

# Vidas paralelas de las películas: circuitos estratificados de distribución y consumo

José María Álvarez Monzoncillo  
Universidad Rey Juan Carlos

Javier López Villanueva  
Universidad Rey Juan Carlos

## Palabras clave

Industria cinematográfica; Distribución; Ventanas de amortización; Medios digitales; Cine *online*; Multiplataformas

## Resumen

El cine español ha tenido en los últimos años un nivel de producción que supera de largo el centenar de películas, con una cuota de mercado que ronda el 15 por ciento en las principales ventanas de amortización. Durante el llamado “milagro español” se incrementaron de forma notable las inversiones en producción (casi llegaron a los 300 millones de euros anuales al calor de la explosión en la oferta y el consumo de televisión), en la exhibición así como en el equipamiento doméstico para adaptarse a nuevo entorno digital (pantallas, TDT o televisores conectados). La Gran Recesión e Internet hicieron que se manifestasen de nuevo sus problemas endémicos y estructurales: escasa presencia en los mercados internacionales, atomización de la producción que impide crear estructuras industriales fuertes, ausencia de estrategia global y bajos presupuestos. El problema es que este tipo de producción condicionará su vida comercial en todas las ventanas de amortización. No obstante, Internet y la globalización abren algunas posibilidades comerciales con la irrupción de las audiencias productivas.

## **Parallel lives of films: stratified circuits of distribution and consumption**

### **Keywords**

*Film industry; Distribution; Amortisation windows; Digital media; Online cinema; Multi-platforms*

### **Abstract**

*In recent years the Spanish film industry has had a level of production that has amply surpassed one hundred films, with a market share of around 15 percent of the main amortisation windows. During the so-called “Spanish Miracle” investments in production increased substantially (reaching nearly EUR 300 million per annum to the beat of the explosion in supply and consumption of television), both on the exhibition side and in domestic equipment aimed at adapting to the new digital scenario (screens, DTT, and connected TVs). The “Great Recession” and Internet caused the sector’s endemic and structural problems to resurface: a minimal presence in international markets, fragmentation of production preventing the creation of strong industrial structures, an absence of global strategies and low budgets. The problem is that this type of production affects the business life of all amortisation windows. Nevertheless, Internet and globalisation open the doors to some commercial possibilities with the appearance of productive audiences.*

### **Autores**

José María Álvarez Monzoncillo es catedrático de Comunicación Audiovisual y Vicerrector de Formación Continua, Títulos Propios, Postgrado y Relaciones Internacionales en la Universidad Rey Juan Carlos. Ha sido responsable del Área Audiovisual de Fundesco, Director del Instituto Complutense de Asia, coordinador científico del Centro de Estudios de la Comunicación de la UCM y, director general de Letra Consulting. En la actualidad es director del Master de Periodismo de Televisión (URJC-RTVE); coordinador del Master Universitario de Cine, Televisión y Medios Interactivos de la URJC y director del Grupo de Investigación INFOCENT. Es autor o coautor de treinta y ocho libros y más de una treintena de artículos en revistas científicas sobre temas relacionados con la economía de la comunicación, las industrias culturales y las tecnologías de la información.

Javier López Villanueva (Javier.lopez@urjc.es) es profesor en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos y secretario ejecutivo del Máster en Periodismo de Televisión RTVE-URJC. Compagina la docencia con la investigación y la consultoría sobre la economía de los medios

de comunicación. Ha tra otros sitios, para Fundesco, AB Asesores Bursátiles, Bipe Conseil, Media Salles, EGEDA o el Observatoire Européen de l'Audiovisuel. Ha sido coautor, entre otros, del *Informe Anual de la Academia del Cine sobre el cine español*, y de los libros *La Industria Cinematográfica en España (1980-1991)*; *Cultura y Comunicación para el Siglo XXI: Diagnóstico y Políticas Públicas* (IDECO, 2007); *Alternativas de Política Cultural: Las Industrias Culturales en las Redes Digitales* (Gedisa, 2007); *El Audiovisual Digital: Políticas y Estrategias desde las Comunidades Autónomas* (IDECO, 2009); *La Televisión Etiquetada* (Telefónica/Ariel, 2011); *Las Industrias Culturales Audiovisuales e Internet* (IDECO, 2011), e *Informe sobre la Cultura Española y su Proyección Global* (Marcial Pons, 2011).

## 1. Introducción

La aparición de Internet ha modificado de forma significativa la cadena de valor de la industria cinematográfica al crearse nuevas ventanas de consumo. El acceso se ha hecho menos ubicuo y multipantalla, mientras que el consumo se vuelve más nómada e individual. Esto ha provocado una reorganización a escala internacional tanto en la producción como en la distribución o el marketing entre las diferentes plataformas (Sattelberger, 2015). Además, los efectos han sido muy desiguales en función del tipo de películas, algo básicamente relacionado con su presupuesto y su origen geográfico.

A pesar del control que ejercen los poderosos grupos de entretenimiento que se forjaron en la segunda mitad del siglo XX (Holt, 2011), las transformación al nuevo entorno digital esta trayendo demasiados problemas al viejo equilibrio analógico. Este no sólo implica cambios tecnológicos pues hay otras transformaciones fundamentales para los sectores de la información y el entretenimiento «que implican saber lo que necesita la gente, cómo y cuándo lo usan y cómo se financia» (Picard, 2014:195). Las redes sociales y la distribución por *streaming* de películas desestabiliza las estrategias de control que los nuevos distribuidores quieren imponer en nuevo sistema abierto y con un papel más activo por parte de las audiencias/públicos/espectadores. A la propia lógica disruptiva que conlleva la red se une el poder y la expansión de los contenidos generados por los usuarios, y la difícil lucha por controlar el copyright, el plagio y la piratería (Hartley, 2009). La transformación está en marcha y el final es abierto. Encima del tapete existen varios escenarios, incluso el colapso del sistema, tal y como lo conocemos (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 2015). Y ese nuevo entorno donde las audiencias pueden ser más productivas parece que se impone nuevos caminos para los contenidos y los medios digitales que conllevan: refundarse, procesarse y diseminarse (Deuze, 2007, 2012; Jenkins, Ford y Green, 2012).

Aunque pueda parecer que dichas transformaciones se han dado a gran velocidad, la realidad es que este proceso tan complejo con nuevos actores está siendo muy lento. Las majors siguen fieles a su viejo modelo sabedoras de que la red es todavía una esperanza más que una realidad, y los canales de televisión se resisten al cambio (Doyle, 2015). Por su parte, los nuevos actores nacidos con Internet distribuyen contenidos pero no tienen capacidad para producir con lo que el valor reside todavía en quien sabe hacer contenidos comerciales y es capaz de distribuirlos. De hecho, los grandes catálogos siguen imponiendo su lógica en los mercados internacionales de programas y de películas. El cine cada vez se extiende a más pantallas bajo complejos algoritmos de recomendación y se comparte mucho más. No obstante, ha dejado de ser el modo narrativo audiovisual dominante pues compite, codo con codo, con las series y con los videojuegos.

La distribución siempre ha sido una dimensión clave para las industrias culturales, pero ahora adquiere especial relevancia pues las plataformas de distri-

bución se convierten en el corazón de la cadena de valor cinematográfica. Ya no sólo facilitan el movimiento de los contenidos hacia la audiencia, sino que deciden quién verá un filme, en los dispositivos en los que estará disponible y bajo qué circunstancias espacio-temporales. Pero también hay redes informales de distribución que luchan por superar estas limitaciones. Este artículo trata de desentrañar la compleja evolución en la que se encuentra el ecosistema audiovisual español con la llegada de la Gran Recesión, el consumo gratuito, la concentración del mercado de la televisión y la decadencia de la televisión pública. Para ello, en primer lugar se realiza un análisis del nivel de producción por países; acto seguido se presenta el panorama de la distribución y del consumo en España; y, por último, se establece una tipología de películas de acuerdo a sus posibilidades comerciales, viendo cómo los distintos grupos de filmes suelen seguir «vidas paralelas».

## 2. El nodo de la producción

La producción cinematográfica mundial fue en 2013 de unas 6.900 películas –un 15% de las cuales fueron realizadas en régimen de coproducción entre países–, lo que significa un aumento de casi el 70% frente al año 2000<sup>1</sup> (European Audiovisual Observatory, 2014). Hay cíclicos aumentos y disminuciones de los niveles de producción que están ligados de forma estrecha con las principales magnitudes macroeconómicas. Ahora bien, la mitad de los países no producen ningún filme, mientras que la suma de la producción de la Unión Europea (1.542 filmes en 2013), India (1.602), EE.UU. (455), China (638) y Japón (591) supone un 80% del total. A grandes rasgos, podemos distinguir tres grandes categorías de países productores:

Aquellos que producen al año más de 400 películas, como la India, EE.UU., Japón y China.

Unos 25 países que realizan entre 20 y 260 filmes al año, fundamentalmente los miembros de la Unión Europea (Reino Unido, con 295 películas, y Francia, con 270 películas, están a la cabeza), y los países asiáticos.

Los que tienen una producción de entre 1 y 19 filmes anuales. Serían unos 72 Estados, sobre todo de Iberoamérica y de Europa del Este.

Sin embargo, el número de películas producidas no guarda una correlación estrecha con la inversión total en las mismas, pues son los países más ricos los que más invierten en ellas: por ejemplo, si en 2013 el coste medio de una muestra representativa de películas españolas estrenadas era de 2,56 millones, en Francia fue de 5,8 millones de euros (CNC, 2014: 5), en Alemania de 5,1

---

1 En estos datos no se cuenta la producción de Nigeria, que puede llegar a los 1.000 filmes anuales, porque no suelen pasar por las salas y van directamente al consumo en el hogar. Además, debido a un cambio de criterio del Observatorio Europeo del Audiovisual, para EE.UU sólo se contabilizan los filmes cuyo coste supera el millón de dólares. En total, calculamos que la producción anual norteamericana se acerca a los 900 títulos.

millones de euros mientras que en EE.UU el coste medio para las películas de las *majors* ascendía a 70 millones de dólares (los *blockbusters* cuestan unos 100 millones de media) y a 12 millones para el resto de filmes (European Audiovisual Observatory, 2014: 223).

En función de los filmes realizados se estructurará una demanda u otra y transitarán por un estrato dado de la cadena de valor. Es decir, hay varios niveles de activos de producción y distribución en función de las metas que se persigan. Existe por tanto una relación simbiótica entre un tipo de producción y su forma de distribución o de reproducción, pero, a la inversa, una estructura de distribución exige ciertos productos para seguir funcionando. Tal y como se puede ver en la Tabla 1, estimamos que los principales niveles de la industria son la mega producción, la película de alto presupuesto, el filme de tipo medio y la película de bajo coste.

La mega producción, cuyo origen se puede establecer en los años noventa (aunque ya hay precedentes en los cincuenta), hace un uso intensivo de las estrellas, la espectacularidad, los efectos especiales, con una trama sencilla, y bajo una elevada integración con el marketing y el *merchandising* (Wyatt, 1997: 19). Son filmes de gran presupuesto (superior a 150 millones de dólares), que sólo son capaces de producir las *majors* de Hollywood y donde los mercados auxiliares son vitales para la amortización de un producto cada vez más complejo y caro. Su auge está muy conectado con el desarrollo del vídeo y de la televisión de pago, y con la compra de los estudios de Hollywood por parte de grandes conglomerados de la comunicación.

De forma paradójica, pese a su cuantioso presupuesto de producción, su imbricación con la macro estructura de las industrias culturales permite controlar mejor el riesgo, pues su concepto puede derivarse hacia múltiples plataformas como libros, cómics, videojuegos, juguetes, etcétera (Jöckel y Döbler, 2006: 85). Productos que son potencialmente sustitutivos se transforman en complementarios a la industria, que obtiene una comisión entre el 3 y el 20% de las ventas (Marich, 2005: 130). En definitiva, estos *blockbusters* forman parte de una propiedad intelectual que hay que llevar al mayor número de plataformas posibles.

En un escalón inferior se encuentra otro producto típicamente hollywoodiense: los filmes de alto presupuesto. Con ellos se complementa la producción continuada de los estudios. El conjunto de filmes producidos se estructura como portfolio financiero donde los pocos éxitos han de compensar a los múltiples fracasos. Al igual que otras industrias culturales, esta forma de producir es la única conocida para mitigar los tres grandes riesgos de los prototipos: riesgo de que no se pueda terminar el filme, riesgo financiero y riesgo en su resultado.

Cerca de un tercio de los filmes producidos por los grandes estudios, sobre todo las mega producciones, están cofinanciados (es decir, varios estudios se unen y comparten costes e ingresos). Con ello buscan reducir la competen-

**Tabla 1.** Niveles actuales de la industria cinematográfica (2014)

	MEGA PRODUCCIÓN	PELÍCULA ALTO PRESUPUESTO	PELÍCULA TIPO MEDIO	PELÍCULA BAJO COSTE
Mercados Geográficos	Mundial (Sobre todo occidente)	Mundial (Sobre todo occidente)	Fundamentalmente nacional	Nacional o local
Procedencia capital	- <i>Majors</i> <sup>§</sup> de Hollywood - Fondos de inversión	- <i>Majors</i> de Hollywood y sus empresas asociadas - Fondos de inversión - <i>Mini-majors</i> <sup>¶</sup> de Hollywood	- Televisiones - Subvenciones - Desgravaciones fiscales - Inversores - Empresas asociadas a las <i>majors</i>	- Subvenciones - Desgravaciones fiscales - Televisiones - Inversores
Desarrollo producción	- Productoras independientes bajo control de las <i>majors</i>	- Productoras independientes bajo control de las <i>majors</i> - Productoras independientes bajo control de las <i>mini-majors</i>	- Productoras independientes bajo control <i>mini-majors</i>	- Pequeñas productoras
Coste producción	Superior a 150 millones \$ <sup>†</sup>	Superior a 65 millones \$*	- 4 a 65 millones de \$	Inferior a 4 millones de \$
Distribución	Integración vertical <i>majors</i>	Integración vertical <i>majors</i>	- Distribuidoras <i>majors</i> - Distribuidoras independientes	- Distribuidoras independientes - Sin distribución
Coste distribución	- Al menos 50% del coste de producción	- Cerca del 40% del coste de producción	- Alrededor 20% del coste de producción	- Cerca 10% coste de producción - Nulo
Número al año	Cerca de 20	Cerca de 200	Cerca 1.500	Cerca de 5.500
Barreras de Entrada	Muy elevadas	Elevadas	Bajas	Muy bajas

Fuente: Elaboración propia

§ Grandes compañías de Hollywood: Warner Bros., Paramount, Fox, Walt Disney, Sony-Columbia y Universal

¶ Segunda fila en Hollywood como, por ejemplo, Summit, Lions Gate, MGM, o Dreamworks

† Estimamos como mega producción a aquella que excede el coste medio de los filmes de las *majors* en al menos un 50%

\* Consideramos como película de alto presupuesto a la que tiene o supera el coste medio de las películas de las *majors*

cia de distribuir estas películas, y reducir riesgo en la parte del portfolio que más podría llevarse del presupuesto anual de producción (Goettler y Leslie, 2004: 250). También recibirán el capital de inversores extranjeros interesados en participar en portfolios de filmes, y de los *hedge funds*. Los estudios actuarán como un banco capaz de financiar los filmes de mayor presupuesto, como una librería de derechos, y como una agencia de distribución mundial.

En el Hollywood contemporáneo, el proceso de producción de ambos tipos de filmes está externalizado hacia empresas independientes, pero que gravitan en la órbita de las *majors*. El estudio se encarga de dar luz verde a los proyectos (se calcula que, en un momento dado, las *majors* en su conjunto tienen cerca de 2.500 filmes en desarrollo, pero nueve de cada diez nunca se rodarán), y de financiar la producción (Martel, 2010: 103). Bajo el control permanente de las agencias de talentos, el producto se confía a una pléyade de empresas ligadas por complejos nexos de contratos: productoras, empresas técnicas, empresas de efectos especiales, equipos de postproducción, etcétera (Martel, 2010: 76). Todas trabajarán bajo un marco muy flexible, y, gracias al alcance mundial de sus productos, estarán muy especializadas.

Pese a esta externalización, los principales derechos sobre el filme quedan en manos de las *majors*, únicas con la capacidad de producir a estos costes. De hecho, la subida constante en el coste de este tipo de filmes ha actuado como barrera de entrada para el resto de empresas, pues sólo ellas son capaces de financiarlos (Bakker, 2005: 318). Estas barreras son así una variable endógena de la industria, pues son las grandes empresas las que las crean.

El resto de las cinematografías, incluidos los independientes de Estados Unidos, desarrollarán las películas de tipo medio y de bajo coste. Su estructura general suele consistir en cadenas de empresas conectadas, con numerosos *freelancers*, que trabajan en diferentes procesos de un proyecto filmico, pero casi nunca bajo integraciones verticales u horizontales (Finney, 2010: 11). Es un modelo desintegrado donde cada eslabón de la cadena depende de otras empresas ligadas por nexos de unión muy débiles. El modelo de negocio es extremadamente inestable, porque los costes de desarrollo suelen correr a cargo de una productora descapitalizada que requerirá de la financiación pública, de una televisión o de las ventas internacionales (en el mejor de los casos), para poder llevar a buen puerto su proyecto. No obstante, si la película funciona, lo más probable es que la productora siga descapitalizada, porque la mayor parte de los ingresos irán a aquellos que financiaron el producto o a sus distribuidores. Además, suelen soportar un insuperable desfase en el tiempo entre sus costes de desarrollo y de mantenimiento, y los beneficios industriales a que tenga derecho. De ahí el alto ratio de defunción de las empresas que de verdad son independientes.

Así, por ejemplo, en España si la tasa de nacimiento de productoras es muy elevada, cada año aparecen cerca de 150 productoras nuevas, la tasa de defunción también lo es: de las 89 productoras que rodaron al menos un filme en el año



2000 una década después sólo un 15% seguía con actividad<sup>2</sup>. Además, cerca del 85% de las productoras sólo ruedan un filme al año y el 95% únicamente tienen dos trabajadores en nómina con lo que limitan las contrataciones a los períodos de rodaje<sup>3</sup>. Esto indica que incluso las productoras que permanecen no crecen con la edad, la que permite que empresas poco productivas se mantengan y que el crecimiento del sector se vea limitado.

Ahora bien, pese a que en España hay muchas productoras su producto no recibe casi premios en los principales festivales internacionales de cine. Así, de 2000 a 2015 España sólo ha recibido dos premios importantes en ellos, mientras que los grandes países de su entorno (como Italia, Francia o Alemania) obtienen, como poco, seis veces más. Como no puede ser de otra forma, esta falta de apreciación del producto español condicionará las posibilidades del producto en el resto de nodos y en la exportación: de media, cada año cerca del 30% de los filmes españoles no se estrenarán y tan sólo un 9% serán aptos para la exportación a los grandes países de la Unión Europea e Iberoamérica.

### 3. La distribución y el consumo

De las 7.000 películas producidas en el mundo sólo se estrenan en los cines españoles cerca de 500 al año, y unas 430 llegan a más de 15 salas (distribución mínima eficiente). Aunque se estrenan casi todas las mega-producciones y las películas de alto presupuesto norteamericanas, el resto de niveles está copado por material nacional o europeo. Las películas tienen una distribución secuencial: primero irán a las ventanas que generen mayores ingresos en el menor tiempo y luego pasarán a aquellos mercados con menores ingresos por unidad temporal. De esta forma, la pauta de explotación de un filme comienza con la sala de cine, acto seguido llega a determinados medios de transporte (como los aviones, donde las películas llegan muchas veces editadas), sigue con el DVD, pasa al pago por visión en todas sus modalidades, luego a los canales *premium* de la televisión de pago o a los servicios de *streaming* de las plataformas de Internet, y termina su periplo en la televisión en abierto.

La sala es el canal que logra que se hable de un filme, y con sus resultados se ajustan los lanzamientos de las otras ventanas. Es decir, por el camino quedan aquellas películas que no lograron un mínimo de espectadores en los cines (ver Tabla 2). La experiencia propia del cine, lo que marca su especificidad, sigue siendo la sala. En el fondo, las otras formas de visionado (desde la televisión hasta el teléfono móvil) son «audiovisiones degradadas» (Gaudreault y Marion, 2013: 34).

---

2 Para evitar una infra ponderación en la tasa de supervivencia por cambio de nombre de las productoras, algo que sucede muchas veces por cuestiones fiscales, se ha tenido en cuenta el nombre de los principales propietarios.

3 Ahora bien, este es un problema que se puede hacer extensivo al resto de la economía española: en 2015 la empresa media española sólo tenía 4,7 empleados, cantidad que se ha reducido desde los 5,1 de 2008. Sólo el 0,8% de las empresas tienen más de 50 trabajadores, cuando en Alemania son el 3,1% y el Reino Unido cerca del 2% (Círculo de Empresarios, 2015: 2).

**Tabla 2.** La oferta de cine en España (2000-2014)

	2000	2005	2014
Películas estrenadas exhibidas en más de 15 salas			
EE.UU.	234	174	195
España	102	118	90
Resto U.E.	113	148	72
Pantallas de cine			
Total	3.527	4.390	3.908
Películas estrenadas para venta y alquiler en DVD			
EE.UU.	349	332	209
España	45	56	26
Reino Unido	28	35	26
Francia	16	38	24
Italia	5	15	8
Alemania	1	24	6
Otros	62	110	66
Total	712	610	365
Videoclubs			
Total	5.200	6.000	900
Tiendas que venden DVDs/Blu-Ray			
Total	6.520	7.250	5.505
Películas emitidas en Televisión			
EE.UU.	8.798	8.520	11.040
España	1.845	1.277	1.276
Resto U.E.	2.545	1.624	1.948
Otros	405	553	650
<b>Total</b>	<b>13.593</b>	<b>12.004</b>	<b>14.914</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de SGAE, EGEDA, Ministerio de Cultura, *Media & Technology Digest* y UVE.

Los estrenos en los cines empiezan a menguar a partir de 2007, pues cada vez hay más películas con estrenos masivos y efímeros. Esto se debe a que es necesario exprimir la primera pantalla con rapidez para aprovechar su tirón en el resto de ventanas (sobre todo DVD, televisión de pago, y televisión en abierto). Se satura así el mercado mediante la puesta en circulación de un gran

número de copias de un filme (entre 350 y 700 para un parque de unas 3.800 salas), apoyándolas con una importante campaña de publicidad. Con ello, los distribuidores consiguen realizar una explotación intensiva en el tiempo, sacian rápidamente los deseos de consumo, reciben antes el retorno de su inversión y luchan contra la posible piratería. Pero al reducirse el ciclo de vida del producto y darse una bulimia de estrenos en la cartelera (España sigue siendo uno de los países de la Unión Europea con mayor número de estrenos), aquellos productos que necesitan de largos procesos de maduración mediante el boca-oído, como la película media española, se ven desplazados rápidamente de la cartelera. La mitad de la oferta se compone de material norteamericano y británico (muchas veces financiado por Hollywood), y el resto casi lo copa el material europeo. Menos de un 8% de la oferta proviene de terceros países, pese a que estos suponen el 60% de los rodajes mundiales. Estas pautas de funcionamiento del mercado se trasladarán acentuadas al resto de ventanas.

En la última década se ha producido un gran desarrollo de las salas de exhibición en España, al abrigo de la burbuja inmobiliaria y de los cambios sociourbanísticos: muchos centros comerciales ofrecían suelo a los exhibidores a un precio muy inferior al de mercado, para generar externalidades positivas hacia el resto de comercios. Esto ha permitido una espectacular renovación del parque de salas, pero la actual crisis ha provocado el pinchazo del sector (García Santamaría, 2015). Entre los años 2000 y 2014 se ha pasado 3.527 pantallas a cerca de 3.800, pasando por el pico más alto del año 2004, de 4.417. Pero todavía hay un exceso de salas, pues España tiene 10.700 habitantes por pantalla, mientras que Francia tiene 12.000, y Alemania y el Reino Unido 17.000. Esta hiperinflación de la oferta hace inviables muchos circuitos de exhibición que deberán ajustarse a una demanda en retroceso. No parece posible que la proyección digital ni el 3D sean capaces de parar esta sangría, aunque empieza a vislumbrarse una nueva generación de salas que puede atraer a nuevos espectadores con mayores pantallas, mejor sonido y con una variada oferta gastronómica de calidad.

El desmoronamiento del mercado del vídeo ha provocado que la oferta de películas de estreno en DVD se haya reducido en la última década a la mitad. Aquí ya casi el 70% de la oferta será de material norteamericano y británico. Es un mercado que se ha quedado para coleccionistas, y para un público de mediana edad que prefiere la compra y el alquiler frente a la percibida incomodidad de Internet. Los videoclubs desaparecen del paisaje urbano, y los puntos de venta cada vez dedican menos espacio a los contenidos audiovisuales. El Blue-Ray, con el que la industria intentó crear un nuevo ciclo de reposición, no ha cuajado, porque el producto físico ha perdido valor en el mundo digital.

Al mismo tiempo que los puntos de acceso aumentan, los modos de consumo cambian y el ocio se vuelve más flexible e individual. El consumidor es más participativo y está inmerso en una actitud multitarea, pues mientras consume productos audiovisuales participa en redes sociales. La cuestión no resuelta es cómo se incorporan nuevos modelos de negocio sin desequilibrar las ventanas

más rentables. Un modelo de negocio viable que sustente el consumo en la red es clave para el desarrollo del audiovisual en la red. Sin modelo, la industria puede responder de varios modos, pero básicamente reducirá las inversiones en producción para adaptarse a los ingresos del mercado. Por el momento, podemos agrupar todos estos modelos privados en tres grandes bloques (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 2014: 71):

- Modelos transaccionales: donde se compran de forma permanente productos tangibles (un Blu-ray, por ejemplo) o virtuales (como una descarga de iTunes o Xbox), o se alquilan (una película en un videoclub o en VOD).
- Modelos basados en la suscripción: sería el modelo de las cadenas de pago o de empresas de Internet (como Netflix, Wuaki o Filmin) que ofrecen por una cantidad fija al mes con acceso sin límites a un catálogo de títulos.
- Mercados de dos caras: la publicidad permite el acceso gratuito al consumidor, gracias a una plataforma que los une. Sería el caso de las televisiones financiadas con publicidad o de los contenidos de sitios como YouTube o Dailymotion.

Lo que parece vislumbrarse es que la transacción se va sustituyendo por la comercialización de servicios y funcionalidades adicionales, algo que reemplaza la valorización individual de los títulos por la importancia de un agrupamiento atractivo en el abono o en los mercados de doble cara. Esto hace que se multiplique de forma considerable la oferta cultural disponible, pues el menor precio de almacenamiento hace que toda obra pueda estar disponible en el catálogo de forma permanente. Dicha situación se acentúa con todo el material amateur disponible de forma gratuita, bajo modos de hibridación entre lo mercantil y lo gratuito.

Los modelos de suscripción de tarifa plana implican ingresos menores que las ventanas clásicas. Por ello, a los que diseñan el *windowing* no les interesa apoyar esa transición que implica apostar por la ventana de la red pues supone reducir en exceso los ingresos. Netflix o Spotify son ejemplos de esa derivada. La proliferación de los frecuentes cambios en las ventanas «indica una industria tratando de navegar a través de un territorio desconocido en relación con la gran ubicuidad de opciones y jugadores» (Nelson, 2014: 73). Dicho de otro modo, la diferencia de precio entre la televisión de pago convencional y la televisión por la Red es tan alta que a la primera, que también es productora, no le interesa apoyar el audiovisual en la red hasta que la situación sea la contraria. La evolución puede ser que esa diferencia se aminore, pero esto traerá una menor inversión en producción. En el mercado español esta última tendencia es la que domina.

Vivir sólo de la publicidad implica una reducción importante de los ingresos, algo que se traducirá en menores inversiones por la escasa o arriesgada renta-

bilidad. Los internautas tampoco aceptan la discriminación de precios basada en el tiempo que implica el diseño de ventanas que buscan la máxima rentabilidad, donde la última es la gratuita porque se financia con la publicidad y las primeras son las lucrativas y determinantes para las siguientes. Lo paradójico de sitios como YouTube es que bajo una arquitectura totalmente mercantilizada descansen tanto canales profesionales como una producción gratuita amateur. Estos últimos invierten para crear sus contenidos, los cuales son valorizados por la empresa con audiencias como si fuese la televisión. La remuneración será proporcional al visionado, pero siempre bajo algoritmos secretos que controla la empresa.

En lo que respecta a la televisión, la multiplicación de redes digitales (cable, TDT, satélite, ADSL o móvil), y la liberalización del mercado provocaron un destacado incremento de la emisión cinematográfica a partir de 2005 (ver Tabla 2). Sin embargo, en las grandes cadenas en abierto el cine de estreno en horario de máxima audiencia no ha dejado de reducirse en la última década hasta cerca de 200 títulos al año. En esta franja horaria, cerca del 95% de los estrenos de las grandes cadenas privadas y el 80% de las públicas son filmes norteamericanos o británicos. Los programas de telerrealidad y las series de ficción han desplazado al cine del *prime-time*, y queda como relleno barato en el resto de horarios (sobre todo tarde y madrugada).

La oferta legal de películas en Internet es escasa, pobre y desactualizada, tanto en los portales nacionales como en los internacionales. Las productoras norteamericanas no ceden los derechos a los nuevos distribuidores (como iTunes o Netflix), porque desconfían de Internet y prefieren explotar sus películas en la red ellos mismos. Pero el problema es que no disponen de tiendas virtuales globales de gran calado. Por el contrario la oferta ilegal en Internet es total, al convertirse la red en un gran almacén virtual donde está todo, y donde todo el mundo puede convertirse en difusor gracias a los sistemas de intercambio *Peer-to-Peer* (P2P).

La generalización de la difusión multisorte reestructura las modalidades de explotación de las películas, con la llegada de nuevos intermediarios poderosos que amenazan los frágiles equilibrios de la cadena. Estos nuevos entrantes, que proceden de cadenas foráneas como la informática y las telecomunicaciones, valorizan de forma conjunta elementos que antes estaban muy dispersos como el *hardware*, las plataformas de venta y los contenidos. Utilizan el cine como caballo de Troya para vender otros productos o servicios. Han de construir por ello importantes catálogos como efecto llamada. Al mismo tiempo presionan a la baja los precios que cobraba la industria a los consumidores de cine porque tienen un gran poder de negociación. Las locomotoras clásicas del cine, que se establecían en la distribución, pierden así poder. Además, por el momento los retornos a la producción española desde los nuevos nodos son casi testimoniales. De hecho, gracias a las televisiones y a las administraciones públicas la música sigue sonando y las productoras españolas pueden disponer de cerca de 190 millones de euros anuales.

El problema es que cada vez hay más actores en los nodos hacia el valle (hacia el consumidor) de la cadena, porque es donde hay menos riesgo. Además, los efectos de red directos e indirectos provocan importantes mecanismos de concentración. La producción es básica para que todo el engranaje de la cadena de valor funcione, pero estas nuevas empresas no parece que tengan muchas ganas de invertir en películas. Sólo parecen estar al acecho de externalidades positivas que favorezcan sus bienes y servicios. Esto hace que se concentre de forma paulatina la inversión en contenidos, pues los productores intentan llegar a estos nuevos nodos ante la paulatina sequía de los antiguos. Se empieza a crear así un mundo cinematográfico bipolar con *blockbusters* y productos confidentiales.

Los contenidos audiovisuales, al desmaterializarse, son un activo líquido, en el cual el mensaje es independiente del medio (Murray, 2003: 8). La digitalización permite una elevada progresión técnica en la producción, una mayor democratización en el acceso a la producción, la creación de efectos en red o una amplia distribución. El panorama de la distribución global es un tema abierto, y será determinante para el futuro del cine y de la tele (Curtin, Holt y Sanson, 2014). Pero también crea una mayor concentración económica, la reducción de los tiempos de la explotación, una paradójica subida de los costes medios de producción y el problema de la no rivalidad y no exclusión de los contenidos. Todo ello lleva a la necesidad de articular planes de negocio que sigan haciendo rentable al sector, so pena de que los capitales fluyan hacia mayores beneficios.

En España, existen empresas virtuales que explotan películas españolas, pero con poco éxito. Wuaki (Rakuten), Filmotech (EGEDA), o Filmin (distribuidoras españolas independientes), encuentran serias dificultades para encontrar una masa crítica suficiente que permita el desarrollo de todas sus potencialidades. En lo que respecta a su catálogo suelen ofrecer material norteamericano y nacional: por ejemplo, de las 5.200 películas que ofrece Wuaki cerca de 3.100 provienen de EE.UU., 250 son españolas, 200 del Reino Unido y hay 100 francesas. Cuatro países copan así el 70% de la oferta.

#### **4. Películas, mercados y ventas**

La formas de comercialización del cine se han mantenido constantes desde hace muchas décadas. Normalmente, se han basado en el *star-system*, en la venta de paquetes o compra ciega, y en creación de monopolios para controlar el conjunto de la cadena de valor. Sin embargo, el cómo se vende depende directamente del tipo de películas y de la estructura de los mercados, los cuales a su vez vienen determinados por elementos culturales y por variables socioeconómicas. Para satisfacer esas diferentes segmentaciones de los mercados se crearon los géneros cinematográficos y los diferentes tipos de películas. Sea como fuere, a grandes rasgos el esquema de venta de las películas en el mundo sigue la siguiente tipología:

- Modelo A: los *blockbusters*. Las multinacionales de Hollywood con una producción dispersa y externalizada ya tejieron una red reticular en todos los mercados para vender en ellos y en todas las ventanas. O venden ellos de forma directa o se asocian con empresas locales. Este tipo de película se adapta a un gusto estándar y hace hincapié en entretenimiento, o lo que era en principio la “fabrica de sueños”: la evasión.
- Modelo B: películas de alto presupuesto. Muchas de estas películas no están en las redes multinacionales de la *majors* pero tienen acuerdos con la mayor parte de los grandes canales de televisión del mundo. Se comercializan en los festivales/mercados de compra-venta.
- Modelo C. Películas de presupuesto medio (suelen rondar los 10 millones de euros) rodadas por productoras que en lugar de competir con las superproducciones norteamericanas trabajan en sus países sin estrategia global. Apenas pueden competir en los mercados internacionales y no tienen presupuesto para una promoción global. Van a los festivales internacionales y los utilizan para convertirse en éxitos internacionales. Cuentan con las televisiones nacionales para financiarse y distribuirse. Suelen apoyarse en la coproducción. Las más comerciales son distribuidas por las *majors* del modelo A.
- Modelo D. Las nuevas tecnologías han permitido rodajes por tres millones de euros. Se hacen para el mercado local descuidando aspectos técnicos y artísticos (guión, fotografía, casting, sonido, efectos o localizaciones). No pueden competir en su propio mercado pues está saturado en todas las ventanas, incluido Internet, y tienen muy difícil darse a conocer. Viven al calor del modelo de protección y fomento de cada país. No encuentran distribuidora nacional y las televisiones no tienen interés en emitirlos. Tienen casi imposible salir a los mercados internacionales.
- Modelo E. Películas artesanales cuyo coste está por debajo del millón de euros. Podría decirse que es un subconjunto del anterior modelo. Se plantean ajenas a cualquier modelo de negocio. Arriesgadas en sus temáticas, lenguajes y estéticas. Están fuera del circuito comercial. Son películas que circulan por la red y que intentan nuevas formas de captación de ingresos como el *crowdfunding*.

La distribución global está en manos norteamericanas. La Red parecía amenazar hace dos décadas su *statu quo*, pero parece que las ha reforzado. De hecho, los nuevos operadores globales *over-the-top* (como iTunes o Netflix) dependen de ese entramado<sup>4</sup>. La caída de ingresos provocada por la red y la recesión ha sido suplida por los mercados emergentes. Netflix quiere convertirse en HBO, haciendo grandes series y películas, y HBO sueña con poder distribuir por la

4 Según la Federal Communications Commission (FCC) de EE.UU. un servicio *over-the-top* (OTT) sería todo distribuidor de vídeo que proporciona contenidos audiovisuales a los consumidores a través de Internet (FCC, 2013).

red de forma global a todos sus potenciales suscriptores. Es decir, los canales clásicos de pago intentan construir sus servicios de *streaming*, mientras que las empresas pioneras del cine por Internet empiezan a invertir en producción original. La llegada de Netflix a España a finales de 2015 puede cambiar el panorama de la oferta aunque va depender de muchas variables: fundamentalmente de la mano de la competencia entre plataformas y de la piratería. Sin embargo, la clave de su expansión depende de adquisición de derechos que en la actualidad están en manos de otras empresas, sobre todo Movistar+. Sea como fuere, hay un campo abonado para el desarrollo de servicios OTT. Estos son variables del desarrollo de la IPTV, DTH o el cable en los que España tiene un penetración considerable.

## 5. El nodo gordiano de la distribución de cine español

La mejora sustancial de la industria cinematográfica española pasa por una de deuda pendiente histórica: el incremento del mercado en todos sus ventanas y, sobre todo, el acceso a los mercados internacionales. Las inversiones del cine español se han incrementado notablemente en las últimas décadas, con la consiguiente reajuste de la crisis vigente. Sin embargo, la competitividad no parece que se haya incrementado. Más bien se ha democratizado la producción al reducirse las barreras de entrada y obligando a las televisiones a involucrarse en el negocio cinematográfico. Ha sido el resultado de las políticas públicas con sus sombras y claros.

Esto ha permitido hacer más películas, lo que ha supuesto un importante enriquecimiento cultural. Su talón de Aquiles es que esto parece contradictorio con la creación de músculo industrial. En consecuencia, la competitividad de la industria ha permanecido constante y son las propias mejoras del desarrollo tecnológico las que han permitido que se puedan hacer filmes más baratos. Pero las películas españolas compiten con productos mucho más caros y publicitados, que además han sabido crear una «hidra colaborativa» de distribución global multisoprote con objeto de llegar a los mercado emergentes, sobre todo al continente asiático. Estas dos estrategias, y el saber hacer, han estrechado la capacidad de las industrias cinematográficas débiles para colonizar nuevos mercados, pues éstas han mirado más hacia dentro y nunca tan lejos.

Las posibilidades de desarrollo del cine español pasaría en consecuencia por mejorar su competitividad e introducirse en los nodos de distribución global. Para hacer ambas cosas se deberían incrementar los costes unitarios de las películas, aumentar las partidas de promoción y aliarse con la red multinacional de distribución que permita llegar a todas las ventanas, redes y soportes en todos los mercados. La red, que parecía romper el poder de los poderosos al reventar su cadena de valor tradicional, ha reforzado su posición en los nuevos mercados. De hecho la caída del DVD, el auge de la piratería y el menor gasto en ocio audiovisual derivado de la Gran Recesión se han suplido por nuevos ingresos en los



mercados emergentes. Estos nuevos dólares (asiáticos sobre todo) han permitido incrementar los costes, deslocalizar etapas de la producción y fortalecer la distribución. Al final, con efecto multiplicador han logrado nuevos espectadores enganchados al modelo de entretenimiento espectacular de la marca Hollywood.

La globalización es también contradictoria. El gusto narrativo por lo americano convive con lo diferente en estos nuevos mercados. Acceder a los nichos nunca ha sido tan fácil con una red no basada en las masas, sino en la transmisión punto a punto. Ahora bien, no basta estar en la red pues te tienen que encontrar. Para eso es necesario asociarse con plataformas existentes que permitan monitorizar los mercados de nicho, o delegar esa función a los nuevos operadores-distribuidores globales.

Por tanto, la mejora y salida del cine español ya no sólo pasaría por las políticas públicas, que se deberían mantener, sino por desenredar ese nodo gordiano de la distribución para tener una mayor presencia internacional. La cultura española por su historia y peso demográfico es capaz de despertar interés en los mercados internacionales. Pero también sería necesario volver a la inversión de los años dorados y lograr unas políticas públicas más ambiciosas para romper la dependencia exclusiva de la inversiones obligatorias de la televisión y de las ayudas indirectas o directas a la producción.

## 6. Conclusiones

Las películas cinematográficas tienen vidas paralelas. Cada una sigue su camino y nunca se cruzan. La planificación de la producción desde el primer momento conlleva un plan de marketing que condiciona sus canales de consumo, sus estrategias en los mercados-países y en las diferentes ventanas de amortización. Las grandes superproducciones parten de un plan de distribución global que se adapta a las normas que regulan los mercados en cada país (por ejemplo, en Europa o China), con diferentes estrategias comerciales ligadas a las preventas a las plataformas de pago o a la periodificación de las nuevas ventanas de amortización globales en la red (como pueden ser iTunes y Xbox) o plataformas de pago locales (por ejemplo, Wuaki y Filmin) a las tasas y acuerdos por suscripciones del un operador global como Netflix. Estas películas están tomando fuerza en los mercados asiáticos fuertemente regulados por los gobiernos, y están paliando los efectos de la piratería en otros mercados.

La gran producción mundial de países con cinematografías débiles y sin capacidad empresarial sigue un camino comercial muy semejante al del pasado siglo. Estos filmes dependen de los sistemas de fomento y protección tradicionales de cada país (España, Francia, Brasil, Rusia, Colombia, etcétera), y de las aportaciones de los canales locales. Su salida internacional pasa por triunfar en su mercado, intentar incrementar la talla del mercado a través de la coproducción y triunfar en los grandes festivales internaciones (Oscar, Cannes, Venecia, Sun-

dance y Berlín) para saltar al mercado global. Cuentan con un ciclo de consumo y una estrategia de comercialización diferente.

La llegada de la tecnología digital ha permitido aflorar un tipo de películas muy baratas que no están en los circuitos comerciales y que se “comparten” por la red de forma viral en el mejor de los casos, pero sin ningún retorno económico. La distribución en la red presenta a día de hoy grandes retos: sobre todo, exceso de oferta, desconocimiento de público potencial e incertidumbre en la monetización. La inexistencia de barreras de entrada en la producción se encuentra con la gran barrera de la distribución, que actúa como un gran embudo. Cada vez se hace más necesario en el mundo digital un intermediario que, sobre la base de una gran monitorización, sea capaz de estratificar el consumo de acuerdo a gustos y pueda priorizar una gran oferta cinematográfica mundial que supera las 7.000 películas anuales. Los algoritmos no parece que sean suficientes para este seguimiento pues sólo se pueden dar en la red, con lo que dejan al margen el resto de las ventanas que siguen siendo las responsables de la mayor parte de los ingresos.

Existe una gran confusión por las numerosas alternativas que existen en el mercado a la hora de «periodificar» las nuevas y las clásicas ventanas de consumo en los nuevos e inestables modelos de negocio con diferentes jugadores que compiten por una atención que el usuario también puede controlar a través de acceso ubicuo, las redes sociales y la interactividad en sus diferentes dispositivos y plataformas con diferentes aplicaciones. En definitiva, el modelo de distribución global depende del sistema de producción y de la estructuración de las ventanas de consumo. Las anteriores fórmulas de comercialización y consumo se traducen en una economía altamente estratificada sin vías de conexión. La solución estibaría en lograr que las diferentes niveles de películas con «vidas paralelas» se crucen en algún punto para poder aspirar a un mercado mayor. El verdadero nudo gordiano de la distribución, tan difícil de desatar incluso en el nuevo mundo digital, estrangula las potencialidades de la mayor parte de la producción mundial.

## 7. Referencias

Álvarez Monzoncillo, José María y López Villanueva, Javier (2015). *Barbarians At the Gates of the Cultural Industries: Three Possible Scenarios*. En: Faustino, Paolo; Noam, Eli; Scholz, Christian y Lavine, John (eds.). *Media Industry Dynamics: Management, Concentration, Policies, Convergence and Competition*. Lisbon: Media XXI.

Álvarez Monzoncillo, José María y López Villanueva, Javier (2014). *El Audiovisual Español: Evolución en Curso*. En: Bustamante, Enrique (coord.). *Informe sobre el Estado de la Cultura en España: La Salida Digital*. Madrid: Fundación Alternativas.

Bakker, Gerben (2005). The Decline and Fall of the European Film Industry: Sunk Costs, Market Size, and Market Structure, 1890-1927. En: *Economic History Review*, vol. 58, n<sup>o</sup>2, 310-351.

Centre National de la Cinématographie (2014). *Bilan 2013*. Paris: CNC.

Curtin, Michael; Holt, Jennifer y Sanson, Kevin (2014). *Distribution Revolution. Conversations about the Digital Future of Film and Television*. Oakland: University of California Press.

Deuze, Mark (2007). *Media Work*. London: Polity.

Deuze, Mark (2012). *Media Life*. London Polity.

Doyle, Gillian (2015). Resistance of channels: Television Distribution in the Multiplatform era. En: *Telematics and Informatics* (En prensa).

European Audiovisual Observatory (2014). *Audiovisual Yearbook*. Paris: Council of Europe.

Finney, Angus (2010). *The International Film Business: A Market Guide Beyond Hollywood*. London: Routledge.

García Santamaría, José Vicente (2015). *La Exhibición Cinematográfica en España: Cincuenta Años de Cambios*. Madrid: Cátedra.

Gaudreault, André y Marion, Philippe (2013). *La Fin du Cinéma? Un Média en Crise à l'Ére du Numérique*. Paris: Armand Colin.

Goettler, Ronald y Leslie, Phillip (2004). Co-financing to Manage Risk in the Motion Picture Industry. En: *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 14, n<sup>o</sup>2, 231-261.

Hwang, Kyung-Ho; Chan-Olmsted, Sylvia; Nam, Sang-Hyun y Chang, Byeng-Hee (2015). Exploring the Factors Affecting Over-the-Top (OTT) Diffusion: A Cross-Country Study. En: Picard, Robert (ed.). *Contemporary Media Industries, Geographical Issues*. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Hartley, John (2009). From the Consciousness Industry to Dreative Industries: Consumer-Created Content, Social Network Markets and the Growth of Knowledge. En: Holt, Jennifer y Perren, Alisa (ed.). *Media Industries. History, Theory, and Method*. Malden: Wiley-Blackwell.

Holt, Jennifer (2014). *Empires of Entertainment. Media Industries and the Politics of Deregulation, 1980-1996*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Jenkins, Henry, Ford, Sam y Green, Josua (2013). *Spreadable Media. Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. New York: New York University Press.

Jöckel, Sven y Döbler, Thomas (2006). The Event Movie: Marketing Filmed Entertainment for Transnational Media Corporations. En: *The International Journal on Media Management*, vol.8, n°2, 84-91.

Marich, Robert (2005). *Marketing to Movigoers: A Handbook of Strategies Used by Major Studios and Independents*. Burlington: Focal Press.

Martel, Frédéric (2010). *Mainstream: Enquête sur Cette Culture qui Plaît à Tout le Monde*. Paris : Flammarion.

Murray, Simone (2003). Media Convergence's Third Wave. En: *Convergence*, vol. 9, n°1, 8-18.

Nelson, Elissa (2014). Windows into the Digital World. En: Holt, Jennifer y Sanson, Kevin (eds.). *Connected Viewing*. New York: Routledge.

Picard, Robert (2014). Digital Media and the Roots of Marketing Strategy. En: Liu, Yu-li. y Picard, Robert (eds.). *Policy and Marketing Strategies for Digital Media*. New York: Routledge.

Sattelberger, Felix (2015). Optimising Media Marketing Strategies in a Multi-platform world. En: *Journal of Media Business Studies*, vol.12, n°1, 66-88.

Wyatt, Justin (1997), *High Concept: Movies and Marketing in Hollywood*. Austin: University of Texas Press.

### **Referencia de este artículo**

Álvarez Monzoncillo, José María y López Villanueva, Javier (2015). Vidas paralelas de las películas: circuitos estratificados de distribución y consumo. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n°10. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 21-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2015.10.3>.