



# Filmmaking

Cómo hacer películas y series

**Emeterio Diez Puertas**  
**Piluca Baquero**

*Editores*



## Filmmaking

### Cómo hacer películas y series

#### Editores:

Emeterio Diez Puertas y Piluca Baquero

#### Autores:

Luis Reneo, Emeterio Diez Puertas, Piluca Baquero, Francisco Reyes Sánchez, Sergio Milán, José de Arana, Juan Botella, Matías Sasaki, Susana Lumbreras, José Quelglas, Suso Ramallo, Max Römer Pieretti, Víctor Herreruella Ruiz, Jéssica Izquierdo Castillo, José Manuel Tourné, Santiago Toral, Diana Pacheco, Álex Mendíbil, Víctor Cerdán y María Elena Ros García

**Colección COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES. Volumen 1.**

1ª edición. Octubre 2021

Diseño de cubiertas e interior: CREAPRO

© De los textos: los autores

© De las ilustraciones: María de Arana Aroca

© De las fotografías: los autores

© Universidad Camilo José Cela

*Todos los derechos reservados.*

ISBN 978-84-95891-98-3

Depósito Legal M-22412-2021

**Edita: UCJC Stamp®**

Impreso en España / *Printed in Spain*

**UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA**

Servicio de Publicaciones

Calle Castillo de Alarcón, 49

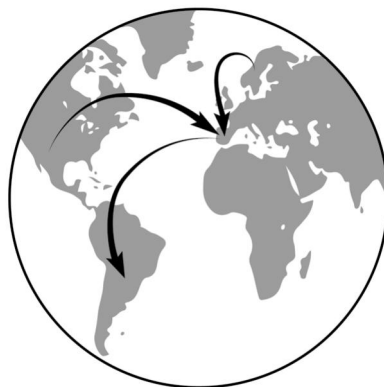
Urb. Villafranca del Castillo

28692 Villanueva de la Cañada (Madrid)

## Capítulo 13

# Distribuir: la logística de venta

Jessica Izquierdo Castillo  
(Universitat Jaume I)



### Sumario

- |   |   |
|---|---|
| 1. El proceso de distribución: organización y funciones | 2.3. Distribuidoras por modelo de negocio |
| 2. Tipología de distribuidores                          | 3. Los flujos de trabajo                  |
| 2.1. Distribuidoras por ventana de explotación          | 4. Herramientas de negociación            |
| 2.2. Distribuidoras por tamaño                          | 4.1. La negociación con las productoras   |
|   | 4.2. La negociación con las exhibidoras   |
|   | 5. La distribución en cifras              |

La **distribución** consiste en poner el producto audiovisual en circulación de forma que pueda llegar a los espectadores. Lleva implícita todas las operaciones propias de la logística que una empresa establece para la venta de un producto: almacenaje, mantenimiento, control de calidad, atención de pedidos, transporte, etc. La empresa debe ser titular de derechos de explotación de esas obras audiovisuales y las vende bajo las leyes del mercado y de la defensa de la libre competencia, esto es, sin que puedan incurrir en malas prácticas comerciales, como es la venta de series y películas por lotes. Como se ha señalado, la cadena industrial contempla tres procesos principales: producción, distribución y exhibición. De esta forma, la distribución es el proceso de intermediación entre los productores de las obras cinematográficas y audiovisuales y los propietarios de las **ventanas de exhibición**: salas de cine, plataforma de pago, DVD, televisión en abierto, etc. Sin embargo, resulta complejo determinar cuándo comienza realmente las funciones de distribución, pues en ocasiones las películas se venden sobre guion, mientras que otras esperan a estar finalizadas para vender los derechos de distribución. Por otra parte, como se comentará en otro capítulo, la distribución se ha visto alterada por la consolidación de las plataformas de televisión a la carta o *Video On Demand* (VOD), como Netflix, HBO, Filmin o Amazon. Estas provocan cambios en el modelo convencional y afectan a los tiempos de exhibición entre ventanas, los formatos y hábitos de consumo, la comunicación y la interactividad con la audiencia.

## 1. El proceso de distribución: organización y funciones

La distribución es un proceso de intermediación entre los productores y los propietarios de las ventanas de exhibición. El proceso de distribución dota de entidad comercial a la película, pues no solo la pone en circulación hacia los diferentes circuitos de exhibición, sino que le confiere la estrategia, promoción y *marketing* necesaria para hacerla atractiva ante el público.

### La distribución dota de entidad comercial a la película

En la actualidad, la distribución es uno de los procesos que mayores cambios están experimentando, provocados por la disrupción y consolidación de las plataformas de *Video on Demand* en *streaming* (difusión o descarga continua de un contenido audiovisual digital). El modelo convencional de las distribuidoras se ve alterado, lo que provoca continuos cambios en el sector.

A pesar de ello, la distribución tiene un rol prioritario en el seno de la industria cinematográfica, donde desarrolla múltiples funciones:

- Actúa como agente financiero de la producción mediante la participación económica, que se realiza a través de adelantos de los derechos de explotación o participando como co-productoras.
- Selecciona los títulos para su circulación hacia las ventanas de exhibición, es decir, el contenido audiovisual pasa por unos canales, soportes y medios de explotación comercial según unas pautas y unos tiempos de consumo que regulan la competencia.
- Se encarga de la comercialización de las películas, incluyendo doblaje y subtítulo, por lo que actúa como agente regulador de la oferta y la demanda.
- Es responsable de las acciones de promoción, *marketing* y publicidad ligadas a los lanzamientos de los estrenos. Esto incluye un amplio abanico de acciones, como la creación del **cartel**, la realización de la campaña publicitaria, la elaboración de contenido adicional (entrevista, *making off*, **tráiler**, etc.) para ventanas de venta y/o alquiler, o la preparación y gestión de las giras de promoción del elenco artístico de la película.
- Negocia la realización de material adicional (por ejemplo, contenido extra).
- Negocia con las productoras, agentes de ventas y ventanas de exhibición.

- Negocia el tiempo de exposición en ventanas (sala, plataformas, etc.) y número de pases (televisión).

La distribución es uno de los procesos que mayores cambios ha experimentado en los últimos años, provocados por la consolidación de las plataformas *streaming*

## 2. Tipología de distribuidores

Los distribuidores pueden diferenciarse según diversos criterios, principalmente por ventanas de explotación, por tamaño y por modelo de negocio.

### 2.1. Distribuidores por ventana de explotación

En relación con las ventanas de explotación o exhibición hacia las que se dirige su actividad, diferenciamos entre los espacios y las plataformas: salas de cine, alquiler DVD, *rental* VOD, venta DVD, EST VOD, *Pay* TV, Open TV y SVOD.

Las distribuidoras centradas en las salas de cine son filiales de grandes empresas productoras o distribuidoras independientes que adquieren los derechos de distribución en mercados cinematográficos como los de Cannes, Berlín o Toronto. Estos derechos están delimitados a una zona geográfica y un tiempo determinado. Normalmente lo hacen en exclusividad. Las distribuidoras suelen adquirir los derechos de distribución de las películas no solo para las salas, sino también para las ventanas posteriores, con el fin de amortizar la inversión.

Las **plataformas *streaming*** amenazan este modelo, como disruptoras, al alterar los tiempos y ámbitos de explotación. Estas plataformas están presentes en cada vez mayor número de mercados, lo que requiere de licencias de explotación internacionales. Netflix, por ejemplo, aplica una política de distribución global, priorizando licencias de distribución que le permitan ofrecer los contenidos en todos los países donde opera. Además, estas plataformas cuentan con un catálogo muy amplio y heterogéneo, al que sus usuarios acceden mediante fórmulas de suscripción (aunque también pueden combinarse con otros métodos de pago, como el alquiler o *pay per view*). Por tanto, requieren que el tiempo de permanencia en su catálogo sea lo más amplio posible, para garantizar que todos los usuarios puedan encontrarse en algún momento con el contenido licenciado. Obviamente, las plataformas ejercen mecanismos de promoción dentro de su oferta para priorizar el consumo de unos contenidos sobre otros.

Las plataformas *streaming* modifican el modelo convencional de distribución y alteran los tiempos y ámbitos de explotación

## 2.2. Por tamaño

Podemos diferenciar tres grupos fundamentales de distribuidoras en relación al tamaño de la empresa.

El primer grupo lo forman las grandes empresas distribuidoras, y sus integrantes son las *majors* y las plataformas *streaming* consolidadas. Las *majors* son principalmente seis estudios de producción y distribución con alcance global: Warner, Fox, Universal,

**Las *majors* distribuyen principalmente películas provenientes de Hollywood (sus propios estudios), pero sus filiales nacionales también distribuyen películas locales**

Sony, Paramount y Disney. La japonesa Sony adquirió el estudio americano Columbia-TriStar Pictures, pero el origen sigue siendo norteamericano y, de hecho, se produce desde allí. Por su parte 21st Century Fox fue adquirida por Disney. Estas empresas diseñan la estrategia de distribución y adoptan las decisiones y acuerdos desde sus matrices estadounidenses, de forma que las filiales que tienen reparti-

das por diversos países se limitan a perfilar las estrategias para la distribución local. Su principal producto proviene de Hollywood, pero las filiales también alcanzan acuerdos de distribución de producto nacional/local, que debe ser aprobado por la matriz central. Estas distribuidoras son las que mayor presupuesto destinan al apartado de *Print & Advertising* (P&A), lo que suele facilitar el éxito en el estreno en salas (*theatrical*). Las distribuidoras de mayor tamaño se reúnen en España en Fedicine, la Federación de Distribuidores Cinematográficos.

Dentro del grupo de las distribuidoras de mayor tamaño encontramos también aquellas plataformas *streaming* globales consolidadas: Netflix, HBO y Amazon Prime Video (APV). Estas empresas alcanzan acuerdos de distribución con todo tipo de productoras, desde *majors* hasta productoras locales, en numerosos países. Además, coinciden en ser también productoras de algunos de sus contenidos. En este sentido, destaca Netflix, cuyo catálogo incluye un gran número de producciones propias (que marca con el sello de *Original*, que también identifica a los contenidos cuyos derechos tiene en exclusiva). Estas plataformas distribuyen películas y series de los estudios de Hollywood, pero también contenidos locales y producciones propias. Su condición de plataformas *streaming* de carácter global les condiciona para buscar nuevos tipos de acuerdos, que les permitan mantener las licencias de los productos durante más tiempo y con cober-

**Las plataformas *streaming* más consolidadas distribuyen contenidos de todo tipo de productores**

tura multinacional. Netflix destaca en estos acuerdos al procurar licenciar los derechos para los 190 países en los que opera. Estos requerimientos contravienen el modo de actuar convencional de la industria, donde las distribuidoras suelen licenciar por países. Además, la presen-



cia de los contenidos en estas plataformas limita la capacidad de venta en el resto de ventanas, especialmente en DVD y televisión. Como consecuencia, el continuo proceso de acortamiento del tiempo de ventanas sigue avanzando e, incluso, se altera el orden de explotación. En España, la distribución de *Carmina o revienta* (2012), de Paco León, experimentó con el estreno simultáneo en sala, DVD, plataformas de descarga en Internet y televisión de pago. Aunque han sido las plataformas quienes lo han normalizado, especialmente Netflix, con el estreno de importantes producciones como *Roma* (2018), de Alfonso Cuarón, o *The Irishman* (2019), de Martin Scorsese.

La distribución de las plataformas *streaming* limita la capacidad comercial de las películas en el resto de ventanas



**Ilustración 108.** Cartel de Hollywood y antenas de comunicación en el Monte Lee en la Sierra de Santa Mónica, Los Ángeles.

Un segundo grupo lo componen empresas distribuidoras de tamaño mediano, de carácter internacional, aunque también se encuentran distribuidoras nacionales que operan en el seno de grandes grupos de comunicación. Estas distribuidoras trabajan con productos adquiridos de los estudios hollywoodienses, si bien no suelen ser los grandes títulos (que se reservan las propias *majors*), sino géneros más específicos, como cine fantástico o cine de carácter menos comercial. En España destacan eOne, Tripictures o DeaPlaneta, entre las distribuidoras, y Filmin (especializada en cine y series europeas, independiente y de autor) y Rakuten (catálogo de géneros heterogéneo), entre las plataformas *streaming*.



La tercera categoría se compone de distribuidoras independientes, con un mayor grado de especialización en el catálogo que distribuyen. Esta especialización puede ser por audiencia, por nacionalidad, por género cinematográfico, etc. En España, esta categoría permite diferenciar entre distribuidoras asentadas con mayor presencia en el mercado, como son: A Contracorriente, Avalon, Caramel, Filmax, Golem, Karma, Vértigo o Wanda Visión. Pero también resulta significativo un nutrido grupo de distribuidoras más pequeñas, que buscan un hueco en el mercado. Estas empresas se reúnen en Próxima, una asociación de distribuidoras de cine independiente y de autor en versión original. Son: Adso Films, Atera Films, Begin Again Films, Capricci Cine, #ConUnPack Distribución, El Sur Films, Elamedia Estudios, Flamingo Films, Márgenes Distribución, Night Drive, Noucinemart, Numax Distribución, Paco Poch Cinema, Segarra Films y Surtsey Films.

Entre las plataformas, destacan dentro de este grupo Acorn TV (series de Gran Bretaña, Irlanda, Canadá, Australia y Nueva Zelanda), FlixOlé (cine español), Mubi (cine independiente) y Planet Horror (cine de terror).

### 2.3. Por modelo de negocio

La digitalización del sistema comunicativo ha provocado la aparición de nuevas distribuidoras, además de las plataformas de VOD. Podemos diferenciar entre:

- **Distribuidoras integradas en una estructura vertical:** forman parte de un grupo empresarial que incluye también producción cinematográfica. De esta forma, su modelo se encuentra vinculado a las estrategias del grupo y aprovechan las sinergias que se generan. Las *majors* se encuentran en esta categoría.
- **Distribuidoras independientes:** empresas cuyo modelo se basa en la negociación con productoras y exhibidores para la comercialización de la película. Estas distribuidoras pueden estar formando parte, a su vez, de grupos empresariales (sin integración vertical cinematográfica).
- **Plataformas VOD:** plataformas de distribución *online* que negocian con productoras para la comercialización de los contenidos y que actúan como ventanas de exhibición. Dentro de este grupo pueden diferenciarse varias modalidades: plataformas que producen sus propios contenidos y distribuyen contenidos de terceros mediante licencias (Netflix, HBO, APV), plataformas que distribuyen contenidos exclusivamente de terceros (Filmin), plataformas que distribuyen contenidos de *stock* con licencia propia (FlixOlé), y plataformas que distribuyen contenidos de *stock* con licencia propia y de terceros, y nuevas producciones propias (Disney+).

### 3. Los flujos de trabajo

La distribución contempla dos áreas principales de actuación: las ventas y el *marketing*. El área de ventas adopta decisiones estrictamente vinculadas a la distribución. Entre las funciones que se realizan desde ventas se encuentran: la selección de catálogo, la adquisición de licencias para cada mercado, el cálculo del número de copias, la producción física y/o el acceso *online* de las copias, el reparto de estas copias (físicas o digitales) para su venta en las diferentes ventanas (cine, DVD, televisión, plataformas, *ancillary*, etc.), la selección de ventanas, la negociación con productoras y exhibidoras, etc.



*Ilustración 109. Cannes es uno de los principales mercados mundiales de comercio de películas.*

El periodo de ventanas mantiene una cadena de valor articulada en la explotación consecutiva, de forma que la primera ventana, la de la sala de cine, actúa como motor comercial de la película. Los esfuerzos de distribución y promoción se destinan al estreno en cines, ya que el éxito en taquilla arrastrará a las audiencias a las ventanas posteriores, que serían el vídeo (DVD y Blu-ray), cada vez en mayor desuso, los sistemas de pago por visión o *pay per view* (televisión de pago y plataformas), la televisión de pago, las plataformas *streaming* (VOD *Premium* y VOD de suscripción) y la televisión en abierto. Estos plazos llegaban a estipular periodos de años entre el estreno en sala y su disposición en televisión. Aunque, como hemos visto, estos periodos de exhibición por ventanas se han visto alterados con el tiempo, el avance de la tecnología y los cambios en los hábitos de consumo.

**La distribución por ventanas se ha visto alterada y es posible estrenar una película de forma simultánea en varias de ellas**

En España, por ejemplo, los exhibidores piden un periodo aproximado de 120 días entre el estreno en sala y su distribución en plataformas *streaming*, pero no existe regulación al respecto. De esta forma, es posible estrenar una película de manera

combinada en salas y plataformas, o estrenar directamente en salas. Esta disrupción del modelo tradicional ha provocado tensiones entre parte de la industria tradicional y las plataformas, que han dificultado, por ejemplo, la presentación de producciones de Netflix a certámenes cinematográficos como el Festival de Cannes y los Óscars. No obstante, la tendencia se dirige hacia la eliminación de los periodos entre ventanas, especialmente en el contexto derivado de la pandemia del coronavirus de 2020. La reducción de los

aforos en salas de cine provocaron que las mismas *majors* decidieran poner en disposición del VOD las películas que tenían en cartelera, sin cumplir el periodo entre ventanas. Además, Disney retrasó durante semanas el estreno de *Mulan* (2020), de Niki Caro, has-

**El marketing cinematográfico genera conocimiento e interés sobre la película para estimular el impulso de visionado**

ta que finalmente decidió estrenarla directamente en su plataforma *streaming* Disney+. Esta tendencia parece consolidarse con acuerdos como el de la *major* Universal y la cadena de cine norteamericana AMC, para que las películas se mantengan en exclusiva en las salas únicamente un plazo de 17 días (3 fines de semana), en lugar de 90, antes de distribuirse en plataformas mediante *Premium* VOD.

Estas medidas comportan modelos adicionales de monetización, que repercuten en la audiencia (con pagos extra sobre el precio de suscripción) y, especialmente perjudican al sector de la exhibición, que debe prescindir de la exclusividad de su ventana o, incluso del estreno de la película en sala.

Por su parte, el *marketing* se centra en la generación de conocimiento e interés sobre la película para estimular un impulso de compra por parte de la audiencia. Desde el *marketing* se realiza el diseño de la campaña de promoción y publicidad, que incluye desde la ejecución de acciones de comunicación (gráfica, cartelería y tráiler) y su inserción en medios de comunicación lineales (prensa, radio, televisión, salas, etc.) y digitales (blogs, redes sociales, página web, etc.), hasta la negociación con los medios para la realización de entrevistas y campañas de promoción por parte del equipo artístico y/o directivo de la película.



**Ilustración 110.** Su Majestad la Reina con la representación de la Federación de Distribuidores Cinematográficos (FEDICINE) encabezada por su presidenta y directora general, Estela Artacho García-Moreno. Palacio de La Zarzuela, Madrid, 14.01.2020. Fuente: Casa de S.M. el Rey.

De nuevo, las plataformas VOD han provocado cambios en la relación entre empresa distribuidora y público. Mientras las distribuidoras convencionales actúan como agentes industriales, que no se comunican directamente con las audiencias, sino que se dirigen a ellas mediante acciones comunicativas sobre las películas que distribuyen, las plataformas como Netflix generan una comunicación directa con sus espectadores, utilizando principalmente las redes sociales.

También es muy importante en la promoción de una película o una serie su presentación en **festivales**. De cara al público, son eventos en los que las obras audiovisuales compiten por un premio, se proyectan en primicia o se exhiben dentro de un ciclo dedicado a una temática o a un cineasta. Al mismo tiempo, los festivales más importantes son una especie de feria comercial: sirven para que productores y distribuidores negocien la venta de derechos de explotación. El festival más antiguo es el Festival de Cine de Venecia, creado en 1932. El número de festivales ha ido creciendo, tanto a nivel nacional como internacional, y existen distribuidoras especializadas en poner en circulación las obras cinematográficas por estos circuitos. Estas distribuidoras suelen trabajar directamente con los directores y directoras de las obras, principalmente cortometrajes (aunque también pueden incluir largometrajes), con quienes diseñan la estrategia para inscribir y distribuir las obras por múltiples festivales alrededor del mundo. En esta ocasión no es habitual trabajar con exclusividad.

## 4. Herramientas de negociación

### 4.1. La negociación con las productoras

La negociación para la distribución de una película comienza entre la empresa distribuidora, que suele ser un estudio o distribuidora cinematográfica, o una plataforma *streaming*, y la productora. Entre ambas partes se formaliza un **contrato de distribución**, que puede responder a diferentes tipos de acuerdos, como veremos en el siguiente apartado. El objetivo de estos contratos es que la distribuidora ponga en circulación la película en un formato, ventana, tiempo y territorio previamente definidos.

Un contrato de distribución debe contener como elementos básicos: la identificación de las partes, la cesión de derechos y comunicación pública, determinar la existencia o no de una cláusula de exclusividad, la declaración de la productora como poseedora de los derechos y de la distribuidora como tomadora de esos derechos, la especificación de las

Los contratos de distribución tienen como objetivo poner en circulación la película en un formato, ventana, tiempo y territorio previamente definidos

**La licencia de distribución es la concesión que la productora cede a la distribuidora sobre los derechos de distribución de la película**

ventanas y/o plataformas donde se va a realizar la distribución, la cláusula de protección entre ventanas, la zona de cobertura de la distribución, el tiempo de vigencia del contrato, y el detalle de las versiones idiomáticas (doblaje y **subtitulado**) que incluye: los gastos en P&A, el detalle del mé-

todo de pago (adelantos a producción, porcentaje de facturación, liquidación periódica, devolución de anticipo, etc.) y el tipo de acuerdo.

Existen diferentes tipos de acuerdos para la distribución de películas. En todos ellos, el derecho adquirido para la distribución se realiza mediante una **licencia**. Una licencia es una concesión que la productora cede a la distribuidora sobre los derechos de distribución de una película. Los acuerdos de la licencia dependen de las negociaciones entre productora y distribuidora, y pueden ser desde licencia de pago por visión para un día, hasta una concesión de todos los derechos por un amplio periodo. Estas negociaciones suelen recogerse en alguno de estos tipos de acuerdos:



*Ilustración 111. La película The Irishman (2019) y la serie The Crown (2016-) han sido distribuidas por Netflix.*

**Acuerdos de producción, financiación y distribución (PFD):** la distribuidora contrata los servicios de una productora para realizar la película, asumiendo además su financiación y su distribución. En este acuerdo, la distribuidora se reserva no solo los derechos de distribución de la película (sin restricción de ámbito geográfico o tiempo), sino que además tiene el control sobre los aspectos de producción. La productora puede mantener un porcentaje sobre las ganancias netas, pero depende de la negociación.

**Recogida de negativos:** es un acuerdo similar al PFD, excepto que la empresa de distribución no adelanta el coste de producción de la película, sino que paga un precio fijo a la entrega de la copia final. De esta forma, la distribuidora no suele tener tanto control sobre los aspectos de producción.

**Acuerdos de preventa:** la empresa distribuidora adquiere los derechos de la película para su distribución en un país determinado, antes de que finalice la producción. Estos derechos se adquieren antes de la finalización de la película (en ocasiones, incluso antes de su inicio). La distribuidora se compromete a pagar una cantidad fija (anticipo o garantía mínima) a la entrega de la película para su distribución en un país determinado por un tiempo limitado. Además, la distribuidora se compromete a realizar pagos contingentes (excedentes) basados en el éxito que pueda alcanzar la película. Este tipo de acuerdos pueden involucrar a diferentes distribuidoras extranjeras. No suelen incluirse derechos auxiliares (por ejemplo, derechos de comercialización, de publicación o banda sonora).

**Acuerdos de *rent-a-system*:** la distribuidora paga por adquirir determinados derechos sobre la película por un tiempo limitado sin obligación de abonar un anticipo a la productora o compromiso de cantidad fija a la entrega.

#### 4.2. Negociación con las empresas exhibidoras

La sala es la ventana donde convencionalmente se inicia la distribución de una película comercial. La recaudación está gestionada por la empresa exhibidora. Sin embargo, el reparto de las ventas de entradas tiene lugar, generalmente, entre la sala y la distribuidora. Es la distribuidora quien controla los derechos de explotación, y en las negociaciones con el exhibidor, busca la fórmula más ventajosa, lo que en ocasiones provoca conflicto de intereses, ya que puede llegar a acaparar el 90 por ciento de la recaudación libre de gastos de exhibición.

En términos generales, la relación contractual entre distribución y exhibición se regula por dos factores: el catálogo de películas y la recaudación en taquilla. Las distribuidoras trabajan con un **catálogo** de películas para cada temporada, compuesto

La negociación entre distribuidora y exhibidora está condicionada por el catálogo de películas y la recaudación en taquilla

por películas de diferente calidad técnica y artística. Lógicamente la exhibidora está interesada únicamente en los títulos de mayor potencial comercial, mientras que la distribuidora busca dar salida a todo el catálogo. Una táctica de negociación explotada por el sistema de estudios de Hollywood hasta la década de 1940 fue la **contratación por lotes** (*block booking*). La distribuidora organizaba lotes de películas como unidades de comercialización, de forma que agrupaba un título comercial con posibilidades de éxito con otros títulos de menor importancia (*blockbuster* con películas de serie B). De esta forma, la exhibidora debía adquirir el paquete completo si quería estrenar el éxito comercial. Esta fórmula era muy ventajosa para la distribuidora, pero obligaba a los cines independientes a alquilar películas de inferior calidad. Aunque esta práctica se



derogó con la ley antitrust de 1948, posteriormente se han mantenido tácticas similares, que fuerzan la adquisición de títulos menores por potenciales éxitos. Por ejemplo, la distribuidora puede ofrecer un precio exorbitado por la adquisición de un título comercial, y reducir ese coste si la sala contrata un título menor junto a él, obligándole a estrenarlo y mantener ocupadas sus instalaciones durante un periodo determinado con ambas películas. Estas tácticas no están exentas de polémica. Por un lado la sala se ve obligada a adquirir títulos en los que no está interesada. Sin embargo, esto permite a las distribuidoras apostar por títulos de menor calado comercial, ya que después se asegura su colocación en sala, por lo que ofrece oportunidades a pequeños proyectos, con equipos menos conocidos, que de otra forma no captarían la atención de las distribuidoras cinematográficas. En alguna ocasión, algunos de estos títulos menores se convierten en grandes éxitos, como ocurrió con *Star Wars* (1977), de George Lucas.

Por otro lado, la **recaudación de taquilla** se reparte entre distribuidora y exhibidora en base a los acuerdos alcanzados en la negociación. Esta se calcula sobre el bruto de la recaudación (*box office gross*), formado por el precio de la entrada menos impuestos (IVA). Así se obtiene el valor neto de la recaudación (*box office net*), que es la cantidad que se reparten entre ambas partes conforme al porcentaje establecido. Este reparto suele realizarse por dos modalidades: **a tanto alzado y a porcentaje**. En el primer caso, la exhibidora entrega una cantidad determinada a la distribuidora por la cesión de la película. Esta cantidad se fija por días de exhibición. En el reparto a porcentaje, la recaudación se



*Ilustración 112. Cartelera de una local con varias salas de cine.*

divide entre la distribuidora y la exhibidora en base a unos porcentajes establecidos de antemano. Este porcentaje oscila de acuerdo a unas variables, destacando el interés que suscite la obra y la fuerza que ostenta cada una en el mercado. Por ejemplo, es diferente si es una sala independiente o una cadena de locales de exhibición; y también si es una distribuidora independiente o una gran distribuidora internacional. Incluso este porcentaje puede variar a medida que se suceden las semanas con la película en cartel.

Además, en estas negociaciones entre la exhibidora y la distribuidora pueden presentarse otras fórmulas como la inclusión de cláusulas de periodo mínimo de exhibición, garantías pagadas y no reembolsables para el distribuidor, adelantos reembolsables en caso de poco éxito de la película, etc.

A menudo, las *majors* son acusadas de prácticas abusivas por parte de las empresas distribuidoras. En España, la Comisión Nacional de los Mercados de la Competencia (CNMC) ha abierto expedientes para sancionar a las grandes distribuidoras, por haber pactado acuerdos comerciales que dejaban en desventaja a las exhibidoras en las negociaciones.

Los tratos con el resto de las plataformas siguen parámetros similares. La distribuidora alcanza acuerdos con las televisiones y plataformas *online* para la comercialización de la película. Los parámetros sobre los que se negocia son, principalmente el número de pases (para televisión), el tiempo de exposición (para televisión de pago y plataformas *streaming*), la cobertura geográfica y el grado de exclusividad.

## 5. La distribución en cifras

El sector de la distribución presenta una elevada concentración. En España, se estrenan cada año miles de películas. En 2019 un total de 42 distribuidoras alcanzaron una recaudación mínima de 100.000 euros. Juntas distribuyeron un total de 1.169 películas. De esta oferta de películas, tan solo 289 (24,7%) recaudaron el 80 por ciento de los ingresos totales en la taquilla, y lo hicieron bajo únicamente 6 distribuidoras, que coinciden con las grandes empresas *majors*.

Esta concentración no solo afecta al equilibrio económico del sector, sino también evidencia una clara desventaja por las producciones españolas. De las 289 películas distribuidoras por las *majors*, tan solo un 10,7% (28 estrenos) fueron españolas.

La distribución es un sector altamente concentrado, que ha pasado de estar controlado por las *majors* a estarlo por las plataformas *streaming*

En el mercado español del *streaming* también se produce esta concentración. Según el diario EL PAIS, que cita datos de Barlovento Comunicación, en abril de 2020, Netflix sitúa en 14,1 millones el número de personas que reciben sus contenidos, sean abonados o

no, con una mayoría de mujeres (52%) y con la franja de edad de entre 35 y 44 destacada. La plataforma, además, está presente en 6.172.000 hogares (33%). Le siguen Amazon Prime Video (5.872.000 personas y presente en el 14,3% de hogares) y HBO España (3.751.000 personas y 9,4% de hogares). Juntas, reúnen a la mayoría de los suscriptores españoles a estos servicios, dejando en minoría al resto de plataformas.

## Bibliografía básica

- ✓ ARANZUBIA COB, Asier y FERRERAS RODRÍGUEZ, Jose Gabriel (2015). *Distribución online de películas en España: ¿una oportunidad para la diversidad cultural?* adComunica, 10.
- ✓ CALVO HERRERA, Concepción (2008). *Distribución y lanzamiento de una película*. Madrid: Alcalá.
- ✓ CUNNINGHAM, Stuart y SILVER, Jon (2013). *Screen distribution and the new King Kongs of the online world*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- ✓ CURTIN, Michael; HOLT, Jennifer; SANSON, Kevin (2014). *Distribution revolution: conversations about the digital future of film and television*. Berkeley: University of California Press.
- ✓ IZQUIERDO CASTILLO, Jessica (2010). *El cine digital: la distribución y exhibición españolas ante el reto tecnológico*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- ✓ IZQUIERDO CASTILLO, Jessica (2012). *Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de tres modelos de negocio*. El Profesional de la información, 21, 4.
- ✓ IZQUIERDO CASTILLO, Jessica (2015). *El nuevo negocio mediático liderado por Netflix. Modelo y proyección en el mercado español*. El Profesional de la información, 24, 6.
- ✓ LINARES PALOMAR, Rafael (2009). *La promoción cinematográfica. Estrategias de comunicación y distribución de películas*. Madrid: Fragua.
- ✓ MIÑARRO FARIÑA, Laura (2013). *Cómo vender una obra audiovisual. Aproximación a la distribución de contenidos audiovisuales*. Barcelona: UOC.
- ✓ TOGNAZZI DRAKE, Alberto, RIPOLL VAQUER, Jaume y GAVILÁN JUDITH, Clarés (2013). *Distribución audiovisual en internet. VoD y nuevos modelos de negocio*. Barcelona: UOC.