



José María Castillejo

PRESIDENTE DE ZINKIA
ENTERTAINMENT

«Pocoyó nació pensando en ser internacional»

José María Castillejo es licenciado en Humanidades y Filosofía por la Universidad de Salamanca y la Universidad Pontificia de Roma y con un MBA en el Instituto de Empresa. Se define, ante todo, como un emprendedor y, en su blog, así lo señala: «a lo largo de mi vida he creado, comprado o participado más de 20 empresas diferentes en sectores también diferentes». Pero lo que, en la actualidad, le llena su tiempo profesional es la presidencia de Zinkia Entertainment, productora del conocido Pocoyó.

Disculpen los lectores que utilice una anécdota personal para introducir esta entrevista. Este verano, en uno de los países de la antigua Europa del Este (ahora son Europa central), además de la consabida tienda de Zara, otra referencia española con la que me crucé fueron las mochilas en las espaldas de niños y múltiples imágenes de Pocoyó, un simpático infante que, pese a su edad (indeterminada, algo así como entre dos y cuatro años), podría exhibir un pasaporte con muchos sellos en sus páginas

Javier López Somoza

Creo que el primer país donde se proyectó Pocoyó, incluso antes que en España, fue en Reino Unido. ¿Pocoyó siempre quiso ser internacional?

Sí, efectivamente el primer país en el que se vio por televisión a Pocoyó fue el Reino Unido. Pocoyó nació desde el principio pensando en ser internacional. Siempre pensamos, cuando nos pusimos a desarrollar Zinkia, que lo que hiciéramos tenía que tener vocación internacional. Nuestro mercado tenía que ser el mundo. No podíamos quedarnos sólo mirando a España: España era el 5% del mercado mundial y teníamos ganas de hacer algo grande. Por nosotros y por nuestros hijos. Digamos que fue una apuesta clara, muy agresiva, valiente y hecha en un momento en el que nos lo podíamos permitir.

¿Dónde ha viajado Pocoyó?

La verdad es que no me he puesto a contar el número total de países por donde ha viajado, ni tampoco el número de países en los que actualmente se puede ver. De hecho,

a través de YouTube y otros canales de *video on demand* se ve en el mundo entero. Creo que no sería arriesgado decir que se ha visto ya en todos los países del globo. Y, en muchos países, se ve con una gran asiduidad. Estoy seguro que, a día de hoy, Pocoyó es el personaje español más conocido, más todavía incluso que don Quijote, aunque también es cierto que muchos de los que lo ven no saben que Pocoyó nació en España.

¿Cuál es el país en donde más éxito ha tenido?

Es difícil medirlo, porque hay muchas maneras de medir este éxito. Si a éxito comercial nos referimos, ha sido España, sin lugar a dudas, donde, hasta ahora, ha tenido Pocoyó el mayor éxito. Si nos referimos a audiencias, diría que es en Canadá, Australia, España y México donde ha tenido los mejores ratings de audiencia. Y ahora en EEUU estamos también avanzando en ratings de una manera muy importante y trabajando para ver si conseguimos replicar el éxito co-

mercial de España, con ellos y con otros muchos países. En este sentido, ha sido de una enorme ayuda para nosotros el poder recuperar los derechos comerciales y de televisión a nivel internacional sobre la marca. Es algo que hemos logrado este año, en el mes de abril, y ahora estamos trabajando de una manera muy activa en el reposicionamiento en varios mercados extraordinariamente importantes. Creo que esto dará importantes alegrías a los accionistas en los próximos meses.

¿Y cuál ha sido el más difícil de conquistar?

Sin lugar a dudas, el más difícil está siendo el de EEUU. Es el mercado más competitivo del mundo, el más difícil. Llevamos más de cuatro años trabajando ahí, poniendo semillas y es ahora cuando estamos empezando a ver la planta germinar, pero todavía no estamos en tiempo de recolectar. Estamos con los dedos cruzados y esperando que todo vaya bien en los próximos meses. También China ha demos-



Haber recuperado los derechos internacionales de Pocoyó este año nos permite plantearnos una gestión global dirigida por nosotros

trado ser un mercado difícil y también ahí estamos creciendo. Y, en Italia, parece probable que tomemos el relevo a muchos años de dominio absoluto de productos Disney entre los niños de ámbito preescolar. Como decía antes, estamos pasando por momentos realmente importantes para la compañía.

Pero Zinkia no es sólo Pocoyó. Hablemos pues de Zinkia. ¿Cómo aborda Zinkia su expansión internacional? ¿Tienen una organización específica para ello?

Si, desde que hemos recuperado los derechos internacionales sobre la marca, tanto a nivel comercial como a nivel televisivo, hemos podido plantearnos una gestión global dirigida por nosotros. Hemos incorporado un equipo nuevo en el área comercial, con profesionales enormemente competentes y con experiencia en el negocio y, de hecho, seguimos incrementando el equipo. Estamos trabajando de una manera muy activa actualmente sobre todos los mercados de América, una serie de países de Europa y entrando en Asia, aunque eso será más parte de 2012 y 2013. Todo este crecimiento se está haciendo en torno a Pocoyó. Pocoyó es nuestro principal money maker y, en estos tiempos, en los que lo importante es cuidar la caja, estamos especialmente centrados en asegurarnos que realmente maximizamos nuestra capacidad de generarla. Tenemos otros proyectos y otras marcas en las que apostar, pero estamos yendo con calma. Y tenemos nuestra participada Cake Entertainment, que está superando sus objetivos y con quienes estamos trabajando de manera muy estrecha.

El hecho de ser de origen español en el mundo del *entertainment* ¿ha sido un *handicap* o es indiferente?

Es indiferente. En el mundo del *entertainment* lo importante es la

calidad. Que realmente entretengas a tu público. *Content is king* es la máxima en este negocio. Y sólo hay dos tipos de contenidos: el que la gente ve o disfruta y el que la gente no ve o no disfruta. Si logras estar entre los primeros, el reconocimiento vendrá y será mundial. Pero no es nada fácil lograrlo. La competencia es enorme y la exigencia del público cada vez mayor. Y, en cuanto a ser español o no, éste es un mundo integrado por profesionales de multitud de países y de culturas. No es un mundo exclusivamente anglosajón, como muchos piensan, aunque sí es cierto que los anglosajones han demostrado haberlo entendido, gestionado y dirigido francamente bien desde que se conoce como lo conocemos actualmente. Hay hispanos que han hecho carreras impresionantes en este negocio, de la misma manera que europeos o asiáticos.

¿Han echado en falta más apoyo por parte de las Administraciones o les parecen adecuados los instrumentos y recursos disponibles?

Cualquier ayuda que venga de la Administración es, sin duda, muy de agradecer. Es especialmente destacable por mi parte la ayuda que presta el ICEX a la internacionalización de las empresas. Pero no creo que las Administraciones se deban involucrar demasiado en lo que son negocios en competencia, porque terminan desvirtuando la competencia.

A las empresas que estamos en el mundo de la animación, también nos gustaría que se nos diera un mayor reconocimiento en el ámbito de la cultura. Generamos empleo estable. Si queremos mantenernos vivos y proyectarnos internacionalmente, tenemos que estar a la última en cuanto a tecnología se refiere y somos auténticos semilleros y campos de desarrollo en el ámbito del talento. Creamos valor añadido para el país y forma-

mos parte, sin lugar a dudas, de la cultura local o ¿no es un fenómeno cultural Pocoyó en sí mismo? Sin embargo, creemos que no hemos estado todo lo valorados y apoyados que deberíamos haber estado por parte de las Administraciones, especialmente en el ámbito de la cultura.

¿Cuál es su opinión acerca de la situación en el ámbito de las instituciones bancarias y financieras? ¿Ha afectado a su negocio?

No hay duda de que el problema que están viviendo los bancos en España y en el mundo en general, pero en España en particular, se ha vuelto un enorme problema para todos nosotros, pequeños y medianos empresarios. Nuestro negocio de animación, tal y como lo tenemos planteado, no es un negocio a corto plazo. Es un negocio a largo plazo, enormemente rentable, pero que necesita de financiación a corto plazo. Y esa financiación ha desaparecido. La verdad es que nunca abundó en nuestro negocio, pero, por lo menos, podías financiarte hipotecando tu casa, que es lo que hicimos nosotros. Ahora ya ni eso. El problema es grave, pero, gracias a Dios, a nosotros nos coge con la gran mayoría de nuestros contenidos terminados y, lo que es mejor, pagados. Estamos en la fase de rentabilizarlos por el mundo, país por país, pero sin tener que incurrir en gastos a la hora de arrancar en cada uno de los países en los que entramos. Esto, sin duda, va a ser de gran ayuda en nuestra cuenta de resultados y estamos seguros de que se irá viendo en los próximos semestres. Todavía estamos pasando por una serie de meses difíciles, porque estamos arrancando en varios países y mercados importantes, pero, si todo va como estamos esperando que vaya, más de uno se sorprenderá de los crecimientos que iremos mostrando en nuestras cuentas.

La experiencia de haber salido a cotizar ha sido positiva y, si me volviera a encontrar en la misma situación, lo volvería a hacer

Zinkia fue la primera empresa en cotizar en un nuevo segmento de los mercados de valores españoles destinados a empresas de pequeña y mediana dimensión. ¿Por qué tomaron la decisión? ¿Qué les aportaba someterse al escrutinio de los mercados?

Nos aportaba muchas cosas. La primera de todas, financiación en un momento en el que ya se veía que la financiación había desaparecido. Pero, además, nos ha aportado visibilidad, disciplina, contacto con inversores, que siempre es algo con lo que te enriqueces, y liquidez en nuestras acciones, algo que nos permite también motivar y animar a nuestros profesionales.

¿Cuál es su valoración después de estos dos años?

Mi valoración es que fue una experiencia positiva y, si tuviera que volver a planteármelo, volvería a hacerlo.

Ahora los tiempos están difíciles y la cotización no refleja para nada lo que nosotros pensamos que debería ser la valoración de la com-

pañía, con lo que no estamos cómodos, la verdad. Pero es cierto que es algo que, a día de hoy, le ocurre a muchas de las empresas que cotizan en los mercados, aunque, quizá, en nuestro caso y desde nuestro punto de vista, es especialmente llamativo. Pensamos que nuestra cotización está muy por debajo del valor real de la compañía.

¿Les ha servido ser una empresa cotizada en el MaB para su proyección internacional?

Nos ha servido el ser una empresa cotizada. Estar cotizando en el MaB o en otro mercado, en general, a la gente le es bastante indiferente. Y de lo que no cabe duda es de que, cuando en otros países te presentas como una compañía cotizada, se entiende que eres una compañía sometida a una serie de normas y reglas que pueden dar más tranquilidad a aquellos con los que negocias. Eres necesariamente más transparente y eso en muchos casos ayuda. Como decía respondiendo a la pregunta anterior, la experiencia de haber salido a cotizar hace dos años ha sido

positiva y, si me volviera a encontrar en la misma situación, lo volvería a hacer

¿Cuáles son sus próximos proyectos?

Seguir creciendo con Pocoyó, al que le queda mucho, muchísimo por crecer. Es nuestro principal activo, el que nos da de comer y con quien sabemos que hemos ocupado el corazón de muchísimas niñas y niños y de sus padres. Estamos muy interesados en seguir dándoles contenido a todos ellos para poder ayudarles en su crecimiento como niños y en su formación como personas.

Tenemos, como decía, también otros proyectos diferentes a Pocoyó, que están en marcha y que verán la luz en algunos meses, pero, a la vista de la situación del consumo a nivel mundial y de lo difícil que se ha vuelto convencer a los compradores de las empresas de *retail* para que apuesten por marcas nuevas, y es en el *retail* donde está realmente la base de nuestro negocio, estamos siendo especialmente cautelosos en las inversiones que destinamos a nuevos desarrollos ::

