unos derechos, un autor y un propietario intelectual. Y en esta guerra estaba el mercado cuando apareció un nuevo frente: la crisis económico-financiera.

foco exclusivo de lo que llamamos el mercado de alquiler en los videoclubs y por otro lado se abrió el mercado de venta directa.”

“Este mercado –prosigue– ofreció a los consumidores la posibilidad de guardar la película, coleccionarla y poder verla cuantas veces quisiera. Esa fue la primera reacción. Pero además, como siempre, la presencia de los canales primero tuvo una audiencia muy grande, mucha gente pensaba que con las televisiones privadas tenía su campo de ocio cubierto, pero el tiempo demostró que eran sólo una oferta más de ocio y que el vídeo y otras formas de ocio, también tienen su público.”

Conclusión: no siempre la competencia hace peligrar los mercados. A veces los ayuda a que se desarrollen y diversifiquen.

Martínez Avial recuerda la segunda crisis, la del “top manta”. “Nos enseñó que el mercado tiene que sofisticarse. Por un lado hay que proteger los pro-

años y que para un pirata, para un *mantero*, es complicado de copiar porque son muchos discos para contener una temporada completa. Por lo tanto, la diversificación fue una defensa frente a los piratas”.

Conclusión: las crisis obligan a diferenciarse en el mercado ofreciendo productos más exclusivos y sofisticados. Y además, en este caso, lo que antes era una competencia (la televisión), luego se transformó en una aliada, aportando contenidos para nuevos productos.

Frente a la crisis de las descargas ilegales, Martínez Avial reconoce que es muy difícil luchar contra un enemigo que prácticamente no tiene costes y a quien todo le está permitido. “Aún así –señala– seguimos intentando diferenciar nuestro producto de lo que cualquiera puede encontrar en los *manteros* o en Internet. Al mismo tiempo, intentamos hacer más eficientes nuestra compañías, procurando hacerlas más ligeras en todos los sentidos, reduciendo costes (especialmente los que no están directamente relacionados con el negocio), aplicando menores márgenes y sobre todo, intentando reducir la estructura y mejorar la eficacia, rediseñándonos como compañía y enfocándonos mucho más en la parte comercial y en la de marketing”.

Martínez Avial pone el ejemplo de su multinacional. “En nuestro caso particular, a nivel europeo hemos hecho reformas que nos permiten compartir costes entre varios territorios, como es el caso de nuestra estructura de operaciones o nuestra estructura financiera, donde estamos analizando posibles sinergias que nos permitan realizar ahorros entre las compañías, sin tocar para nada nuestra capacidad comercial y de marketing, que realmente es donde está el corazón de nuestro negocio.”

Conclusión: las crisis obligan a las compañías (especialmente a las grandes) a aligerar sus estructuras, mejorar sus sinergias y potenciar las áreas comercial y de marketing. Una crisis puede ser un buen revulsivo para autoanalizar la empresa buscando mayor eficacia a menor coste.

Los profesionales del sector creen que esta crisis modificará algunas pautas de consumo relacionadas con el ocio audiovisual

ALIGERAR ESTRUCTURAS

Javier Martínez Avial llegó al mercado videográfico hace veinte años y a poco de asumir la dirección de Marketing de la compañía, tuvo que enfrentarse a la primera crisis del mercado: la caída de las ventas y la reestructuración general, debido a la salida de los nuevos canales. Hoy, desde su puesto como director general de la compañía, hace balance de aquella crisis. “La experiencia número uno que sacamos –recuerda– es que aquella crisis supuso un cambio drástico en la forma de operar de las empresas editoras. Por un lado se abandonó el

ductos con una Ley de la Propiedad Intelectual más amplia y por otro lado, que la oferta al consumidor tiene que estar diferenciada y tiene que mejorar. A partir de ese momento, empezaron a surgir ofertas mucho más sofisticadas de producto. Aparecieron las ediciones especiales, los contenidos adicionales, *packagings* de lujo, colecciones de producto, en fin, contenidos difíciles o imposibles de piratear”.

Y agrega: “por otro lado comenzó a haber un *boom* de otros contenidos también complicados de piratear, como por ejemplo, la series de televisión, que han sido un gran éxito en los últimos

CAMBIARÁN LOS PUNTOS DE VENTA

Carlos Pérez López de Briñas, director Comercial y de Marketing de Savor Ediciones, con quince años de experiencia en el sector, considera que la primera crisis permitió redimensionar el mercado que en ese momento estaba sobresaturado: había un videoclub en cada esquina. "Los que aguantaron aquella primera crisis –señala–, luego pudieron hacer muchísimo dinero. Como ocurre casi siempre".

Conclusión: frente a una crisis, hay que aguantar.

Pérez considera que el *retail* existirá siempre porque siempre habrá un público interesado en comprar para tener o coleccionar. Sin embargo, el alquiler es un servicio para un entretenimiento que actualmente compite con las descargas ilegales, videojuegos, Internet (entendido como un entretenimiento en sí mismo), dos nuevos canales analógicos (la Sexta y Cuatro), la TDT y las plataformas de televisión de pago (Ono, Canal Satélite Digital)...

Conclusión: las opciones de ocio se multiplican y los negocios deben adaptarse a las nuevas situaciones del mercado.

El videoclub se reduce a la novedad que es donde la piratería incide más. Un problema al que ve difícil solución "porque políticamente hace falta una voluntad que ahora mismo no existe". Pero inclusive si se resolviera, el punto de venta "nunca volverá a ser igual y la única solución que tiene es la reconversión en tienda de ocio". "Estamos ante un cambio de modelo de negocio –advierte–, un cambio radical y doloroso".

Conclusión: las crisis acarrear cambios que no todos pueden asumir.

En cuanto a la venta directa, Pérez estima que "el debate de fondo es el mismo que hubo con la música: o calidad o portabilidad. Siempre habrá un público que quiera más calidad y eso el "top manta" y las descargas (tal como las conocemos actualmente), no te lo podrán dar".

Conclusión: el producto de calidad siempre tendrá su público.

Para compensar las pérdidas por la piratería, DeA Planeta y otras empresas editaron nuevos productos como las series de TV, un género poco explotado hasta 2003. Pérez recuerda que en 2004-2005 este nuevo segmento tuvo su fase explosiva y permitió una nueva línea de producto con series como "Los Serrano"

"disminuya en forma significativa el número de compañías. Tal vez porque ya somos pocos".

Conclusión: en mercados que han pasado muchas cribas, el número de empresas se mantendrá estable a pesar de la crisis.

Para terminar, Pérez advierte sobre el error de las guerras de precios. En

La crisis provocará un cambio de modelo de negocio y una especial transformación del videoclub en "tiendas de ocio".

que él lanzó con buenos resultados. Hoy inclusive se lanzan series que todavía no han llegado a la televisión.

Conclusión: frente a circunstancias críticas hay que profundizar en la especialización y además, buscar nuevos contenidos, nuevas líneas de producto.

Pérez estima que en circunstancias difíciles "una empresa debe tener flexibilidad y capacidad para especializarse en segmentos del mercado que mantengan su poder de ventas". Considera que estas cualidades son más difíciles "para una compañía muy grande y por lo tanto, más lenta en sus movimientos" y "en su capacidad para abrir nuevos negocios". Como ejemplo pone la nueva línea de puntos de venta con la marca "EMON" que su empresa ha abierto, "en las cuales queremos experimentar esta reconversión a tiendas de ocio, que tiene que hacer el videoclub". Ya cuentan con siete locales en Barcelona.

Conclusión: las empresas deben ser flexibles para aprovechar nuevas líneas de negocio, nuevos productos que estén próximos a su actividad específica.

Las diferentes crisis por las que pasó el mercado audiovisual provocaron que en este momento tenga la dimensión apropiada en cuanto a empresas editoras. Por eso Carlos Pérez no cree que

2001 hubo en el mercado del DVD una bajada masiva de precios impulsada por Warner, que se tradujo en un menor precio del producto al punto de venta y del punto de venta al consumidor final. En la práctica ello provocó la descapitalización de muchas empresas y particularmente del videoclub, del cual vivían muchas pequeñas editoras.

Conclusión: la política de precios de predadores de algunas empresas, puede llevar a un mercado deflacionario que tiene como consecuencia la descapitalización de proveedores y puntos de venta.

UN MAYORISTA PIONERO

Luis Miguel García, director y propietario de DAS del Vídeo fue un pionero en el mercado videográfico. Audaz y decidido, su anterior empresa Prodivisa fue la primera en organizar una gran exposición-feria en el Hotel Eurobuilding, experiencia que repitió tiempo después en el desaparecido Hotel Intercontinental, donde sorteó un coche entre los videoclubs que asistían a comprar.

Perseverante y trabajador, lleva treinta años en este mercado y ha conocido todo tipo de etapas: buenas, muy buenas, malas y muy malas. Con la



perspectiva que le da la experiencia recuerda la primera crisis como una de las más duras. "Fue una crisis muy fuerte. El sector se vino abajo, desaparecieron cientos de vídeoclubs y de la única forma que se pudo salir fue haciendo una reestructuración de gastos total, aquilatando las cuentas al máximo. Y además, tener paciencia porque otra cosa no se podía hacer. La gente pasó de dos canales a dieciocho".

Conclusión: cuando se cree en un mercado, hay que resistir.

El cambio de tecnología (del VHS al DVD) obligó a los puntos de venta a tener en sus estanterías cintas de vídeo y DVD. García recuerda 2003 como un año bueno porque el vídeoclub debía ofrecer los dos sistemas, con lo cual, las ventas prácticamente se duplicaron.

Conclusión: no siempre los cambios tecnológicos afectan las ventas. A veces, las benefician.

La etapa siguiente para el mercado fue atroz, por culpa del "top manta". "Entraron al mercado cantidades masivas de DVD que se vendían en la calle ante

la pasividad de las autoridades –recuerda-. Era un material robado y aún hoy cuesta comprender que las administraciones (tanto municipal, autonómica como nacional) no defendieran al sector como se merecía".

Conclusión: los mercados deben presionar a la Administración en defensa de sus intereses legales.

La siguiente crisis grave que todavía hoy continúa, fue la de las descargas por Internet. Comenzó a finales de 2004 y perdura hasta la fecha. García considera que el sector está en una situación de indefensión y que por ello factura un 60% menos. Confía que todo se normalice con la nueva ley que regulará la actividad y espera que sea sancionada a principios de 2010. Y afirma: "no estamos en contra de las descargas, estamos en contra de la ilegalidad". García aporta un dato escalofriante: en 2008 se descargaron en España 350 millones de películas ilegales.

Conclusión: los cambios tecnológicos van por delante de las leyes. El Estado, cuya principal función es regular los mercados, debe atender los reclamos de los sectores (sobre todo cuando se trata de legislar con rapidez) para evitar que caigan en crisis o el deterioro que los haga desaparecer.

García manifiesta su optimismo en el nuevo formato, el blu-ray Disc y piensa que ayudará a reactivar el mercado. En cuanto a la crisis económico-financiera afirma: "Estamos haciendo lo mismo que en los años '89-90: restringir gastos y cortar todo lo prescindible. En mi empresa en este momento me consultan antes de comprar un folio".

Conclusión: los mercados cambian y hay que reacomodarse a las nuevas circunstancias, ajustando las cuentas y el cinturón.

LA ESPECIALIZACIÓN COMO FÓRMULA

En todos los sectores nos encontramos con empresas generalistas, que abarcan todos los segmentos de un mercado y empresas especializadas, que concentran su esfuerzo en un nicho muy concreto. Este es el caso de Divisa Home Video, empresa que surge aprovechando la experiencia de su hermana mayor, Divisa Red, un mayorista y distribuidor con más de 25 años de experiencia y sede en Valladolid.

Divisa Home Video nace en 1993 con la vocación de dedicarse a la edición de productos para la venta directa, especialmente documentales, grandes obras del cine clásico o del cine mudo. Desde entonces ha puesto en el mercado miles de títulos y actualmente cuenta con un catálogo de más de mil referencias activas.

Juan Fernández Siso, director de Marketing, diferencia el mercado del alquiler y el de la venta, que comienza a crecer a partir de los años '90 y al que se dirige su empresa. Señala que "tras la primera gran crisis del mercado de alquiler a principios de los años '90, el mercado por un lado se profesionaliza y por otro, empieza a surgir la venta directa. España era

Consejos de un experto

Podemos decir que Javier Martínez Avial lleva 20 años haciendo frente a diferentes crisis. Por eso su consejo a empresarios y ejecutivos de otros mercados es importante. "Dos recomendaciones: por un lado que no se separe de lo que realmente le interesa a sus consumidores y a sus clientes. Y por otro lado, que intente aligerar el peso de su estructura, centrándose en lo que realmente para él es imprescindible."

Por lo demás, "que esa parte que es imprescindible y que su operación y su área crítica, la mantengan en cualquier caso. Todo ello unido a mucho esfuerzo, mucho tesón y mucha imaginación".

Crisis: "no coment"

La crisis no tiene buena imagen en algunas empresas. Por eso en el mercado audiovisual, hay algunas *majors* en las que la palabra crisis es tabú. Una directora de marketing de una empresa puntera del sector se disculpó por no hacer declaraciones. Con sinceridad señaló que en su empresa no quieren que se les vincule con nada relacionado con la crisis.

No fue el único caso. La Jefa de Relaciones Públicas de otra importante marca de Hollywood, se sorprendió ante la pregunta del periodista: "¿Crisis? Nuestra empresa nunca ha tenido ninguna crisis...". El autor tuvo que recordarle que su sector había atravesado a lo largo de treinta años, no por una, sino por varias crisis.

virgen en ese mercado. Se empieza por documentales, películas y productos que podríamos llamar alternativos que hasta ese momento no había en el mercado audiovisual”.

Conclusión: las empresas deben estar atentas para aprovechar todas las oportunidades de negocio dentro del mismo sector.

Fernández Siso recuerda que tras la aparición de los nuevos canales, pasó la euforia de los primeros años. “Sabíamos que frente a la televisión el vídeo seguía ofreciendo la posibilidad de *ver lo que quiero cuando yo quiero*. Y eso no hay quien lo supere –subraya-. Además, habíamos visto en otros mercados que podían coexistir la televisión y el vídeo. ¿Qué hicimos? Trabajar intensamente para abrir un nuevo segmento dentro del mercado, aportando calidad y rigor al producto audiovisual. Naturalmente tuvimos que esperar a que el público descubriera que tenía en la venta una oferta más variada”.

Conclusión: siempre hay públicos dispuestos a comprar productos de calidad y alternativos al gran consumo.

Para Fernández Siso, España es un país “un poco radical”. Y lo subraya al recordar que con el nacimiento del vídeo, cayó la asistencia a las salas del cine. Cuando nacen los canales privados, cae el alquiler en los videoclubs. “La euforia inicial hace que parezca que algunos sectores van a desaparecer, pero luego todo se reconduce. Siempre hay un público que prefiere ver la película en pantalla grande; otro que opta por ver la película en casa en un sofá, a cualquier hora, y también habrá otro público que prefiera la televisión, que aporta variedad pero no calidad”.

Conclusión: el público en España suele actuar de forma extrema, pendular. La falta de consumo en estos primeros momentos de la crisis, devengará en un nuevo crecimiento paulatino del consumo general, hasta alcanzar cifras pasadas.

Un valor importante del producto audiovisual es que constituye una forma de ocio doméstico barata, por lo que puede sortear mejor las etapas de crisis

como la que se vivió en los primeros años noventa. Fernández recuerda que aquella crisis, hizo “que mucha gente se quedara en casa. Aprovechamos entonces para desarrollar una nueva línea de negocio que no existía. Con lo cual conseguimos una simbiosis que nos benefició: la crisis permitió potenciar productos que no había en los puntos de venta”.

Conclusión: las crisis favorecen la aparición de nuevas vías de negocio. La gente necesita ocio y entretenimiento, y en épocas de crisis hay que llevárselo a casa.

miento, y en épocas de crisis hay que llevárselo a casa.

Sin embargo, la actual situación no beneficia a las empresas audiovisuales como debiera, dado que hay un público que se ha acostumbrado al gratis total de Internet. Las descargas ilegales hacen que un porcentaje del público se quede en casa pero sin consumir ocio audiovisual legal.

En cualquier caso, Fernández Siso aconseja perseverar, buscar valores añadidos y calidad. Siempre hay un público que lo valorará. Además, recuerda, las crisis son cíclicas y pasan. Las empresas que superen la etapa actual saldrán reforzadas, porque, asegura, el público volverá a consumir. •

Las crisis no se resuelven con subvenciones

Carlos Pérez teme que se repitan algunos errores del pasado. “Para solucionar la crisis no se puede caer en las subvenciones generalizadas. La utilidad de una crisis es la depuración y no se puede estar subvencionando eternamente. En el fondo, con todas las crisis pasa lo mismo: toca trabajar más y ganar menos. En España hemos vivido por encima de nuestras posibilidades y en el extranjero se han hecho barbaridades. Y ahora toca ajustar todo esto”.

Este ejecutivo cree que se han depositado excesivas esperanzas en el nuevo presidente de EEUU, y además que “lo malo es que no hay un *Plan B*”. Considera una gran mentira que el rescate de activos tóxicos “no vaya a costar un duro al contribuyente. Eso es mentira. Al final, quien terminará pagando es el Estado, es decir, el contribuyente”. Aún así, es optimista: “de las crisis, siempre sale la gente. No nos sacan los gobiernos. Al contrario, a veces los gobiernos nos meten en las crisis. Pero quien siempre sale, es la gente”.

Otros Productos

Las empresas deben estar atentas para aprovechar el abanico de posibilidades que ofrecen los productos complementarios a su actividad específica. Fiel a su línea de vender calidad, Divisa Home Video ha abierto una nueva línea de productos con libros sobre temas muy específicos. Prueba de ello son un gran volumen de Luciano Berriatúa, acompañado de dos DVD: “Nosferatu – Un film erótico-ocultista-espírita-metafísico”, que ha merecido grandes elogios de la prensa especializada.

Otro volumen espectacular es “Sin tetas no hay paraíso”, un gran pack con once DVD’s que contienen la primera y segunda temporadas de esta popular serie de TV. El pack contiene un gran libro y un libro-caja con los DVD. La edición sorprende por su diseño y su calidad gráfica.