

EXHIBICIÓN EN CINES: VENTANAS Y PORCENTAJES EN EL LABORATORIO COVID

Sabino Álvarez Álvarez
Gerente Multicines Tenerife

RESUMEN

La pandemia debida al covid ha afectado severamente a la industria cinematográfica. Empezando por la producción (afectando a los rodajes), pasando por la distribución (retrasando estrenos) y acabando en la exhibición (el descenso de espectadores), haciendo cambiar el esquema de negocio definitivamente. Una de las variables más afectadas es el tiempo que pasa desde el estreno de la película en salas de cine hasta estar disponible en otro medio. Esta variable es la llamada ventana de exhibición. Este artículo presenta primero las principales componentes del negocio, introduciendo algunas claves económicas de la exhibición, para luego construir un relato de la historia de la ventana de exhibición, cómo se ha visto afectada a lo largo del tiempo y la relevancia que tiene en el sector.

PALABRAS CLAVE: ventanas de exhibición, porcentajes de taquilla, exhibición cinematográfica, distribución cinematográfica.

THE EXHIBITION IN CINEMAS: THEATRICAL RELEASE AND WINDOW FILM DISTRIBUTION FEES DURING «COVID-19 LABORATORY»

ABSTRACT

The pandemic due to Covid has severely affected the film industry. Starting from production (affecting shooting), going through distribution (delaying releases) and ending with the cinema exhibition (decrease in spectators), changing the business scheme definitively. One of the most affected variables is the time that passes from the release of the film in theatres until it is available in another media. This variable is called the theatrical windows release. This article firstly presents the main components of the business, introducing some economic keys of the exhibition, in order to build a story of the history of the theatrical window, how it has been affected over time and the relevance it has in the market.

KEYWORDS: theatrical release window, distribution film fees, film exhibition, film distribution.





El negocio de la exhibición lleva toda su historia enfrentándose a los cambios en su entorno, nuevos competidores o amenazas que han hecho tambalear su continuidad una y otra vez, pero en todas las ocasiones ha conseguido salir adelante a pesar de dejar atrás cuantiosas bajas. La aparición de la televisión, los videoclubs, internet y la piratería, las televisiones planas de gran formato y, por último, las plataformas digitales de pago o suscripción. Quizás el reto más serio a superar.

Con la televisión en los años 50, el cine agrandó sus pantallas para aumentar la espectacularidad; al postrauma del Vietnam se aplicó el *blockbuster* veraniego; la aparición de los videoclubs en los años 80 se combatió con la aparición de las multisalas dando la misma posibilidad que un videoclub; elegir distintas opciones en un mismo lugar. Con los multicines se introdujeron avances tecnológicos para atraer al espectador, el sonido Dolby. Su aparición llevó al cierre de los grandes templos cinematográficos ubicados en los centros de las ciudades. Más tarde, con el *boom* inmobiliario de los 90, los multicines salían de las ciudades para agigantarse en los espacios que los grandes centros comerciales construían para el complejo cinematográfico como un reclamo para atraer clientes a sus instalaciones. En este crecimiento desmedido de unos inversores dopados por intereses especulativos, aparecía la implementación tecnológica más importante de finales de siglo: internet. Una innovación que revolucionó las comunicaciones y transformó los negocios y la forma de hacerlos definitivamente, creando nuevas oportunidades. Pero también aparecieron las amenazas. Los delitos digitales, y en el caso de la propiedad intelectual, la piratería, que no sólo afectó a los autores de la obra, sino además a los comercializadores de ellas. Una industria como la discográfica tuvo que transformarse dramáticamente ante la aparición de un formato digital de audio que era fácilmente compartible, el MP3.

En cambio, el cine aguantaba estoicamente, aunque una lenta sangría de espectadores iba haciendo que año tras año la asistencia bajase. Este síntoma de una enfermedad que tenía que ser tratada no hacía más que agravarse con la crisis asociada a la explosión de la burbuja inmobiliaria, a la aparición de los grupos capital riesgo, el crecimiento exponencial de las velocidades de internet y los servicios que ofrecían; a esto hay que añadir la más profunda transformación que la industria de la exhibición acometía. La digitalización de las salas. Los antiguos proyectores de bobina, donde el soporte de la película era el celuloide, daban paso a caros sistemas de proyección que ataban a los cines a proveedores tecnológicos endeudándose en una cuantiosa inversión. De puertas afuera, el mayor reclamo era el 3D, que pasó rápidamente al ostracismo.

Y la oferta digital se multiplicó, ofreciendo al espectador una propuesta audiovisual ilimitada que ponía en su mando de distancia no sólo un vasto catálogo de películas. Una nueva década dorada para las series con una factura a la altura de cualquier producción cinematográfica.

A pesar de esta dura competencia, el cine, como espacio, mantenía su posición privilegiada, la *pole-position* en la explotación de una película, ascendiendo en

recaudación y espectadores, aupado a las franquicias de superhéroes, películas para toda la familia y antiguas franquicias gloriosas. Una demanda de entretenimiento que crecía no sólo en los hogares, lo hacía también en las salas de cine.

Pero también existían demandas internas. La exhibición (los cines) y los distribuidores (generalmente productores y propietarios de las películas) reclamaban para sí más derechos sobre el otro. Para el exhibidor, la distribuidora era un proveedor de las películas, cuyos beneficios generalmente se repartían en porcentajes acordados previamente. Unos porcentajes más favorables a los exhibidores en algunos casos y hacia los distribuidores en otros. Los porcentajes de distribución o *film distribution fees*. Y la película desembarcaba en las salas para triunfar o fracasar para seguidamente negarla a las audiencias durante un tiempo. Un tiempo, en algunos casos pactados, en otros regulados. Este tiempo desde el estreno en cines hasta poder ser vista en otro medio, físico o no, se le conoce como la ventana de exhibición, ventana de distribución en cines o en inglés, *Theatrical Release Window*.

Pero si alguien manda en un negocio es el cliente, y las distribuidoras han detectado esa demanda desde hace años, intentando que estos tiempos se modificaran para poder maximizar beneficios y rentabilidad al proceso de lanzamiento de una película.

Por otra parte, los exhibidores veían como su posición de poder, que les permitía negociar, era amenazada. Los proveedores pasaban a ser competidores. Ahora el más grande estudio, con las franquicias más rentables y taquilleras, con un tercio de las recaudaciones en 2019, abría las puertas de su propia plataforma.

Y llegó 2020. Los cines cerraron, algo no visto, ni siquiera en guerra, y los estrenos se congelaron hasta nuevo aviso. La producción se agolpaba y las previsiones de estrenos y su planificación hizo que se tuvieran que tomar decisiones rápidas para no perder el valor de la inversión. Y se empezó a experimentar. Las películas pasaban directamente a plataforma, o tras un periodo corto en cines, o simultaneando incluso ambos medios.

El año de la reactivación: 2021. Toca ver si las pruebas llevadas a cabo se normalizarán en los años siguientes, extendiéndose a todos los mercados mundiales. Y en especial habrá que ver si algunas particularidades que diferencian a España del resto, para mal, se armonizarán con el resto de los países.

1. LA EXHIBICIÓN CINEMATOGRAFICA VISTA DESDE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los principales elementos de este estudio sobre las circunstancias de la exhibición cinematográfica se ajustan al modelo de estudio de las estrategias competitivas diseñado por Porter (2009) como otros trabajos han identificado previamente (Marta Batlle Beltrán, 2020) y servirán para describir el panorama de la exhibición. Son identificables amenazas y oportunidades externas, utilizando como herramienta las cinco fuerzas descritas por el autor: proveedores, clientes, productos sustitutivos, nuevos competidores, y la competencia (fig. 1).





Fig. 1. Elaboración propia.

1.1. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES: *LAS MAJORS*

Los grandes estudios, con distribución propia mundial, son el principal proveedor de las cadenas de exhibición. Son las *majors*. La producción norteamericana se impone por encima del resto, y sus condiciones no suelen tener mucho margen de negociación. Porcentajes de taquilla, precio de la entrada mínimo, número de salas o copias exigidas por centro, semanas de exhibición mínimas (un mes habitualmente), anticipos de taquilla o reservas, lotes de películas, que incluyen el título estrella, pago semanal, campañas de publicidad, cesión de derechos, etc. La ventana de exhibición no es una condición en los contratos, pero se convierte en un hándicap más para el exhibidor. En época de pandemia, dicha ventana se ha reducido al mínimo o desaparecido en algunos casos, por la lógica necesidad de obtener la rentabilidad de un producto que no ha salido al mercado en el nicho habitual esperado. Sin embargo, para los exhibidores las condiciones son las mismas, pagan los mismos porcentajes.

Las orejas del ratón. En 2019, sólo una distribuidora, Disney, acaparaba el 34 por ciento de una taquilla que facturaba casi «615 millones de euros» (tabla 1). Unos ingresos que no se veían desde 2012 y que se correspondían con cifras de espectadores superiores a los de casi hace casi una década.

TABLA 1. RECAUDACIÓN POR DISTRIBUIDORAS EN 2019.
MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES

	DISTRIBUIDORA	ESPECTADORES	LARGOMETRAJES	RECAUDACIÓN
1	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	35 906 192	36	210 054 479 €
2	Warner Bros. Entertainment España, S.L.	14 802 553	75	88 512 398 €
3	Sony Pictures Entertainment Iberia, S.L.U.	15 029 471	40	88 368 242 €
4	Universal Pictures International Spain, S.L.	11 806 142	100	68 304 534 €
5	AURUM Producciones, S.A.	4 757 355	48	27 621 022 €
6	Paramount Spain, S.L.	4 718 342	20	27 557 277 €
7	Hispano FoxFilm, S.A.E.	4 023 132	42	24 297 298 €

8	A Contracorriente Films, S.L.	2 583 167	132	15 245 353 €
9	Vertice Cine, S.L.	1 744 875	15	10 425 409 €
10	Diamond Films España Distribución y producción audiovisual, S.L.	1 323 099	22	7 953 580 €

Un año impresionante para Disney, que reinaba en lo más alto de la taquilla (tabla 2), precisamente con el *El rey león* (Favreau, 2019), la versión en acción real del clásico animado. Nueve títulos que llegaban hasta la duodécima posición. Sólo otro título, *Joker* (Phillips, 2019), una película más propia del cine independiente y con un presupuesto bajo, ensombrecía el éxito de *Vengadores: Endgame* (Joe Russo, 2019).

TABLA 2. RECAUDACIÓN POR PELÍCULAS 2019. MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES

	LARGOMETRAJE	NACIONALIDAD	DISTRIBUIDORA	RECAUDACIÓN
1	El rey león	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	34 385 653 €
2	Joker	Estados Unidos	Warner Bros. Entertainment España, S.L.	29 547 553 €
3	Vengadores: Endgame	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	28 905 360 €
4	Aladdin	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	23 633 319 €
5	Toy Story 4	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	22 075 916 €
6	Frozen II	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	17 642 783 €
7	Dumbo	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	14 305 595 €
8	Star Wars. El ascenso de Skywalker	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	13 629 967 €
9	Padre no hay más que uno	España	Sony Pictures Entertainment Iberia, S.L.U.	13 622 686 €
10	Spider-man: lejos de casa	Estados Unidos	Sony Pictures Entertainment Iberia, S.L.U.	13 151 973 €
11	Capitana Marvel	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	13 138 812 €
12	Maléfica: maestra del mal	Estados Unidos	The Walt Disney Company Iberia, S.L.	12 158 626 €

En la novena posición, el único título español, *Padre no hay más que uno* (Segura, 2019), cuya secuela sería el título más taquillero en 2020, el año de la pandemia, la que será recordada como la del regreso del público a las salas, en especial el público familiar.

Disney, sin embargo, congelaba su estreno más inminente, *Mulán* (Caro, 2019), para finalmente estrenarlo en su recién lanzada plataforma Disney+ en formato Premium, a un precio adicional a la suscripción. El éxito del título es una



incógnita, pero el ascenso de la plataforma, incontestable. Los exhibidores mostraron su oposición sin capacidad de negociación y vieron como otro atractivo título se lanzaba directamente en plataforma, *Soul* (Pete Docter, Kemp Powers, 2020). Posteriormente, con el estreno de *Raya y el último dragón* (Carlos López Estrada, Don Hall, 2021), Disney decidió estrenar simultáneamente en salas y plataforma, no sólo sin modificar las habituales condiciones de reparto de taquilla, sino además con otras exigencias como el pago de anticipos (Taquilla España, 2021). Las principales cadenas de exhibición optaron por no proyectarla.

Los desencuentros entre exhibidores y distribuidores ya han acabado en el pasado en los tribunales. En mayo de 2006, a raíz de una denuncia hecha por la FECE (Federación de Empresarios de Cine), las principales distribuidoras (Disney, Columbia, Warner, UIP y Fox), así como FEDICINE (Federación de Distribuidores Cinematográficos), fueron imputadas y condenadas por concertar políticas comerciales y repartirse el mercado de distribución cinematográfica, infringiendo el artículo 1 de la Ley de Defensa de la Competencia (Competencia, 2006). La sentencia, recurrida en la Audiencia Nacional, fue confirmada en 2015 por el Tribunal Supremo (Supremo, 2013), condenándolos al pago de 12 millones de euros repartidos en función de volumen de negocio. En la sentencia se afirma:

... la conducta descrita es una de las más graves que pueden darse en contra de la competencia, en cuanto constituye una concertación horizontal entre los operadores más destacados, con una cuota superior a 2/3, del mercado de la distribución cinematográfica, produciendo el pernicioso efecto de eliminar completamente toda posibilidad de competencia entre ellas en el segmento más destacado de su explotación, el de los grandes estrenos, con efectos verticales al limitar las posibilidades de competencia entre exhibidores e impidiendo trasladar a los consumidores los efectos finales de una competencia efectiva en el sector. Estos efectos son más graves si se tiene en cuenta que la conducta sancionada acentúa aún más la situación de asimetría original entre distribuidores y exhibidores que, ya por sí misma limita la capacidad de negociación de estos últimos.

En la sentencia del Supremo:

... la conducta descrita es una de las más graves que pueden darse en contra de la competencia, en cuanto constituye una concertación horizontal entre los operadores más destacados, con una cuota superior a 2/3, del mercado de la distribución cinematográfica, produciendo el pernicioso efecto de eliminar completamente toda posibilidad de competencia entre ellas en el segmento más destacado de su explotación, el de los grandes estrenos, con efectos verticales al limitar las posibilidades de competencia entre exhibidores e impidiendo trasladar a los consumidores los efectos finales de una competencia efectiva en el sector. Estos efectos son más graves si se tiene en cuenta que la conducta sancionada acentúa aún más la situación de asimetría original entre distribuidores y exhibidores que, ya por sí misma limita la capacidad de negociación de estos últimos.

En junio de 2006, después de publicada la condena inicial, cuatro empresas, Cinesa, Ábaco, Yelmo y Cinebox, boicoteaban el estreno de *Scary Movie 4* (David



Zucker, 2006) y amenazaban con hacer lo mismo con otros títulos de la distribuidora Disney. El motivo, la exigencia de unos porcentajes de distribución de taquilla altos (Intxausti, 2006).

Al año siguiente se fraguaba la Ley del Cine (Jefatura del Estado, 2007), a cargo del Ministerio de Cultura dirigido por Carmen Calvo. En el borrador se recogía la reivindicación de los exhibidores españoles en cuanto a establecer unos porcentajes de reparto de taquilla acordes con la media europea. Sin embargo, los distribuidores expresaron su queja a través de FEDICINE argumentando que las «medidas que afectan a la relación empresarial, basadas en la necesidad de una efectiva eliminación de prácticas presuntamente contrarias a la libre competencia, en el caso de ser consideradas discriminatorias y no equitativas, respecto a la media establecida en los países comunitarios» (EuropaPress, 2007). Finalmente, la Ley no recogió las reivindicaciones de las exhibidoras.

Las aguas, más lejos de calmarse, siguieron turbulentas en los siguientes años. En 2014, con el estreno de *El lobo del Wall Street* (Scorsese, 2013), de la distribuidora Universal, dos cadenas de exhibición (Cinesa y Kinépolis) se plantaron y no exhibieron dicho título en sus salas. Nuevamente la disconformidad estaba en el reparto de la taquilla (Belichón, 2014) y las prácticas de las distribuidoras.

Ya en octubre 2019, las principales distribuidoras, otra vez The Walt Disney Company Iberia, Sony Pictures Entertainment Iberia, Paramount Spain y Warner Bros Entertainment España, así como el integrador Ymagis y la compañía de medición de audiencias Rentrak, fueron incoadas en un expediente sancionador por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (Comisión Nacional de los Mercados y La Competencia, 2019) por posibles prácticas restrictivas de la competencia prohibidas en el artículo 1 de la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia (LDC), así como en el artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). Se abrió un periodo de 18 meses para la instrucción cumplidos a la fecha de esta publicación. Las conductas denunciadas son las mismas por las que ya fueron condenados, aunque esta vez se enfrentan a sanciones mayores.

En Estados Unidos, siendo la situación de la exhibición distinta a la española, se cierne una amenaza mayor sobre las cadenas de exhibición. La ley antimonopolio conocida como Paramount Consent Decree (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, 2020) fue derogada por la Corte Federal de Nueva York. Esta ley impedía desde 1948 que los grandes estudios además fueran propietarios de las salas. En un momento de extrema debilidad de las cadenas de exhibición norteamericanas, la posibilidad de que sean compradas por estudios o plataformas es una realidad creíble.

1.2. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES: *EL ESPECTADOR*

El espectador elige el producto que desea ver. La acción de consumir películas fuera del hogar se considera parte de un ritual social, un complemento a un encuentro con sus semejantes, donde el ir al cine es un motivo de encuentro. El consumidor habitual elige un tipo de película, habitualmente la más comercial, salvo



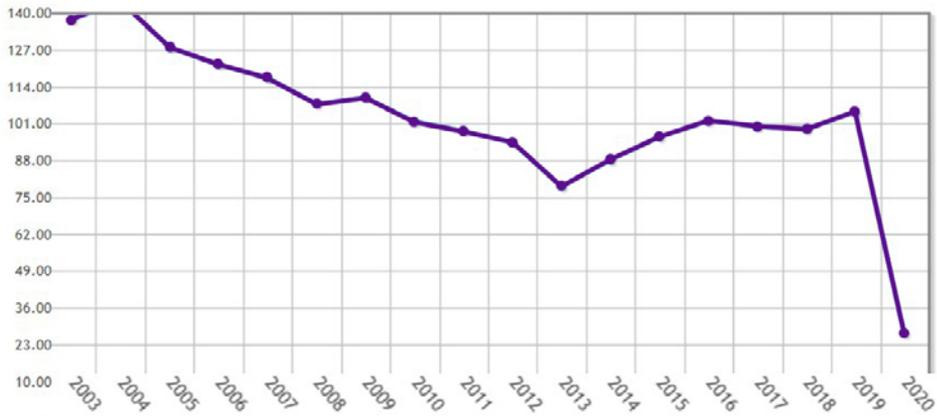


Gráfico 1. Evolución de espectadores 2003-2020 (millones). Ministerio de Cultura y Deportes.

excepciones, pagando precios que considera altos y complementando su experiencia con otros productos complementarios como comida y bebida. Es identificable el cliente familiar. Familias que consumen cine orientado a ese grupo, siendo Disney el estudio que más provee este tipo. También existe, en menor medida, el cliente consumidor habitual de cine, amante del cine y que acude varias veces al mes. Todos buscan la mejor opción que rentabilice su gasto y en este sentido valora los servicios, prestaciones y ofertas que ofrece el local. Descuentos, día del espectador, tarjetas de fidelización son ofertas con las que los cines intentan atraer al cliente.

Según los datos del Ministerio de Cultura, el número de espectadores en los últimos 17 años anteriores al año del covid (de 2003 a 2019) descendió de los 137,5 millones de espectadores en 2003 a los 104,9 de 2019. Un 24% menos, llegando a un 43% en 2013, una caída propiciada por la crisis económica de 2008. Sin embargo, desde ese momento, y hasta 2019, se incrementó un 33%, y un 6% entre 2018 y 2019. El año de la pandemia, 2020, cayeron un 74%, de los 104,9 millones de 2019 a unos impactantes 27 (gráfico 1).

En consonancia con los espectadores, la taquilla siguió un sendero similar (gráfico 2).

Es interesante estudiar la media nacional del precio de la entrada, como indicador claro de uno de los motivos, si no el que más junto con los precios de los alimentos y bebidas, que es realmente el que más inflado está. Como se puede observar en el gráfico (gráfico 3), el precio medio de la entrada se ha incrementado un 30% en 18 años; sin embargo, algo menos que el IPC en el mismo periodo, un 32,2%. Pero es de reseñar que justo cuando golpeaba la crisis y caían los espectadores, se mantenían el nivel de las recaudaciones a base de un alza del precio de la entrada. En comparación con el IPC, la entrada había subido desde 2003 (4,65 €) a 2010 (6,52 €), un 40%. El IPC lo había hecho un 19,4%. Es comprensible la des-

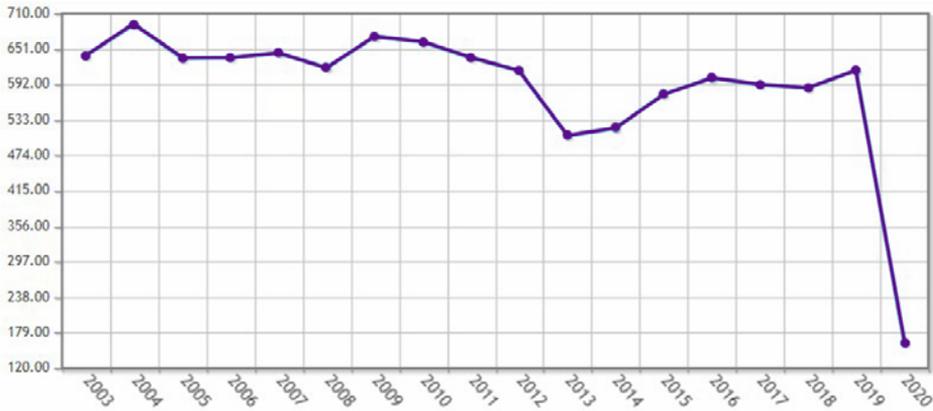


Gráfico 2. Evolución de espectadores 2003-2020 (millones). Ministerio de Cultura y Deportes.

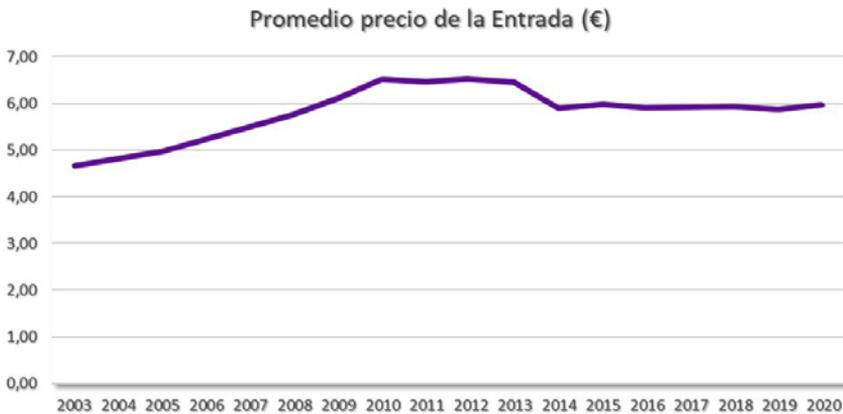


Gráfico 3. Evolución del precio de la entrada 2003-2020 (Euros).

afección de los espectadores y la extendida idea de que el cine es caro. Una entrada a 4,65 € de 2003 debería costar en 2020 con un cálculo de interés compuesto, cuyo interés corresponderá con la tasa de inflación de dicho periodo, en este caso un 1,6%, 6,09 €. El precio es de 5,91 € según la FECE, un 3% menos de lo previsible.

$$\text{Valor Final} = \text{Valor Inicial} * (1 + i)^n = 4,65 * (1 + 0,016)^{17} = 6,09 \text{ €}$$

Esa percepción del espectador de que la entrada de cine es cara tiene razón de ser y tiene su origen en esa continuada subida durante todo el inicio del nuevo milenio hasta 2010, pero lo cierto es que en la actualidad no es del todo cierto. Pero



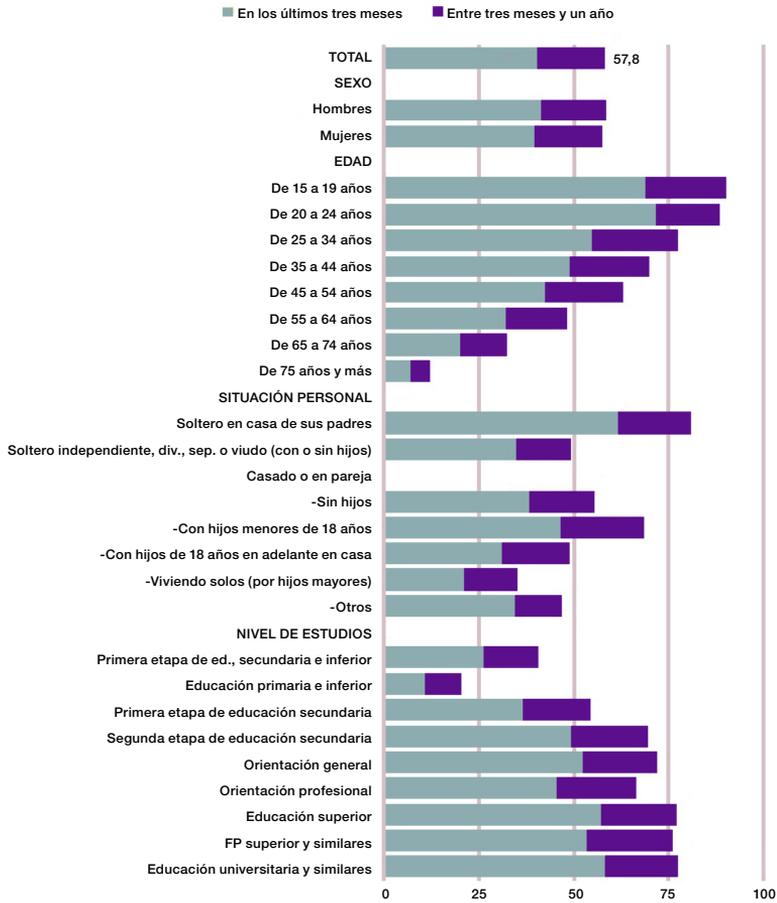


Gráfico 4. Hábitos y prácticas culturales España 2018-2019.
Fuente: Ministerio de Cultura y Deportes.

si se analiza por ciudades, por ejemplo, el precio medio de la entrada puede variar de los 8,92 euros de Madrid a los 4,5 € de Soria (FACUA, 2019).

Sin embargo, el cine es una de las actividades preferidas del cliente. En la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2018-2019 (Ministerio de Cultura y Deportes. División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica, 2019) el cine aparece como la segunda actividad preferida después de la lectura. Un 57,8 % de la población había ido al cine por lo menos una vez en el último año (gráfico 4).

Esta cifra se sitúa para los hombres en el 58,4%, y en el 57,3% mujeres. Por edades se observen notables diferencias, desde el 89,7% de los más jóvenes, al 11,8% la población de más madura. Los solteros en casa de sus padres son el 81,0%, y las parejas con hijos menores llegan al 67,9%. La mayoría acudió al cine en fin de

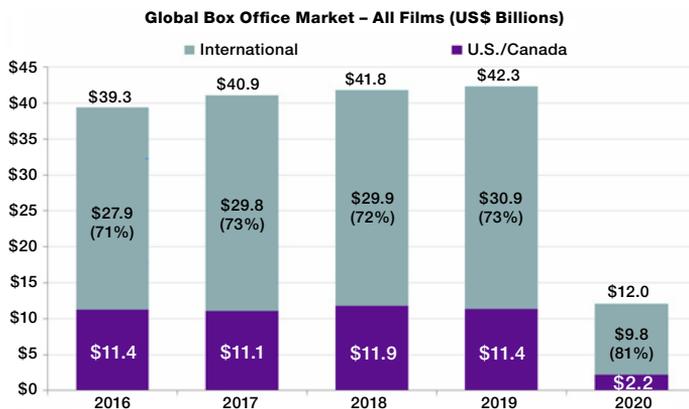


Gráfico 5. Ingresos globales de taquilla 2016-2020 (billones \$). Motion Picture Association (MPA).

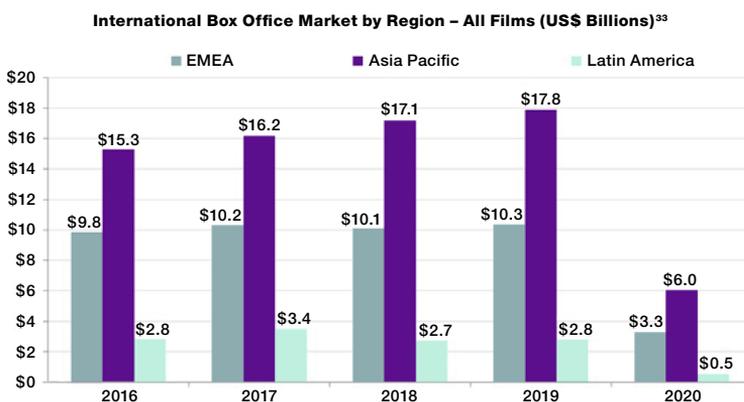


Gráfico 6. Ingresos internacionales (no EE. UU./Canadá) de taquilla 2016-2020. MPA.

semana en el año del estudio, el 54,7% y el 45,3% restante en días laborales, destacando entre ellos la población más joven y la de mayor edad. El 68,1% (dos de cada tres) pagaron su entrada a precio normal, el resto pagó entradas con descuento y se concentró en la población de menos de 35 años, y en la de más de 54. Un 15,4% lo hicieron a través de internet. Las preferencias se inclinan por las comedias y por películas de acción, 20,6% y 17,4%, respectivamente. Notable la población que consume películas infantiles, 11,1%, o de animación, 4,2%.

A nivel global y en el mismo periodo, los ingresos en la taquilla por explotación en cines (Theatrical) también llevaba una progresión ascendente, sólo el mercado norteamericano y canadiense en 2019 retrocedió tanto en valores absolutos como en porcentaje respecto al internacional (gráficos 5 y 6), que por primera



TABLA 3. INGRESO DE TAQUILLAS POR PAÍSES 2019. MPA			
2019 Top 20 International Box Office Markets - All Films (US\$ Billions)			
1. China ¹¹	\$ 9.3	11. Italy	\$ 0.7
2. Japan	\$ 2.4	12. Spain	\$ 0.7
3. South Korea	\$ 1.6	13. Brazil	\$ 0.7
4. U.K.	\$ 1.6	14. Taiwan	\$ 0.4
5. France	\$ 1.6	15. Netherlands	\$ 0.4
6. India	\$ 1.6	16. Indonesia	\$ 0.4
7. Germany	\$ 1.2	17. Poland	\$ 0.3
8. Mexico	\$ 1.0	18. UAE	\$ 0.3
9. Russia	\$ 0.9	19. Malaysia	\$ 0.3
10. Australia	\$ 0.9	20. Hong Kong	\$ 0.3

Source: IHS Markits, local sources.

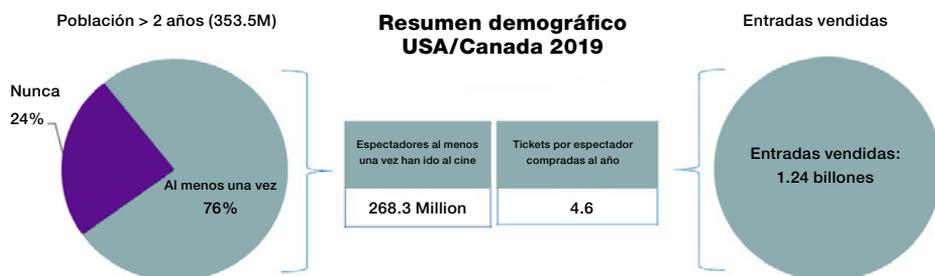


Gráfico 7. Datos hábitos de asistencia al cine EE. UU./Canadá. MPA.

vez superaba los 30 billones de dólares (Motion Picture Association, 2020; Motion Picture Association, 2021).

A nivel internacional, cabe reseñar el continuo crecimiento del mercado asiático, cada vez más consumidor del producto local, representando el 58% de la taquilla internacional no americana, y el 42% en términos globales, seguido del americano, el 27%, el occidental (Europa, Europa central y África, EMEA) un 24% y Latinoamérica el casi 7% restante.

China es el país asiático con mayor recaudación (tabla 3), cercana a la de Estados Unidos/Canada (11,4 billones de dolares), pero si se comparan con las poblaciones, evidentemente, los casi 420 millones de habitantes de América del Norte frente a los 1398 millones de habitantes del gigante asiático, la cifra de taquilla china es incluso baja.

En el mercado americano, los datos demográficos (gráfico 7) revelan que casi un 76% de la población mayor de 2 años (268,3 millones) fue al menos una vez

al cine en 2019, y de promedio, cada espectador compró 4,6 entradas, resultando un total de 1,24 billones de entradas vendidas.

1.3. LA AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Desde 2009 a 2019 cerraron alrededor de 687 salas (tabla 4). El sector venía en continua caída desde 2004, propiciada por la piratería y agravada por la crisis económica, para tocar fondo en 2013, con algo más de 78 millones, la cifra más baja de espectadores desde 1991, con 85 millones. Punto de inflexión después de años de caída, para crecer de nuevo hasta los 144 millones en 2004 (Dañino, 2019). De 1900 pantallas en 1992, se pasó a 4300 en 2004. A partir de ese año la caída fue continuada hasta el fatídico 2013. En 2009 se había creado la Fiesta del Cine para frenar la sangría. Los cines entran en una guerra de precios ante el pánico generalizado. Además, en esa época, los cines se digitalizan, teniendo que hacer fuertes inversiones, endeudándose. Tampoco ayuda el incremento del IVA (de un 6% al 21%). Todas estas circunstancias hicieron que se reconfigurara un parque de cines saturado.

AÑO	SALAS	RECAUDACIONES	ESPECTADORES
2009	4082	671 043 785,02 €	109 986 858
2010	4080	662 305 087,71 €	101 589 517
2011	4044	635 847 593,74 €	98 344 862
2012	4003	614 201 898,75 €	94 158 195
2013	3908	506 303 276,05 €	78 690 507
2014	3700	518 176 130,42 €	87 988 991
2015	3588	575 242 478,42 €	96 137 282
2016	3554	602 036 941,31 €	101 826 163
2017	3618	591 294 142,77 €	99 803 801
2018	3589	585 738 851,84 €	98 901 738
2019	3395	614 743 392,43 €	104 889 299

En 2019, las grandes cadenas en España eran (Sociedad General de Autores. SGAE, 2020):

- Cinesa, fundada en 1959, con 40 locales y 510 pantallas, con un historial de adquisiciones y fusiones, en la actualidad es propiedad del grupo americano AMC (adquirido previamente por el grupo chino Wanda). Con una cuota del 22% del mercado, 19 millones de espectadores en 2018.



- Yelmo, 46 centros y más de 518 pantallas, es el segundo operador. Inició su andadura en 1981. Tiene un 16% del mercado, 15 millones en 2018. Fue comprado en 2015 por el grupo mejicano Cinépolis, tercer operador mundial.
- Ocine, nacida en 1943 y de origen familiar, más de 4 millones de espectadores entraron en sus casi 19 complejos con 193 pantallas. Empresa de capital español, único circuito que se ha expandido más allá de sus fronteras, Francia. Inauguraron cines en 2021.
- Kinépolis, grupo belga que abrió sus salas en 1998 en la Ciudad de la Imagen (Madrid) con un megacomplejo de 25 salas que sigue siendo la referencia. Cuenta con 7 complejos y 138 pantallas y una cuota de mercado de alrededor del 6%.
- MK2, empresa francesa, con marca de cine independiente, también tiene explotación en producción y exhibición. Desembarcaron en España en 2014 en un proceso de continuas adquisiciones; comprando en 2015 el Dreams Palacio de Hielo, de Madrid, convirtiéndose en el tercer circuito nacional en número de salas. 10 complejos y 137 salas.
- El resto de los circuitos, el 84%, agrupa 2178 salas a lo largo del territorio: Cines ACEC, UCC, Neocine, Odeon, ABC o Balaña, además de cines especializados en cine independiente como los Renoir, Golem, Verdi, también relacionados con la distribución de cine independiente (Renoir pertenece a Enrique González Macho, director de la extinta Altafilms, sello emblemático del cine independiente), y presidente de la Academia de Cine Española (2011-2015).

El parque total de salas de exhibición en España (tabla 5) está sobredimensionado en buena parte. Lo normal sería una pantalla por cada 25 000 habitantes, 4 cada 100. En España La Rioja presenta la mayor concentración por habitantes, 12,8 pantallas por cada 100 000 habitantes. En el otro extremo se encuentran Ceuta, Extremadura y Melilla con 4,7 salas. Cataluña es la que cuenta con mayor número de salas y de locales con una concentración de casi 9 salas por cien mil habitantes.

En Estados Unidos/Canadá los circuitos referentes son (Boxoffice Pro, 2020):

- Amc Entertainment, fundada en 1920 con más de 8,043 pantallas repartidas en 634 locales. Celebrando su centenario en 2020, AMC entra en su segundo siglo como el circuito de exhibición más grande de los Estados Unidos. Los últimos cinco años han experimentado un crecimiento significativo, tanto en el país como en el extranjero, llegando a más de 1000 ubicaciones y 11 000 pantallas en todo el mundo. En 2019, el circuito superó la marca de los 900 000 suscriptores (la previsión era de 500 000) para su programa de fidelización Stubs A-List, que incluye un popular plan de suscripción para usuarios frecuentes. En continua innovación, lanzó su propia plataforma de entretenimiento, AMC Theatres On Demand, la primera de su tipo entre los exhibidores estadounidenses. Los cinéfilos ahora tienen la opción de alquilar una película en casa a través del canal de transmisión de AMC, siempre que sean miembros de su programa de fidelización. La empresa china Dalian Wanda Group fue accionista mayoritario desde 2015 hasta mayo de 2021.



TABLA 5. CINES Y SALAS DE CINE POR COMUNIDADES.
DISTRIBUCIÓN POR CADA 100 000 HABITANTES. MCUD, ICAA

	VALORES ABSOLUTOS				DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL				SALAS POR 100 000 HABITANTES	
	CINES		SALAS DE EXHIBICIÓN		CINES		SALAS DE EXHIBICIÓN		2018	2019
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019		
TOTAL	734	764	3589	3695	100	100	100	100	7,7	7,9
Andalucía	105	112	604	622	14,3	14,7	16,8	16,8	7,2	7,4
Aragón	28	26	83	81	3,8	3,4	2,3	2,2	6,3	6,1
Asturias (Principado de)	8	8	63	63	1,1	1,0	1,8	1,7	6,1	6,2
Baleares (Illes)	18	48	76	76	2,5	2,4	2,1	2,1	6,5	6,4
Canarias	18	19	140	144	2,5	2,5	3,9	3,9	6,4	6,5
Cantabria	14	15	37	38	1,9	2,0	1,0	1,0	6,4	6,5
Castilla y León	41	45	203	206	5,6	5,9	5,7	5,6	8,4	8,6
Castilla-La Mancha	31	34	144	141	4,2	4,5	4,0	3,8	7,1	6,9
Comunitat Valenciana	103	108	461	479	14,0	14,1	12,8	13,0	9,3	9,6
Extremadura	11	12	49	50	1,5	1,6	1,4	1,4	4,6	4,7
Galicia	44	38	187	182	6,0	5,0	5,2	4,9	6,9	6,7
Madrid (Comunidad de)	78	82	502	526	10,6	10,7	14,0	14,2	7,7	7,9
Murcia (Región de)	34	40	118	131	4,6	5,2	3,3	3,5	8,0	8,8
Navarra (Comunidad Foral de)	13	12	62	61	1,8	1,6	1,7	1,7	9,6	9,4
País Vasco	56	58	192	188	7,6	7,6	5,3	5,1	8,8	8,6
Rioja (La)	10	8	42	40	1,4	1,0	1,2	1,1	13,4	12,8
Ceuta y Melilla	2	2	8	8	0,3	0,3	0,2	0,2	4,7	4,7

Fuente: MCUD, ICAA, Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento.

- Regal Cinemas, nació en 1989 y están en 548 complejos sumando 7206 pantallas. En la actualidad, desde 2018, propiedad desde de la empresa del Reino Unido Cineworld. En 2019 también se alistaron a la oferta de la suscripción de clientes.
- Cinemark Usa, también creada en 1989, con 4630 pantallas en 344 locales. Al igual que sus competidores, implantó un sistema de suscripción en 2018 como parte de otras estrategias para atraer clientes.
- Cineplex Entertainment (Canadá) empezó su andadura en 2003. Tiene 165 cines con 1695 pantallas en total. También fue adquirida en 2019 por el grupo británico Cineworld, que había hecho lo mismo con Cines Regal en 2017, convirtiendo a CineWorld en el circuito más grande en el mercado norteamericano y canadiense.





Rango	Circuito	País	Box Office Pro
1	AMC Entertainment Inc (Wnada Intl., -China)	EE. UU.	11,091
2	Cineworld	Reino Unido	9,542
3	Guangdong Dadi	China	6,296
4	Cinemark Theatres	EE. UU.	6,048
5	Cinépolis	Méjico	5,771
6	China Film Group Digital Cinema Line Co., Ltd.	China	5,416
7	Wanda Film Co., Ltd.	China	5,279
8	China Film South Cinema Circuit	China	4,843
9	Shanghai United Cinema Circuit	China	3,731
10	China Film Stellar Theater Chain	China	3,526
11	Cinemex	Méjico	3,076
12	Red Carp Digital Cinema	China	2,643
13	CJ CGV	Corea del Sur	2,632
14	Hengdian Entertainment Co., Ltd.	China	2,484
15	Huaxia Film Distribution	China	2,429
16	GZ. JinYIZhujiang Movie Circuit Co., Ltd.	China	2,398
17	Zhejiang Time Cinemas	China	2,061
18	Omnijoi Cinema Circuit LLC	China	1,953
19	Vue Cinemas	Reino Unido	1,928
20	Cineplex Entertainment	Canadá	1,686
21	Sichuan Pacific Cinema Line Co., Ltd.	China	1,669
22	Village Roadshow	Australia	1,627
23	Perfect World Cinema Chain	China	1,395
24	Henan Oscar Film Group	China	1,313
25	Poly Wanhe Theater Chain	China	1,287
26	Event Cinemas & Hospitality	Australia	1,286
27	Marcus Theatres Corporation	EE. UU.	1,098
28	Pathé Gaumont	Francia	1,091
29	Lotte	Corea del Sur	1,051
30	National Amusements	EE. UU.	942

A nivel global, la situación es (Global Giants of Exhibition 2019, 2019) de supremacía asiática (tabla 6). Gracias al grupo Wanda, accionista mayoritaria de AMC en Estados Unidos, así como de Cinesa en España. Destaca la cadena británica Cineworld, seguida de la americana Cinemark y la mejicana Cinépolis, propietaria de Yelmo en España y en proceso de reestructuración de una deuda de más de mil millones (El Financiero, 2021). Ellos conforman la representación occidental en los primeros puestos del *ranking*.

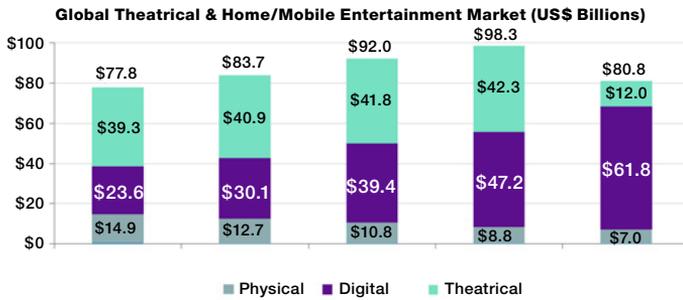


Gráfico 8. Distribución de ingresos por tipo de explotación 2016-2020 (Físico, Digital y en Cines). MPA.

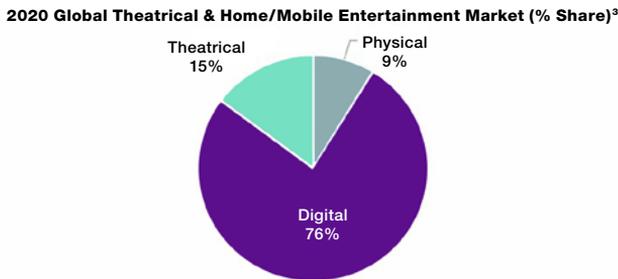


Gráfico 9. Distribución de ingresos por tipo de explotación 2020 (Físico, Digital y en Cines). MPA.

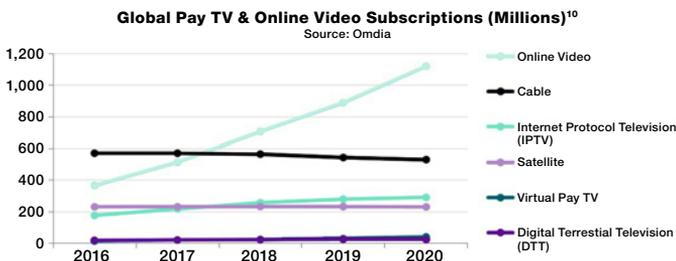


Gráfico 10. Crecimiento suscriptores (Millones) explotación digital. Fuente: MPA.

1.4. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Independientemente de fenómenos como la piratería (presente siempre incluso antes de la aparición de internet), o de alternativas de ocio como el videojuego entre los más jóvenes, la amenaza más seria para los cines son las plataformas digitales *online* (Netflix, Amazon, etc.), así como otras opciones digitales (en España Filmin, Movistar+). Pero en especial han sido las plataformas de suscripción las que más han crecido, crecimiento acelerado con la pandemia (gráficos 8, 9 y

10). El precio de sus suscripciones, su amplio catálogo, la popularidad de las series y el desembarco en el negocio de los mismos estudios productores de películas han hecho que los cines vean su parcela de negocio en peligro. Aunque en los últimos años las recaudaciones globales en todas sus formas habían crecido, la oferta digital es la que lo ha hecho más rápidamente.

Por número de suscriptores en 2021, destacan:

- Netflix, 203,7 millones de suscriptores en todo el mundo (Spangler, Netflix Tops 200 Million Streaming Customers, Handily Beats Q4 Subscriber Forecast, 2021), superó con las expectativas del último trimestre de 2020, cuando sumó algo más de 8 millones de usuarios. En Estados Unidos, puede que haya alcanzado la madurez de negocio, mientras en el resto del mundo sigue evolucionando.
- Disney+, más 100 millones de suscriptores (Littleton, 2021). La amenaza más seria para sus propios rivales y los cines, con el crecimiento más rápido, que se espera continuo en los próximos 5 años. Tiene un catálogo muy conocido y atractivo, además de atesorar franquicias como Star Wars, derechos de Marvel y la factoría de animación Pixar. Por si fuera poco, se añade toda la producción de Fox. Adquirió el legendario estudio en 2019, con todos sus contenidos, con derechos sobre, por ejemplo, *Avatar* (James Cameron, 2010).
- HBO, 63 millones de suscriptores (Plataformas News, 2021), propiedad de AT&T y todavía sin haberse desplegado a nivel internacional, espera llegar a entre 120 y 150 millones de suscriptores en todo el mundo para fines de 2025. Espera terminar 2021 con cerca de 70 millones.
- Apple TV+, 33 millones de suscriptores (Spencer, 2021). Las cifras no fueron reveladas oficialmente, pero aspiraron a tener 40 millones de suscriptores a final de 2021. Su oferta, títulos nuevos y series fue su apuesta.
- Amazon Prime Video. El caso de Prime Video es particular, porque va ligado a la suscripción del servicio de compra *online* Amazon, que según su fundador y CEO, Jeff Bezos, superaba los 200 millones de suscriptores en abril (Spangler, Amazon Prime Tops 200 Million Members, Jeff Bezos Says, 2021). Pero no está claro cuántos de esos clientes son consumidores habituales de la plataforma.

1.5. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Las principales armas con las que las empresas de exhibición compiten entre sí son principalmente en cómo ver la película y a qué precio.

En cuanto al cómo, éstas ofrecen desde la disposición y forma de las salas (gradas, grandes formatos) a la tecnología usada, de la que destaca:

- 4DX. La tecnología 4DX combina los efectos sensoriales: viento, lluvia, ruido, nieve, olores y luz, y movimiento de las butacas.



- SCREEN X. Proyección 270°, sonido inmersivo y pantalla envolvente expandiendo a las paredes laterales de la sala.
- Butacas reclinables. Se ha reducido el número de butacas en favor de éstas dando más espacio al espectador.
- Salas *junior*. Salas dedicadas a los más pequeños, que incluyen butacas especiales y elementos de juego infantil.
- Samsung Cinema Led Onyx. Pantallas que ofrecen un nivel de contraste y de negro de diez veces superior a un sistema de proyección tradicional. Resolución 4K, HDR y un alto nivel de brillo.
- IMAX. Claridad, detalle y el tamaño son las señales de identidad de este formato de presentación exclusiva.
- Dolby ATMOS. Tecnología de sonido en la que se entrelazan los canales clásicos del sonido (5.1, 7.1 o 9.1 canales), con una experiencia sonora en 360°, en el que los distintos sonidos no pueden ubicarse en un conjunto de altavoces específicos, sino a través de una distribución adicional en toda la sala.
- Tecnología D-BOX. Sistema de butacas reclinables con movimiento inmersivo sincronizado con la imagen y el sonido de la película.
- Salas MACROXE. Fusión en una sola sala de las tecnologías IMAX y Dolby Atmos.

Precio de la entrada y reducciones. Desde 2013, en España, las cadenas, para mantener la afluencia de espectadores, ofertan todo tipo de descuentos, bonos, tarjetas de fidelización, etc. El precio medio de la entrada ha bajado de los 6,52 € de 2010 a los 5,91 € que costaba de media en 2019 (Statista, 2021).

En Estados Unidos es muy popular el sistema de suscripción, que permite el visionado ilimitado o de un número concreto de películas. AMC ofrece la posibilidad de ver hasta tres películas semanales incluso en formatos *premium* y en cualquier franja horaria.

La oferta de suscripción de la competencia, Cines Regal (EE. UU.) y Cineplex (Canadá), también se basa en una membresía mensual que va desde los 18 \$ limitado a 200 ubicaciones en el país hasta los 23,5 \$ cubriendo todo el territorio. Incluye el acceso ilimitado con recargo a las salas *premium*. Además, descuento en bebidas y alimentos del 10%.

En España, no se han llegado a implantar tales sistemas. Se intentó importar el sistema Moviepass, al que se podían adherir los cines que lo alistasen y ofrecía la posibilidad de ver tres películas al mes por 10 \$. El sistema fracasó en Estados Unidos, bajo sospecha fiscal y sin el apoyo de los exhibidores americanos (Otero, 2019).

2. INGRESOS Y COSTOS EN LA EXHIBICIÓN. RENTABILIDAD

Observando, como ejemplo representativo del mercado americano, el balance de resultados de AMC (tabla 7), en los costes de distribución de filmes indica que, respecto a los ingresos de taquilla, se sitúan alrededor del 50%, situando el margen bruto en similar cifra. Hay que reseñar el fructuoso beneficio que genera



la restauración y alimentos en la exhibición, alrededor de un 84%. Del total de los ingresos por la explotación, los ingresos por taquilla tienen un promedio del 62% sobre el total, los alimentos y bebidas un 31% y un 7% restante otras entradas, como publicidad. En el apartado de gastos, las distribuidoras tienen un peso del 32% sobre los gastos de operativos o de explotación, seguido del 31,5% de operativos generales (personal, por ejemplo), un promedio de un 16,5% en alquileres, un 9,9% en depreciaciones y amortizaciones y un 5,2% en el peso de las bebidas y palomitas. El margen de rentabilidad bruto es bajo en la explotación, un 2,5% en 2019. Un incremento del 5% en los costes de distribución haría que este margen bajase a un 1%. Así que sólo en la explotación, la línea divisoria entre beneficio y pérdidas es muy estrecha.

TABLA 7. BALANCE DE RESULTADOS AMC THEATRES.
AMC ENTERTAINMENT HOLDINGS, INC.

MILLONES DE DÓLARES	2017	2018	2019	2020	2021Q1					
<i>Ingresos</i>										
Ingresos por taquilla	3229,50	3385,00	3301,30	712,10	69,50					
Ingresos por bebidas y comida	1548,40	1671,50	1719,60	362,40	50,10					
Otros ingresos de exhibición	301,30	404,30	450,10	167,90	28,70					
Total ingresos	5079,20	5460,80	5471,00	1242,40	148,30					
<i>Costos y gastos operativos</i>										
Costes de distribución films	1604,30	49,7%	1710,20	50,5%	1699,10	51,5%	322,70	45,3%	22,00	32%
Costes por bebidas y comidas	252,10	16,3%	270,90	16,2%	278,70	16,2%	88,80	24,5%	9,70	19%
Gastos operativos, excluyendo depreciación y amortización	1548,00		1654,70		1686,60		856,00		79,70	
Alquileres	794,40		797,80		967,80		884,10		192,10	
<i>General y administrativo</i>										
Fusiones, adquisiciones y otros costos	63,00		31,30		15,50		24,60		6,70	
Otros, excluyendo depreciación y amortización a continuación	133,20		179,30		153,00		156,70		51,80	
Depreciación y amortización	538,60		537,80		450,00		498,30		114,10	
Deterioro de activos de larga duración, activos intangibles de duración definida e indefinida y fondo de comercio	43,60		13,80		84,30		2513,90		0,00	

<i>Costos y gastos operativos</i>	4977,20	5195,80	5335,00	5345,10	576,10
Resultados operativos	102,00	265,00	136,00	-4102,70	-427,80
<i>Otros gastos (ingresos)</i>					
Otros gastos (ingresos)	-1,5	-108,1	13,4	28,9	-17,4
Gastos por intereses					
Préstamos corporativos	231,6	262,3	292,8	311	151,5
Obligaciones de arrendamiento financiero	42,4	38,5	7,6	5,9	1,4
Acuerdo de servicios para exhibidores NCM no monetarios	0	41,5	40,4	40	9,9
Participación en pérdidas de entidades no consolidadas	185,2	-86,7	-30,6	30,9	2,8
Gastos de inversión (ingresos)	-22,6	-6,2	-16	10,1	-2
Total de otros gastos, neto	435,1	141,3	307,6	426,8	146,2
Resultado neto antes de impuestos sobre la renta	-333,10	123,70	-171,60	-4529,50	-574,00
Provisión de impuesto sobre la renta (beneficio)	154,1	13,6	-22,6	59,9	-6,8
Resultado neto	-487,20	110,10	-149,00	-4589,40	-567,20

En las cifras queda patente el impacto del covid en 2020, la caída en sus ingresos variables, así como la explosión del deterioro de sus activos de larga duración. La situación de AMC es delicada, encontrándose en peligro de bancarrota (Alexander Gladstone, 2021).

En España, los ingresos provienen alrededor de un 60% de la venta de entradas, un 30% de la restauración y el resto de conceptos como alquileres o publicidad (Santamaría, La exhibición cinematográfica española: una industria en recesión, 2015), en cifras parecidas a las americanas. De estos ingresos, el más importante, la entrada, el coste de la distribución, el pago a distribuidores o costes de distribución, el reparto de una entrada promedio de 5,9 € en 2019 iba en un 10% (0,54 €) a impuestos (IVA), 3% a derechos de autor (0,16 €), y un 43,5% (2,60 €) a partes iguales entre distribuidora y exhibidor (FECE, 2021).

Se estimaba en 2015 que sólo un tercio de los grandes complejos era rentable. Habiendo tocado techo en 2004 el número de ubicaciones, sin embargo, se continuaron abriendo multiplexes.



3. LA VENTANA DE EXHIBICIÓN

3.1. LA EVOLUCIÓN DE LA VENTANA

Se define Ventana de Exhibición (Theatrical Window), también llamada de distribución en cines, como el periodo transcurrido entre el estreno de la obra cinematográfica, tradicionalmente en cines, y la difusión en otro medio, físico como el dvd o blu-ray, plataformas de pago por visionado o de suscripción y, finalmente, la emisión en abierto en televisión.

Esta estrategia, definida como un sistema de tuberías o *pipeline* (Neira, 2020), maximiza los beneficios, al ir pasando el producto de un canal de explotación al otro. Estos periodos se han ido acortando en las últimas décadas por diferentes motivos: internet, como canal de distribución, la piratería y, ya en los últimos años, las plataformas digitales (Netflix, Disney+, Amazon Prime).

Las ventanas de explotación o de distribución seguían un proceso lineal diseñando para asegurar el retorno de la inversión y el beneficio de todos los actores de la cadena de valor del sector (Canfranc, 2021). En este sentido, los diferentes canales con sus correspondientes ventanas de explotación se podrían clasificar de la siguiente forma, ordenadas en la manera que el proceso lineal explota el producto:

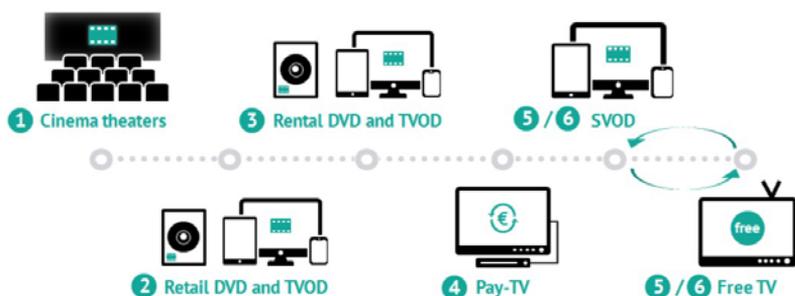
- Exhibición en Cines (Theatrical).
- DVD / TVOD (Vídeo bajo demanda): alquiler y compra de DVD, y descargas y visionados (legales) en plataformas audiovisuales en internet.
- PPV (pago por visión, alquiler o compra): pagar por ver una película en concreto en canales de televisión de pago como Movistar, Orange, Prime Video.
- Televisión de pago, suscripciones, VOD / SVOD: Netflix, Prime Video, HBO, Movistar.
- Televisión en abierto (free TV): TVE, Mediaset y A3Media y autonómicas.

A éstas últimas hay que añadir la modalidad reciente llegada por la pandemia. Premium Video on Demand (PVOD), el estreno de cine simultáneo o directo en plataforma, por un periodo limitado. Con el confinamiento y el cierre de los cines, varios títulos fueron los que se estrenaron bajo esta forma. *Trolls World Tour* (Walt Dohrn, 2020), de Universal, fue estrenada directamente en plataforma, superando los 100 millones de dólares de recaudación (Agencia Efe, 2020) a un precio de 19 dólares durante 48 horas. Posteriormente Disney decidía hacer lo mismo con *Mulan* (Niki Caro, 2020) a un precio de 29,9 dólares. Se desconocen los ingresos asociados, pero supuso un éxito para la plataforma en sí. Las suscripciones se incrementaron un 68% y un 193% el gasto de los ya suscritos.

Un ejemplo gráfico de la explotación por los diferentes canales se puede apreciar en la figura 2.

Según la National Association of Theatre Owners (NATO), la ventana de exhibición en Estados Unidos tenía una media de 2 meses y 21 días en 2019 (gráfico 11). Desde su estreno hasta la difusión en otro medio incluyendo la Venta Electrónica Directa (Electronic Sell-Through, EST), la descarga directa de un contenido





Source: European Audiovisual Observatory

Figura 2. European Audiovisual Observatory, Strasbourg, 2019. IRIS Plus 2019-2.

Major Studio Release Windows (EST)

as of 28 August 2019 (EST dates included 2012-2018)

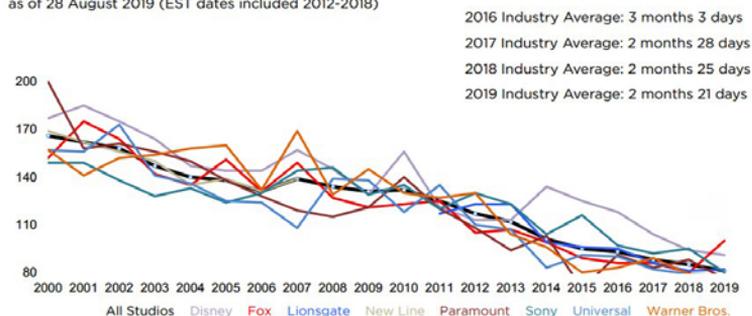


Gráfico 11. Evolución de la ventana de exhibición en Estados Unidos. NATO.

en propiedad. En el año 2000 este periodo era de más de 5 meses llegando a los seis en distribuidoras como Disney y Universal (NATO, 2020).

Estos tiempos suelen ser constantes en las producciones con mayor ingreso, considerándose como tales todas aquellas con recaudaciones superiores a los 100 millones de dólares. Otras producciones con ingresos inferiores suelen trasladarse a plataformas en menor tiempo.

En España, el esquema se reproduce. Retomando las 10 películas más taquilleras de 2019 (tabla 8), se observa un periodo superior a los de Estados Unidos, además de cierta uniformidad, excepto en algunos títulos a los que les afectó la pandemia retrasando más de lo habitual su salida en formato físico. Un tiempo que ronda los 4 meses. La mayoría de las películas suelen estar en pantalla más de un mes, con lo cual, hay un lapso en el que el consumidor no puede acceder a este contenido. Esto hace que las descargas ilegales aumenten.

TABLA 8. ESTRENO EN CINE Y EN DVD DE LAS PELÍCULAS MÁS TAQUILLERAS DE 2019. MINISTERIO DE CULTURA, AMAZON

PELÍCULA	ESTRENO EN SALAS*	ESTRENO EN DVD	Días
El rey león	19/07/2019	20/11/2019	124
Joker	04/11/2019	07/02/2020	95
Vengadores: Endgame	25/04/2019	28/08/2019	125
Aladdin	24/05/2019	25/09/2019	124
Toy story 4	21/06/2019	23/10/2019	124
Frozen II	22/11/2019	13/03/2020	112
Dumbo	29/03/2019	24/07/2019	117
Star Wars: el ascenso de Skywalker	19/12/2019	26/08/2020	251
Padre no hay más que uno	19/06/2019	13/12/2019	177
Spider-man: lejos de casa	05/07/2019	25/10/2019	112

En 2018, en unas jornadas de la Academia de Cine, uno de los principales debates eran las ventanas de exhibición (Belichón, 2014). Una ventana que estaba legalmente establecida para aquellas producciones nacionales que recibían ayudas públicas. Recogida en la Ley del Cine (Jefatura del Estado, 2007), establecía en tres meses la ventana con la intención de proteger a los exhibidores, pero posteriormente en una modificación de la ley, se eliminó este plazo para proteger la obra cinematográfica frente a la piratería (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). Las ayudas están condicionadas igualmente al estreno en salas, y la duración en ellas no está fijada, sino que depende de la taquilla. Con la pandemia, los productores pidieron permiso para el estreno directo en plataformas como medida temporal para poder recibir las ayudas y poder optar a los Goya, lo que también está condicionado a la exhibición en cines en una semana mínimo (Cinco Días, 2020).

Los exhibidores, representados en su mayoría por la Federación de Entidades de Empresarios de Cine de España (FECE), son reacios a cambiar el esquema, y pactaban estos lapsos de tiempo con las distribuidoras, en un momento continuo de crecimiento de las plataformas. Las grandes cadenas, con mayor peso de negociación, son las más contrarias a estos cambios demandados por los consumidores, que tienen que esperar que el producto esté en el formato que desea consumir. Sin embargo, algunos circuitos más pequeños se muestran más flexibles a esta posibilidad.

Es observable que otros canales de distribución, como el dvd, que cayó desde el 2005 hasta el 2015, perjudicado por la piratería y los contenidos *online*, permanece estable en los últimos años (Marcos & P Ruíz de Elvira, 2020) gracias a un consumidor concreto, el coleccionista y cinéfilo. Esto confirma que existen consumidores diferenciados fieles a un canal.

Aunque las ideas son enfrentadas, sí parece haber una idea común. La exhibición es la primera etapa y es necesaria para rentabilizar el producto. Forma parte de la cultura y hay un público, un consumidor para esta modalidad. Las ventanas



tendrán que cambiar en función del producto y deberán estar disponibles en el siguiente canal una vez acabada su explotación en la exhibición. Incluso deberán estar simultáneamente en varios canales.

La situación en Europa es similar, de tres a seis meses desde el estreno al siguiente canal. En Alemania, las producciones con ayudas estatales han de esperar seis meses antes de llegar a plataformas. Y en Francia, por ley, hasta tres años antes de llegar a medios digitales. En el revelador informe de IRIS-PLUS *La ventana de estreno en Europa: Un problema de tiempo* (Javier Cabrera Blázquez, Cappello, Fontaine, Talavera Milla, & Valais, 2019) se recogen a nivel europeo las distintas regulaciones de los diferentes estados de la Unión Europea, así como las prácticas de aquéllos donde no hay regulación. En dicho informe, criticado por las representaciones de los exhibidores, se pone de manifiesto el caliente debate que genera la ventana de exhibición. Un debate que ya era relevante en otro completo informe de 2013, que analizaba las regulaciones legales y las prácticas comerciales, su título también bastante descriptivo: *Análisis de las normas legales para las ventanas de explotación y prácticas comerciales en los Estados miembros de la UE y de la importancia de las ventanas de explotación para las nuevas prácticas comerciales* (Ranaivoson, De Vinck, & Rompu, 2013).

El informe IRIS-PLUS, además, recoge cómo la Comisión Europea, a través de distintas sentencias en el pasado, intervino en las políticas sobre la ventana de exhibición, pero ahora la discusión ha cambiado. En el informe, en el capítulo 6, Estado de la Situación (Javier Cabrera Blázquez, Cappello, Fontaine, Talavera Milla, & Valais, 2019), el apartado 1 se cuestiona: *La ventana de exhibición, ¿fundamental u obsoleta?* Continuando en otro apartado: *¿Luchar o adaptarse?* El informe muestra la necesidad de cambios y de adaptación. Se celebró en junio de 2019 en Roma una conferencia bajo el nombre *Cinema windows across Europe*, de la que da referencia el informe. El panel de discusión reunido para la ocasión tenía como objetivo de análisis dos preguntas fundamentales:

- ¿Cuáles son los objetivos de las ventanas de exhibición?
- ¿Por qué es necesaria o útil la regulación de las ventanas?

En cuanto a la primera cuestión, el panel responde que la secuencia de ventanas busca los ingresos más altos generados durante la menor cantidad de tiempo, o el principio de «segunda mejor alternativa». Forman parte del modelo de negocio del sector audiovisual y son uno de los pilares de la financiación cinematográfica, ya que permite a los productores generar facturación a partir de las preventas de exclusivos derechos de explotación en las distintas ventanas.

Pero otras cuestiones eran lanzadas:

- ¿El modelo de explotación tradicional, donde la ventana de explotación en cines es lo primero, todavía tiene sentido hoy, y sigue siendo fundamental beneficiarse de un estreno en cines para triunfar como película?
- En el contexto actual, donde las plataformas VOD y de transmisión están ganando más audiencia y algunos estudios consolidados se están inclinando hacia la



distribución *online*, distribución digital. ¿Es éste el futuro de la producción cinematográfica?

- ¿Qué enfoque debería adoptarse ante las obras difíciles y de bajo presupuesto en términos de las ventanas de exhibición?
- Dado que el usuario puede preferir ver la película en el momento y lugar (plataforma) de su elección, ¿hasta qué punto deberían ser flexibles las ventanas de liberación?

En cuanto al segundo tema, relativo a la necesidad o utilidad de las ventanas, la discusión partió de la premisa de que, en la mayoría de los países europeos, las ventanas de exhibición a menudo se basan en acuerdos comerciales hechos a medida para permitir que las películas maximicen su explotación. Pero las ventanas son a veces cuestionadas, principalmente por obstaculizar la competencia y por no estar en línea con la realidad del mercado, donde la distribución digital está ganando más popularidad. El enfoque del usuario también añadió más cuestiones a la discusión, especialmente considerando las diferentes preferencias de los usuarios de diferentes grupos de edad a la hora de acceder a los contenidos.

Y con relación a esta segunda cuestión, también eran formuladas nuevas cuestiones:

- Teniendo en cuenta que, de los 28 países de la UE, sólo unos pocos han optado por regular la liberación de la ventana, mientras que la gran mayoría prefiere dejarlo todo en manos de los acuerdos de la industria, hasta qué punto la regulación estatal afecta la estructura actual de distribución de películas.
- Dado que algunas instituciones de financiación pública requieren que los proyectos financiados cumplan con reglas relativas a las ventanas de explotación, si es necesario regular el lanzamiento de ventanas desde el punto de vista de una institución de financiación pública.
- Dado que algunos usuarios pueden sentirse tentados a descargar una película ilegalmente si no pueden ir o no tienen ganas de ir al cine o esperar hasta que esté disponible en línea en la plataforma, cómo las ventanas podrían equilibrarse con la piratería.
- Si hay margen para un nivel mínimo de armonización a nivel de la UE con respecto a las ventanas de lanzamiento.

Finalmente, aunque no se propusieron soluciones, se hicieron algunas aportaciones para concluir con otras dos cuestiones:

- Si una película sólo está disponible en plataformas SVOD, ¿no sería esto un factor de exclusión potencial?
- ¿Podrían los servicios reguladores públicos garantizar un papel equilibrador en este contexto?

Ni el informe ni la conferencia parecen recoger las inquietudes, intereses y las particularidades de la exhibición. Lo que explica la crítica de este sector. No





Imagen 1. *Tower Heist* (*Un golpe de altura*, Brett Ratner, 2011). Universal Pictures.

obstante, resulta interesante el debate generado, y se apunta varias veces a una intervención de los estados en la regulación de las posibles herramientas que hagan que los diferentes intereses, producción, distribución, exhibición y, aunque aparezca en último término, el espectador sean satisfechos y permitan la continuidad y la existencia de los cines, con más riesgos en la cadena de valor.

Quizás Europa espera, es la idea extendida, que lo que pase en Estados Unidos tendrá su reflejo tarde o temprano en el resto de los mercados.

3.2. LOS PRECEDENTES A LA RUPTURA

El primer intento por parte las distribuidoras por llevar una película a plataforma a sólo sesenta días y no a los habituales noventa fue en 2011 (Fritz & Schwartzel, *After 46 Days in Theaters, 'Hot Tub Time Machine 2' Is Now Available in Homes*, 2015). Se proponía un precio de 30 dólares y en la plataforma DirecTV. La película era *Tower Heist* (Brett Ratner, 2011), *Un golpe de altura* (imagen 1), su título español, un vehículo más para la ya dudosa estrella Eddie Murphy. Pero la oposición de los representantes de los exhibidores (NATO) hizo imposible el experimento (Bierly, 2011).



Ya, en diciembre de 2014, ante el boicot, un ataque cibernético y la polémica suscitada por la película *The Interview* (Evan Goldberg, Seth Rogen, 2014) y el temor de un estrepitoso fracaso comercial, la propietaria del filme, Sony Pictures, decidió estrenar simultáneamente en cines y plataformas, encontrando sólo el apoyo de 315 salas independientes en Estados Unidos y la negativa de los cines Regal y AMC (Fritz & Winkler, Sony Releases 'The Interview' Online, 2014). La película se estrenó en la web propia de la distribuidora, además de Google Play y Netflix, iTunes, Xbox Live y otros revendedores digitales.

El estreno se convirtió un éxito en los cines en que se estrenó, y se convirtió en número uno en Google Movies y Youtube, con unas 900 000 descargas según Variety (ABC, 2014). Ciertamente es que la película se benefició de una campaña gratuita por la polémica generada.

Así, en 2015, con el fracaso de la cinta *Hot Tub Time Machine 2* (Steve Pink, 2015), se producía que una película pasaba de la pantalla grande a plataforma antes de haberlo hecho primero por DVD. El largometraje, al estar producido por dos estudios, Paramount por un lado con los derechos de exhibición y de comercialización en dvd, y Metro-Goldwyn-Mayer Inc. por otro, ostentando la explotación digital (plataformas), estuvo disponible bajo pago en iTunes (Apple) cuarenta y seis días después de su estreno e inmediatamente después de su salida de los cines. En una medida sin precedentes, con la oposición frontal de los exhibidores, pero con la intención de salvar financieramente la película, que después de 5 semanas sólo había superado tímidamente los 12,5 millones de dólares pero con un presupuesto de 14 (Box office Mojo).

Aunque sólo unos meses después se producía un punto de inflexión. Paramount llegaba a un acuerdo con dos de las principales cadenas en la que las películas pasaran a plataforma tan sólo dos semanas después que acabaran su vida comercial en cines (Schwartzel & Fritz, 2015). Además, compartirían las ganancias generadas en las plataformas con las cadenas AMC Entertainment Holdings Inc. y Cineplex Inc. El acuerdo se ofreció al resto de exhibidores (Cinemark Holdings Inc. y Regal Entertainment Group), pero ninguno más se incorporó al trato.

En el acuerdo, se establecía una *ventana dinámica* ligada al número de pantallas que todavía estuvieran exhibiendo la película, en este caso 300. En la gráfica (gráfico 12), se observa las semanas que permanecieron diferentes títulos hasta su desaparición. Igualmente se refleja en qué momento sólo se podían ver en 300 pantallas. De veintiuna semanas en el caso de un taquillazo como *Frozen* (Chris Buck, Jennifer Lee, Stevie Wermers, Kevin Deters, 2013) a las 6 semanas de *Paranormal Activity 4* (Ariel Schulman, Henry Joost, 2012), una película de presupuesto bajo con objetivo recaudatorio a corto plazo (tuvo un presupuesto de 5 millones de dólares consiguiendo una recaudación de casi 143 millones). El promedio medio era de 51 días, algo más de 7 semanas.

El acuerdo no llegó a ponerse a pesar del entusiasmo de los estudios de Hollywood. El objetivo era claro. Rentabilizar el lanzamiento y la inversión publicitaria de las películas que, si no alcanzaban un listón económico, pasaran inmediatamente al siguiente canal de explotación minimizando impactos como el de la piratería. Además, recogía la creencia de que cada película lo encontraría por su natu-



Theater Runs

Under Paramount's agreement with AMC and Cineplex, once a movie is down to playing in just 300 theaters a two-week clock will begin ticking toward the film's release at home. Historically, studios have waited 90 days from a movie's debut before making it available for home viewing, and longer for big hits.

Historical screen count in the U.S. for selected films

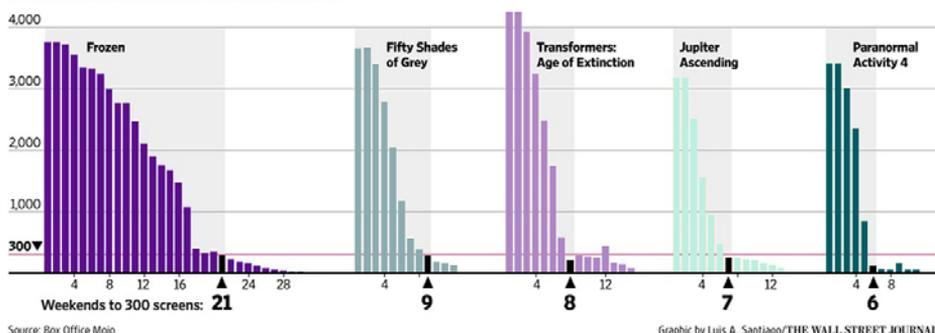


Gráfico 12. Relación semanas en cartelera/número de salas.
The Wall Street Journal, Box Office Mojo.

raleza; el público daría su apoyo a las producciones que merecieran su atención, no perjudicando los ingresos de los cines, si es que se llegasen a producir. Por otra parte, la creencia de los exhibidores, la que con mayor fuerza esgrimen hasta la fecha, es que los espectadores no iban a pagar una entrada por una película sabiendo que en pocas semanas estaría a su alcance en otras vías. Pero esta vez, la proposición sí les parecía atractiva. La principal asociación de propietarios de cine (NATO) declaró «tener la mente abierta a la nueva propuesta»

Nuevamente, en 2017, en un artículo publicado en *Variety* (Lang, 2017), se revelaban, a través de las declaraciones anónimas de ejecutivos de los estudios y de los exhibidores, las intensas negociaciones que estaban produciéndose entre los estudios y los exhibidores. Esta vez el objetivo era poder lanzar a vídeo en formato *premium* (alquiler exclusivo por un periodo limitado de tiempo) a sólo 17 días del estreno en cines a un precio de 50 dólares, pudiendo visionarla ilimitadamente durante 48 horas.

Warner Bros, Universal, Twentieth Century Fox (que todavía no había sido adquirida por Disney) y Sony buscaban acuerdos parecidos al de Paramount. Presionando agresivamente a los exhibidores, ofreciendo hasta un 20% de los beneficios de la explotación en plataforma digital. Pero los exhibidores ponían sobre la mesa la condición de que se mantuviese el estándar de la ventana de exhibición de 90 días entre 10 y 20 años más, además de garantizar que recibirían los beneficios justos.

Tres esquemas parecían definirse: estreno simultáneo con alquiler *premium* (PVOD), ventana fija pero mucho más corta, y el flexible o dinámico, que haría que la película estuviese disponible en poco tiempo en cuanto se dejara de exhibir ampliamente.

Otro escollo impedía que las negociaciones fueran comunes. Las leyes anti-monopolio que prohíben que los estudios se coordinen entre sí, teniendo que negociar empresa por empresa frustrando el deseo de los estudios de una solución común.





Imagen 2. *Trolls World Tour* (Walt Dohrn, 2020), Universal Pictures.

3.3. «EL DÍA QUE SE ROMPIÓ LA VENTANA»

De esta forma definía, en un informe con el mismo título, el analista de Wall Street Michael Nathanson, del centro de investigaciones MoffettNathanson, el acuerdo llegado por AMC y Universal (Szalai, 2020), calificándolo como «un momento revolucionario para la industria cinematográfica». Meses antes AMC declaraba que no exhibiría películas de Universal a raíz de la decisión de éste último de estrenar directamente *Trolls World Tour* (Walt Dohrn, 2020) (imagen 2) en plataforma. Pero con los cines cerrados (sólo entre un 1 y un 2% de los cines estaban abiertos en verano de 2020), el covid extendiéndose por Estados Unidos, el acuerdo, extensible a otras regiones del mundo, parecía razonable. El acuerdo recogía que las películas estarían en alquiler *premium* en plataformas a sólo 17 días de su estreno en cines, incluyendo tres fines de semana.

En dicho informe el analista afirmaba que la asistencia al cine sería canibalizada. Analizando la taquilla de 2019, entre el 80% y el 90% de los ingresos se generaron en las primeras cuatro semanas, y en las primeras tres semanas entre el 70% y el 80%. «Entonces, si la opción de 17 días se convierte en estándar en todos los estudios, esperamos un mayor nivel de canibalización de la asistencia al cine que si los exhibidores hubieran podido mantener la ventana PVOD a los 30 días», apuntaba el analista, además de observar la clara amenaza de que el público prefiera ver en su casa en poco tiempo películas no destinadas a ser grandes éxitos de

taquilla, con la consecuente pérdida de ingresos no sólo en entradas, sino también en alimentos y bebidas, donde los márgenes brutos de beneficios son bastante altos.

El informe presentaba un horizonte favorable para los distribuidores, a costa también de ventanas posteriores de explotación, pero, por otra parte, se rentabilizarían más las inversiones iniciales de publicidad. En cuanto a los distribuidores, este primer acuerdo entre AMC y Universal pone en desventaja al resto, que tendrán que partir de esta plantilla inicial, siendo más difícil mejorarlo, según Nathanson. También cree que los beneficios que reciban de parte los distribuidores ayudarán también reducir riesgos en futuras inversiones dando vía libre a películas independientes y de presupuesto medio. Otra posibilidad a la que apunta como positiva para los exhibidores es que la ventana de 17 días facilitará el acuerdo con plataformas como Netflix con producción propia de películas. Pero también augura una reducción del número de pantallas, como medida proteccionista a aquellas ubicaciones más rentables.

Otra analista, Meghan Durkin, especializada en la industria de la exhibición, en otro informe declaró: «el único ganador claro son los consumidores» (Szalai, 2020). Sorprendida por el acortamiento de la ventana (esperaban 30 días), también ve claro el riesgo de que los consumidores prefieran esperar unos fines de semanas para ver el estreno en su casa. Pero apunta a cuatro claves: una, si el reparto de los ingresos PVID cubrirán las posibles pérdidas de la exhibición tradicional; dos, cuántas películas serán las destinadas a esta vía; tres, cuántos circuitos más adoptarán este modelo y, por último, que esta flexibilidad haga que los estudios estrenen más películas en el futuro. Si todos estos factores se estructuraran de manera que resultase en una mayor rentabilidad o menos riesgo para los estudios, posibilitará más estrenos y diversidad, lo que redundaría en un beneficio a largo plazo para los exhibidores.

Su conclusión general: «Dado el entorno creado por covid-19, en el que los cines en los EE. UU. permanecen cerrados, y con los estrenos de películas que se retrasan constantemente, es probable que los inversores vean este acuerdo con creciente incertidumbre, para el modelo de distribución en cines hasta que se puedan demostrar los beneficios y se comprenda mejor el impacto en los comportamientos de los consumidores y la producción del estudio» (Szalai, 2020).

Otros analistas ven el acuerdo con perspicacia. Muy pronto para valorarlo positivamente, habrá que esperar a que el mercado se reinicie para ver el alcance de tal propuesta, estando reticentes a creer que los estudios quieran sacar de pantalla una película que está rindiendo en la taquilla. Pero sí ven positivamente que una película que no lo esté haciendo salga de la cartelera, liberando un valioso espacio para que tenga otra oportunidad en la ventana de explotación siguiente.

3.4. EL LABORATORIO COVID

Abierta la caja de Pandora, todos los estudios se lanzaron a testear. Pero antes, algunos de ellos prefirieron probar suerte primero en cine. El primero con gran éxito, *Padre no hay más que uno 2* (Segura, 2020), como ya se citó, y *Tenet* (Chris-





Imagen 3. *Tenet* (Christopher Nolan, 2020) Warner Bros Pictures.

topher Nolan, 2020) (imagen 3), la producción de 200 millones de dólares que se erigió como la película rescatadora de los cines y la vuelta por la puerta grande del público a las salas, no fue así, no considerándose un fracaso, no consiguió los resultados esperados.

Por otra parte, Disney decidió estrenar *Mulan* (Niki Caro, 2020) (imagen 4) en plataforma en formato PVID y otros títulos directamente sin coste adicional a la suscripción como la reciente ganadora del Óscar *Nomadland* (Chloé Zhao, 2020).

A lo largo del último trimestre de 2020, y de buena parte de 2021, se sucedieron las noticias de las políticas de distribución que iban a llevar a cabo los diferentes estudios, Warner, Disney y Universal. Quedando resumidas de la siguiente manera:

- El modelo Universal, basado en el acortamiento de la ventana de los cines a un periodo mínimo de 17 días, plazo a partir del cual la película pasaría a la siguiente ventana (Premium VOD). Alargando el plazo si considera que la exhibición en salas está siendo especialmente rentable (recaudación por encima de 50 millones de dólares) a 31 días. Dos cadenas de exhibición han aceptado el acuerdo, AMC y Cinemark, ésta última en Inglaterra también, con vocación a extenderlo a otros circuitos (Tartaglione, 2021).
- El modelo Warner, basado en la eliminación de la ventana de exclusividad de theatrical para todos sus estrenos de 2021, que se serán exhibidos al mismo tiempo en cines y en la plataforma de suscripción, HBOMax. Posteriormente su intención es que la ventana pase a 31 días extendida a 45 en aque-



Imagen 4. *Mulan* (Niki Caro, 2020). The Walt Disney Company.

llos títulos que estén resultando rentables. También ha llegado a acuerdos en este sentido con Cinemaworld vista a 2022 (Sharf, 2021).

- El modelo Disney, con tres líneas de actuación posibles: estreno directo en Disney+, como ejemplo destacable *Soul* (Pete Docter, Kemp Powers, 2020). En segundo lugar, el Premiere Access (modelo *Mulan*), con sobreprecio, en exclusivo para clientes de la plataforma Disney+. Por último, el estreno theatrical (cines), aquellos títulos con garantías de *blockbuster*. Las ventanas quedarían a 45 días en los dos últimos casos.

4. LOS PORCENTAJES DE EXHIBICIÓN

Los porcentajes de distribución (*film distribution fees*) es otro de los puntos con más controversia en la industria cinematográfica. Tanto los exhibidores como distribuidores suelen pensar que el otro aplica unos porcentajes muy altos. Porcentajes que en una encuesta entre 1235 profesionales de la industria (Follows, 2014) revelaba los diferentes puntos de vista según en qué sector de la industria cinematográfica trabaje. Así, en la encuesta indicaba que:

- El porcentaje promedio del agente de ventas es del 19%.
- El porcentaje promedio del distribuidor internacional es del 27%.
- El porcentaje promedio del distribuidor de EE. UU. Es del 30%.



- El porcentaje promedio del exhibidor es del 44%.
- Según los que trabajan en Ventas y Distribución, el porcentaje del exhibidor es del 49%.

Al porcentaje final que se le descuenta al exhibidor por parte del distribuidor hay que añadirle el del agente de ventas, aunque lo normal es que éste lo incluya ya la distribuidora al ser ella misma agente de ventas. Es cualquier caso el porcentaje sería de alrededor de un 49% en Estados Unidos y de un 46% a nivel internacional. Como se pudo ver con en el breve análisis de la cuenta de resultados de AMC el porcentaje es similar. En cuanto al internacional, si se compara con España, según el dato de la FECE, el porcentaje tanto de los exhibidores como de los distribuidores es similar y está en un 43,5%, lo cual se asemeja al porcentaje del exhibidor, aunque no al del distribuidor.

Los porcentajes reales que se aplican en España son más altos que el resto de los países. Es habitual que las *majors* apliquen hasta un 60% en *blockbuster*, siendo lo habitual un 55%, que no llega a descender hasta un 50% hasta la tercera o cuarta semana, tiempo en el que ya ha recaudado el 80-90% de su capacidad (Belichón, 2014). También ha habido casos en los que se utiliza un doble sistema, porcentajes y un mínimo por entrada, es el caso de Warner. Esta política trascendió a raíz de una polémica generada por la negativa de muchos exhibidores a aplicar descuentos en las películas de dicha distribuidora. La compañía emitió en 2016 una nota de prensa donde decía (Bolsamanía, 2016):

Ante la aparente confusión creada sobre los precios de taquilla de las películas distribuidas por Warner Bros. Pictures International España, la compañía desea aclarar lo siguiente:

Las decisiones sobre precios de taquilla son exclusivamente competencia de los cines. Cada cine decide para cada película distribuida por Warner Bros. el precio de la entrada y si la incluye en sus políticas de promociones y descuentos. Se trata de una decisión que cada cine adopta de forma individual e independiente. Por tanto, Warner Bros. no tiene absolutamente nada que ver ni con los precios que aplica cada cine, ni con su decisión de ofrecer promociones, bonificaciones u otro tipo de descuentos a las películas distribuidas por Warner Bros., o de aplicarles un precio «Premium» por cualquier motivo.

Son muchos y variados los cines en España que optan por incluir las películas de Warner Bros. en sus promociones y descuentos, y que no cobran un precio «Premium», al igual que hay otros que deciden, por motivos propios, lo contrario.

Warner Bros Ent. España

Los cines excluían de las promociones las películas de dicha distribuidora. Muchos cines manifestaban que la distribuidora les impedía aplicar promociones. Y ante las declaraciones de la distribuidora y amenazas legales, los cines optaron por simplemente avisar a los clientes que dichas películas no estaban en sus promociones, con el consiguiente enfado de los que pasaron a apuntar al cine como el culpable.



El fondo de esta polémica tiene que ver con que el mínimo por entrada que exigía la distribuidora superaba en muchos casos, sobre todo en muchas localidades donde la entrada era más barata que una ciudad como Madrid o Barcelona con las entradas más caras, el 60%. Fijar una entrada por debajo de cierto precio podía hacer que este porcentaje se elevase incluso por encima del 75%. Las tarifas aplicadas no atendían a las particularidades de los exhibidores. Posteriormente, se adaptó al modelo más extendido de porcentajes, manteniendo un mínimo por entrada inferior a los establecidos previamente.

Retomando el esquema de porcentajes, fuera de España, el habitual para los exhibidores es del 55% y del 45 para el distribuidor (Santamaría, La exhibición en España. Cincuenta Años de cambios, 2015). España es la que más paga a las majors mientras en países como Reino Unido la media es un 35%, en Francia la media es un 40%, llegando al máximo de un 50% en la primera semana, y en Alemania está marcado el 45% como máximo. En España va del 60%, que puede llegar a exigir una distribuidora por un *blockbuster*, a un 35% que puede pedir una distribuidora independiente (Belichón, 2014), e idénticas conclusiones se extraen de otros estudios estimando la media en un 54%.

5. LA OPINIÓN DE PARTE DEL SECTOR INDEPENDIENTE. DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN

En el trabajo previo a este artículo, se realizó una encuesta entre empresas de exhibición independientes con la intención no de hacer una investigación exhaustiva aplicando criterios muestrales que permitan una validación reglada, sino la observación de carácter cualitativo y aleatorio de la opinión que a este respecto pudieran tener aquellas personas dentro de la dirección de la exhibición, así como otros profesionales. El hecho que alcance casi un 5% de los exhibidores independientes, le da un mínimo criterio de fiabilidad indiciaria a efectos de una posterior investigación con criterios de validación más ajustados, que permitan garantizar con un margen de error estandarizado que las preguntas responden a lo que se pretendía conocer.

A esta misma encuesta, accedieron algunos distribuidores independientes representativos (indies) como A Contracorriente, Avalon y Selecta Visión ante la imposibilidad de hacerlo con las *majors*, por lo que la validez e importancia de los resultados se ha de tomar con relativa prudencia.

Adicionalmente, se realizaron tres entrevistas a representantes relevantes de la exhibición y distribución independiente.

De esta consulta se desprendía que:

La exhibición y la distribución se mostraron bastante acuerdo en que:

- Ventanas y porcentajes han de negociarse conjuntamente.
- Un *blockbuster* ha de tener una ventana de al menos 90 días.
- El acortamiento de la ventana perjudica a la exhibición.



Por otra parte, muestran acuerdo parcial en:

- Un reparto del 50% en el caso de porcentajes lineales. Esto es un reparto a partes iguales durante toda la explotación de la película.
- En el caso de porcentajes variables, no ir más allá de un 55% en la primera semana, pasando a un 50 el resto.
- Una película de presupuesto medio debería tener una ventana corta. Pasando inmediatamente al siguiente canal de explotación para aprovechar el impulso promocional inicial.
- Si una película no ha alcanzado un mínimo de recaudaciones, debe pasar a otra ventana de explotación en un plazo muy corto de tiempo.
- No sería apropiado que la exhibición percibiese beneficios de la explotación en plataformas.

Ambas partes muestran bastante desacuerdo en:

- En los porcentajes establecidos de taquilla.
- Si los porcentajes han de ser lineales o variables.
- En la duración de las ventanas, pero sí se puede intuir cierta tendencia a acortarla y podría ser un punto de encuentro los 45-60 días.
- No hay acuerdo en que los porcentajes guarden proporcionalidad con la duración de la ventana.
- Y en relación directa con la anterior, no habiendo de acuerdo, hay acercamiento a un 45% inicial para el exhibidor, no bajando del 50%.

En opinión de Borja de Benito, director de comunicación y portavoz de la Federación de Cines de España (FECE), sobre los acortamientos en la ventana de exhibición planteada por las mayores en EE. UU. y su posible traslado a la industria en España, entiende que a partir de la previsible recuperación en 2022 de la taquilla las distribuidoras retomarán un mayor plazo para la ventana.

Considera que tanto la reducción de la ventana como la negociación del porcentaje para los exhibidores de la explotación en otras plataformas ha ocurrido por la estrepitosa caída de la taquilla derivada de la situación generada por la pandemia.

En línea con lo anterior, entiende que las *majors* se quedarán con la estrategia que les maximice el valor, dejando a la exhibición con un escaso poder de negociación.

De Benito afirma que en contra de lo que auguraban algunas noticias, respecto al cierre de hasta un 70%, la realidad es que de las más de 700 salas de cine que hay en España han cerrado definitivamente menos de 10, lo que él entiende es anecdótico y afirma ha sido posible gracias a los ERTE y al público.

Por otra parte, Javier Puertas, editor de Selecta Visión, líder en España en la distribución de animación japonesa (*anime*) en cine, televisión, *homevideo* y plataformas digitales, al respecto de las reducciones en la ventana de exhibición en EE. UU., considera que en España somos un mercado muy conservador. También que durante la pandemia, ellos (los distribuidores independientes) intentaron reducir la ventana y les redujeron el porcentaje (los exhibidores). Cree que los distribuidores



independientes no le van a dar al exhibidor beneficio sobre otra ventana que no sea el cine; afirmando que en España e incluso Europa somos un mercado muy diferente.

En cuanto a reducir porcentajes si se acuerda una ventana corta, afirma, no sin cierta resignación, que a los distribuidores independientes no les queda otra si quieren estrenar, porque de alguna forma están en manos de los exhibidores, salvo con excepciones como *Parásitos*, *Guardianes de la noche* o *Nomadland*, donde sí que pudieron negociar. Defiende ventanas más cortas, de unos 60 días máximo, dado que la primera semana el título independiente tiene su pico y en 3 semanas ya está quemado. Se queja de una situación que define como dramática donde «... el exhibidor hace con la película lo que le viene en gana: cambios de sala, de precios, de horarios... y si no lo aceptas en el futuro no podrás estrenar...». Considera además que la explotación en cine no es la más rentable para los independientes. Asimismo, que «... en el cine perdemos dinero» a menos que la película sea un exitazo, entonces sí se recauda más con la exhibición. Reitera que tienen que ser muy prudentes ya que de no serlo pueden llegar a tener que cerrar la persiana y que en general para ellos el cine es «como una pequeña campaña de marketing para dar a conocer el título...».

Finalmente, Eduardo Escudero de Zuloaga, director de negocio de A Contracorriente Films, distribuidora de cine y vídeo independiente, exhibidora (Cines Verdi) y producción, considera irrevocable el acortamiento de la ventana en España.

El fenómeno se ha acelerado a causa de la pandemia, pero se venía fraguando previamente. Las distribuidoras inevitablemente están en su derecho, intentarán la cuadratura del círculo para que la exhibición en salas siga siendo rentable a la vez que en sus propias plataformas, que crecen exponencialmente permitiendo una relación directa con el cliente. Opina del independiente, con el que no ha lugar a hablar de acortamiento, dado que sus títulos a la tercera semana han consumido su exhibición en salas, que ha de seguir una estrategia partiendo de que el cliente del independiente, aun cuando vaya de 2 a 4 veces al mes al cine, se quedará sin ver 9 o 10 películas de su interés, porque la producción es de unos 12 títulos mensuales. El escaso número de salas de los cines dificulta aún más las posibilidades de exhibición de títulos independientes. Opina que es un riesgo la restricción legal de marcar una ventana fija como se da en Francia, cree que esto puede llevar a que las distribuidoras abandonen a los exhibidores y estrenen directamente en plataforma, arriesgando la supervivencia del exhibidor. Propone una estrategia de ventana flexible y ajustada, él lo denomina «adaptado a la *performance* del título», es decir, según cómo vaya la película se ajustarán la ventana y los porcentajes; modificándose en su caso las condiciones previas pactadas. Volviendo a los espectadores del independiente (que son los mismos para distribuidor y exhibidor), deja claro que hasta su padre octogenario se ha entregado durante esta pandemia no a los brazos de Morfeo, sino a los de las plataformas; siendo hoy un maestro en el cambio de unas a otras. Su propuesta es la sala virtual de cine, plataforma integrada dentro de la oferta de los cines, donde la publicidad es bidireccional: de las plataformas vinculadas a los cines independientes y de los cines independientes a estas plataformas asociadas.

En este sentido nosotros proponemos que sala virtual de cine sea un generador de ese complemento de ingresos para los cines para poderle decir a tus clientes: mira,



te la perdiste en mi sala, pero no dejes de verla. Y que por lo menos te genere un ingreso de 1 eurito, como cine independiente, porque es que ahora la dejas de ver en tu cine y la va a ver en iTunes y no te genera ningún dinero. Hacer del cine independiente un aliado con este complemento y una herramienta de marketing a su servicio. Desde el primer momento, desde los cines se debería invitar a los usuarios a Sala Virtual De Cine, pero también desde Sala Virtual De Cine se debería convertir a esos usuarios en espectadores de las salas. ¡Que fácil es hacer una acción de marketing!, si va a venir una película que, por ejemplo es una secuela de la primera, por qué no les regalas o les dices que, alquilando esa semana a un precio superreducido la película «Dios mío, pero qué te hemos hecho 2», cuando la semana que viene se estrene en los cines «Dios mío, pero qué te hemos hecho 3», a tu cine asociado podrás ir con un email que te habrá llegado por haber alquilado la anterior a un precio reducido, y te regalará la bebida o un cubo pequeño de palomitas, o te hará un descuento de 1 euro en la entrada. Pues se trata de hacer cosas que levanten del sillón, del sofá a la gente que está ahí, y la lleven a la butaca. Y esto ha de hacerse de forma bidireccional. Yo creo que eso ha de ser una herramienta de marketing; creo que los cines, los nuestros los primeros, tienen la obligación de encontrar a su espectador allá donde esté. Y sí, incluso después de hacerle una oferta de bebida, de palomitas, o de lo que sea, decide que ese día no quiere levantarse del sofá, al menos que se quede viendo esa película, que tú le has recomendado, en una plataforma que comparte ingresos contigo.

Aplicable a cualquier otro contenido susceptible de ser disfrutado en salas o plataformas.

Otra cuestión que ha dejado clara durante la entrevista es que las grandes cadenas en España, Yelmo-Cinesa, Cinépolis-AMC, tienen sus propias plataformas en sus países de origen y pueden traerlas a España cuando quieran con mucha facilidad. Por lo cual urge al independiente a llegar a acuerdos.

6. CONCLUSIONES

En el laboratorio covid, el resto del año 2021 fue de una lenta reactivación de los cines a nivel mundial, acompañada por el ritmo de vacunación. La larga lista de estrenos congelados debido al cierre de los principales mercados de exhibición se alinearon y continúan en cola para ser estrenados cada fin de semana e intentar cumplir con unas recaudaciones aceptables que hagan tener un rendimiento razonable o cercano a los de una situación normal. Pero el plan previsto para la mayoría de ellas ya está escrito y su desembarco en plataformas no se hará esperar mucho después del estreno en cines. Las plataformas que crecieron exponencialmente en los meses más duros de confinamiento siguen haciéndolo y se espera que así continúe, pero a un ritmo más lento. Se enfrentan a una necesidad de contenidos, para hacer que su bolsa de suscriptores se afiance y fidelice.

Han cambiado definitivamente las reglas del juego. La ventana de exhibición cinematográfica, que establecía en qué momento una película pasaba a ser estrenada en otro medio después de hacerlo en los cines, se ha acortado durante la pandemia, incluso eliminada, como un proceso de experimentación, que no concluirá cuando



la excepcional situación haya desaparecido, porque la producción atascada no dejará de ser estrenada, lo que deberá de redundar en beneficios para los exhibidores y, paradójicamente, mantendrá las ventanas en tiempos cortos.

Es previsible que las ventanas vuelvan a ampliarse pero no a sus antiguas duraciones, sino a tiempos más adaptados a las características y rendimientos de los productos cinematográficos. En este punto, el esquema actual de repartos de beneficios no es sostenible en todos los casos. Sólo en los estrenos taquilleros, los *blockbusters*, los plazos serán más largos, aunque más cortos que en el pasado, pudiendo establecerlos entre los 45 y 60 días, llegando incluso a los 90 días en España, como indica el estudio hecho.

Los estrenos de menor presupuesto, o aquéllos cuyas previsiones económicas no sean cumplidas, pasarán a plataforma en plazos más reducidos. Todo esto lleva a la conclusión de que las ventanas deberán ser dinámicas y adaptables, y los contratos entre distribuidoras y exhibidores deberán recoger estas condiciones.

Los porcentajes que percibe cada una de las partes deberán reflejarse en los contratos; debiendo ser realistas y proporcionales al producto. Adaptados además para que el rendimiento en cines permita también la continuidad de éstos.

La regulación de la ventana y de los porcentajes es deseable que se produzca en el seno de una negociación entre exhibidores y distribuidores; siendo recomendable una normativa que garantice unos porcentajes a partes iguales que eviten situaciones de abuso de poder como las que ocurren en España, y cuyo reparto pueda ser corregido posteriormente ante las posibles pérdidas de la exhibición. Es conveniente que esta regulación tenga su origen en la Unión Europea o al menos sea sancionada favorablemente por ella, siendo de aplicación a todos sus estados miembros. En cambio, la ventana de exhibición quedará libre a las previsiones de las distribuidoras y los posibles acuerdos que pudiesen llegar con los exhibidores. Ambos tienen que ceder y adaptarse.

Toca mejorar la cadena de valor. En particular los exhibidores con nuevas iniciativas estableciendo con las plataformas relaciones que permitan flujos de clientes entre ambos nichos de negocio. La posibilidad de ofrecer a los clientes de plataformas alguna ventaja que les sea atractiva en la manera que se plantee el acudir al cine será algo que deberán implementar. También, productos que por naturaleza son de plataforma, como las series, pueden tener cabida en las salas cinematográficas, como algunas iniciativas previas han demostrado. Se trata de crear públicos afines a ambas experiencias.

Nuevas alianzas urgen a los cines independientes. Los que no pertenecen a grandes cadenas de exhibición tendrán que buscar alianzas que les permitan competir en estos cambios que han de llegar, en particular el acceso a plataformas propias o de terceros. También deberán personalizar más la experiencia en sus locales, tomando decisiones más libres, que recojan los gustos e intereses de sus audiencias y fidelicen su lealtad. Una mayor producción y diversidad redundará en beneficio de los exhibidores pasado el tiempo.

El cine sigue siendo la principal experiencia colectiva de ocio. Afortunadamente, la supervivencia de los cines a la pandemia ha sido garantizada gracias a las diversas ayudas estatales como los ERTE y ayudas directas en España, reflejo



de medidas hechas en otros países como Estados Unidos o Francia. Igualmente, el suministro del producto está garantizado y, por encima de todo, el deseo de recuperar uno de los hábitos más valorados por las audiencias, recuperar la normalidad en las vidas de los espectadores. No obstante, todavía queda, previsiblemente, un largo recorrido hasta alcanzar unas afluencias de público pre-pandémicas. Reto más difícil dada la actual situación de crisis energética, económica y con una guerra en las puertas de Europa.

El año bisagra: 2021. «Año bisagra», así fue definido por los expertos el de la pandemia. Todos coinciden en la más que probable estabilización en 2022 de las relaciones exhibidor-distribuidor, y probablemente a partir de 2023 se podrá ver la nueva realidad de un negocio que nunca ha dejado de reinventarse y adaptarse.

El 16 de diciembre de 2021, se estrenaba *Spider-man: No Way Home* (Jon Watts, 2021), llegando a ser la tercera película con mayor recaudación de la historia (sin ajuste de inflación). Casi tres meses después, estaba disponible en alquiler y compra digital, y cuatro meses después en formato físico. Se ha podido seguir viendo en muchos cines de España en Semana Santa de 2022. No es la única excepción. *Encanto* (Byron Howard, Jared Bush, Charise Castro Smith, 2021), un producto Disney, se estrenaba incluso antes que el hombre arácnido, el 25 de noviembre, pasando a plataforma en sólo un mes, pero igualmente se mantiene en pantalla este abril en el momento de finalizar este artículo. Todo un récord. Ambos ejemplos son claros indicadores de que existe un público que claramente prefiere el hábito clásico de ver una película en un cine y que otras audiencias se han creado con la aparición de las plataformas, que parecen ser, de momento, el lugar que ha preferido el cinéfilo para ver las obras cinematográficas con mayor ambición intelectual, reservando el gran (o puro) espectáculo para la sala cinematográfica.

RECIBIDO: 10 de abril de 2022; ACEPTADO: 20 de mayo de 2022



REFERENCIAS

- ABC (26 de diciembre de 2014). «The interview», un éxito en la taquilla y en internet. Recuperado el 16 de mayo de 2021, de ABC: <https://www.abc.es/noticias/20141226/abci-interview-exito-taquilla-internet-201412261149.html>.
- AGENCIA EFE (29 de abril de 2020). «Trolls» recauda 100 millones con su estreno en internet e iguala a los cines. Recuperado el 13 de mayo de 2021, de Agencia EFE: <https://www.efc.com/efe/america/cultura/trolls-recauda-100-millones-con-su-estreno-en-internet-e-igual-a-los-cines/20000009-4233605>.
- ALEXANDER GLADSTONE, A. A.-M. (25 de enero de 2021). AMC Nets \$917 Million in Financing to Ward Off Bankruptcy. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de *The Wall Street Journal*: <https://www.wsj.com/articles/amc-nets-917-million-in-financing-to-ward-off-bankruptcy-11611574504>.
- BATLLE BELTRÁN, M.M. (2020). Evaluación y perspectivas de la introducción del cine digital desde el punto de vista del exhibidor. Dirección y Organización, 99-112. doi: 10.37610/dyo.v0i71.581.
- BELICHÓN, G. (30 de enero de 2014). Hollywood 'pone' los precios. *El País*. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de *El País*: https://elpais.com/cultura/2014/01/30/actualidad/1391116769_344473.html#:~:text=S%C3%AD%2C%20por%20el%20reparto%20de,el%2043%25%20para%20el%20distribuidor.
- BIERLY, M. (7 de octubre de 2011). Cinemark threatens to boycott 'Tower Heist' over VOD experiment. Recuperado el 1 de junio de 2021, de *Entertainment Weekly*: <https://ew.com/article/2011/10/07/cinemark-threatens-to-boycott-tower-heist-over-vod-experiment/>.
- BOLSAMANÍA (3 de diciembre de 2016). Warner lanza una nota de prensa explicando que la prohibición de descuentos es cuestión de los cines. Recuperado el 3 de mayo de 2021, de *Bolsamanía*: <https://www.bolsamania.com/cine/warner-lanza-una-nota-prensa-explicando-la-prohibicion-descuentos-cuestion-los-cines/>.
- BOX OFFICE MOJO (s.f.).
- BOXOFFICE PRO. (5 de febrero de 2020). Giants of Exhibition 2020. (B. Pro, Ed.) Recuperado el 20 de mayo de 2021, de *Boxoffice Pro*: <https://www.boxofficepro.com/giants-of-exhibition-2020/>.
- CABRERA BLÁZQUEZ, F.J., CAPPELLO, M., FONTAINE, G., TALAVERA MILLA, J. y VALAIS, S. (2019). Release windows in Europe: a matter of time. European Audiovisual Observatory, IRIS Plus. Estrasburgo: European Audiovisual Observatory.
- CANFRANC, P.R. (15 de febrero de 2021). La disrupción en las ventanas de distribución del sector audiovisual: ¿volverá el público a los cines? Telos Fundación Telefónica. Recuperado el 3 de mayo de 2021, de <https://telos.fundaciontelefonica.com/la-cofa/la-disrupcion-en-las-ventanas-de-distribucion-del-sector-audiovisual-volvera-el-publico-a-los-cines/>.
- CINCO DÍAS (2020 de abril de 2020). La industria del cine pide poder estrenar películas en las plataformas digitales sin penalización. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de https://cinco-dias.elpais.com/cincodias/2020/04/05/companias/1586105914_749969.html?id_externo_rsoc=TW_CC.
- COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA (2006). 588/05: Distribuidores Cine. Recuperado el 24 de abril de 2021, de <https://www.cnmc.es/expedientes/58805>.



- COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA. (23 de octubre de 2019). CNMC. Recuperado el 8 de mayo de 2021, de <https://www.cnmc.es/prensa/incoacion-distribuidoras-cine-20191023>.
- COMPETENCIA, C.d. (10 de mayo de 2006). Expediente 588/05 DISTRIBUIDORES CINE. Expediente 588/05 DISTRIBUIDORES CINE. Recuperado el 25 de abril de 2021.
- DAÑINO, M. (18 de febrero de 2019). Quién es quién en el panorama de la exhibición cinematográfica en España. Recuperado el 30 de abril de 2021, de *Bestof*: <https://bestofselecciones.wordpress.com/2019/02/18/quien-es-quien-en-el-panorama-de-la-exhibicion-cinematografica-en-espana/>.
- DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE LOS ESTADOS UNIDOS (2020). United States v. Paramount Pictures, Inc., 334 U.S. 131 (1948). Recuperado el 8 de mayo de 2021, de <https://www.justice.gov/atr/paramount-decree-review>.
- EL FINANCIERO (6 de enero de 2021). Cinépolis busca reestructurar más de mil mdd en deuda con BBVA, Santander y Bancomext. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de *El Financiero*: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/cinopolis-busca-reestructurar-mas-de-mil-mdd-en-deuda-con-bbva-santander-y-bancomext/>.
- EUROPAPRESS (7 de febrero de 2007). Fedicine dice que si la Ley del Cine «invade temas de competencia» creará una «inseguridad jurídica brutal». Recuperado el 8 de mayo de 2021, de <https://www.europapress.es/cultura/cine-00128/noticia-fedicine-dice-si-ley-cine-invade-temas-competencia-creara-inseguridad-juridica-brutal-20070219131042.html>.
- FACUA (4 de diciembre de 2019). Madrid, Barcelona y Guadalajara repiten como las ciudades más caras para ir al cine en fin de semana. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de *FACUA*: <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=13987>.
- FECE (febrero de 2021). Dossier Salas de Cine. Datos y Cifras. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de FECE: <http://www.fece.com>.
- FOLLOWS, S. (2014). What are average film distribution fees? Recuperado el 15 de mayo de 2021, de *Stephen Follows*: http://stephenfollows.com/reports/Film_Industry_Survey_2014-StephenFollows.pdf.
- FRITZ, B. y SCHWARTZEL, E. (12 de abril de 2015). After 46 Days in Theaters, ‘Hot Tub Time Machine 2’ Is Now Available in Homes. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de *The Wall Street Journal*: <https://www.wsj.com/articles/after-46-days-in-theaters-hot-tub-time-machine-2-is-now-available-in-homes-1428874480>.
- FRITZ, B. y WINKLER, R. (24 de diciembre de 2014). Sony Releases ‘The Interview’ Online. Recuperado el 16 de mayo de 2021, de *The Wall Street Journal*: <https://www.wsj.com/articles/sony-to-release-the-interview-online-christmas-eve-afternoon-1419442648>.
- GLOBAL GIANTS OF EXHIBITION 2019 (12 de abril de 2019). Recuperado el 10 de mayo de 2021, de *Boxoffice Pro*: <https://www.boxofficepro.com/global-giants-of-exhibition-2019/>.
- INTXAUSTI, A. (22 de junio de 2006). Plante de exhibidores ante Disney. Recuperado el 7 de mayo de 2021, de *El País*: https://elpais.com/diario/2006/06/23/cine/1151013601_850215.html.
- JEFATURA DEL ESTADO (28 de diciembre de 2007). Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine (vol. 312). (A. e. Estado, ed.) *BOE*. Recuperado el 8 de mayo de 2021, de <https://www.boe.es/eli/es/l/2007/12/28/55/con>.
- LANG, B. (23 de febrero de 2017). Studios Push for \$50 Early Home Movie Rentals, but Negotiations Are Complex. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de *Variety*: <https://variety.com/2017/film/news/vod-early-home-rentals-studios-theaters-1201994060/>.



- LITTLETON, C. (9 de marzo de 2021). Disney Plus Tops 100 Million Subscribers Worldwide. Recuperado el 1 de Mayo de 2021, de *Variety*: <https://variety.com/2021/tv/news/disney-plus-100-million-subscribers-worldwide-1234925654/>.
- MARCOS, N. y PÉREZ RUÍZ DE ELVIRA, Á. (22 de agosto de 2020). ¿Cómo sobrevivirá el DVD en la era del 'streaming'? *El País*. Recuperado el 14 de mayo de 2021, de <https://elpais.com/televisión/2020-08-22/como-sobrevivira-el-dvd-en-la-era-del-streaming.html>.
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. Anuario 2019 (2019). Anuario Cine 2019. Recuperado el 26 de abril de 2021, de <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/mc/anuario-cine/anuarios/ano-2019.html>.
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES. División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica (septiembre de 2019). Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales de España 2018-2019. (SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA. Subdirección General de Atención al ciudadano, ed.) Recuperado el 25 de mayo de 2021, de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c-337d6e3-797f-4765-ae70-56dcfb54e023/sintesis-de-resultados-2018-2019.pdf>.
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES. Gobierno de España (2020). *Anuario de cine*. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/mc/anuario-cine/anuarios/ano-2019.html>.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES (2015). Real Decreto 1084/2015, de 4 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2015/12/04/1084/con>.
- MOTION PICTURE ASSOCIATION (11 de marzo de 2020). A comprehensive analysis and survey of the theatrical and home/mobile entertainment market environment for 2019. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de *Motion Picture Association*: <https://www.motionpictures.org/research-docs/2019-theme-report/>.
- MOTION PICTURE ASSOCIATION (marzo de 2021). 2020 THEME Report. Recuperado el 1 de abril de 2021, de *Motion Picture Association*: <https://www.mpa-apac.org/research-docs/2020-theme-report/>.
- NATO (28 de agosto de 2020). National Association of Theatre Owners. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.natoonline.org/data/windows/>.
- NEIRA, E. (5 de julio de 2020). La industria audiovisual se prepara para el efecto cascada que va a provocar la nueva normalidad. Recuperado el 4 de mayo de 2021, de *Business insider*: <https://www.businessinsider.es/audiovisual-futuro-prepara-efecto-cascada-671521>.
- ORIHUEL, J. (15 de junio de 2021). Suma Capital toma el 40% de A Contracorriente Films para apoyar su crecimiento. Recuperado el 15 de junio de 2021, de *Expansión*: <https://www.expansion.com/catalunya/2021/06/15/60c7b3d3468aebf5478b460c.html>.
- OTERO, C. (17 de septiembre de 2019). Cierre y fracaso de MoviePass, la tarifa plana para ir al cine. Recuperado el 31 de Mayo de 2021, de *As*: https://as.com/meristation/2019/09/17/betech/1568724381_510065.html.
- PLATAFORMAS NEWS (22 de abril de 2021). HBO MAX y HBO suman 63,9 millones de suscriptores a nivel global. Recuperado el 30 de mayo de 2021, de *Plataformas News*: <https://plataformas.news/ott/nota/hbo-max-y-hbo-suman-639-millones-de-suscriptores-a-nivel-global>.
- PORTER, M.E. (2009). Estrategia competitiva. España: Ediciones Pirámide.
- RANAIVOSON, H., DE VINÇON, S. y ROMPUY, B. (2013). Analysis of the legal rules for exploitation windows and. Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicaciones, Contenidos y Tecnología. doi: 10.2759/51601.



- SÁNCHEZ, Á. (5 de junio de 2021). El fenómeno Reddit empuja a los cines AMC a su segundo frenesí bursátil. Recuperado el 7 de Junio de 2021, de *El País*: <https://elpais.com/economia/2021-06-05/palomitas-para-los-salvadores-de-los-cines-amc-en-pleno-frenesi-bursatil.html>.
- SANTAMARÍA, J.V. (2015). La exhibición cinematográfica española: una industria en recesión. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2015.10.6>.
- SANTAMARÍA, J.V. (2015). La exhibición en España. Cincuenta Años de cambios. Cátedra.
- SCHWARTZEL, E. y FRITZ, B. (8 de julio de 2015). Paramount to Speed Up Home Release of Movies. (T.W. Journal, Editor) Recuperado el 3 de mayo de 2021, de *Wall Street Journal*: <https://www.wsj.com/articles/paramount-to-break-hollywoods-home-video-window-1436377631>.
- SHARF, Z. (23 de marzo de 2021). Warner Bros. Strikes First Deal to Return Films to Theaters Only in 2022 with New 45-Day Window. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de *Indiewire*: <https://www.indiewire.com/2021/03/warner-bros-theaters-only-releases-2022-1234625378/>.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES. SGAE (2020). Anuario Cine 2020. Recuperado el 29 de mayo de 2021, de *SGAE*: <http://www.anuariossgae.com/anuario2020/home.html>.
- SPANGLER, T. (15 de abril de 2021). Amazon Prime Tops 200 Million Members, Jeff Bezos Says. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de *Variety*.
- SPANGLER, T. (19 de enero de 2021). Netflix Tops 200 Million Streaming Customers, Handily Beats Q4 Subscriber Forecast. Recuperado el 19 de enero de 2021, de *Variety*: <https://variety.com/2021/digital/news/netflix-q4-2020-earnings-200-million-subscribers-1234887784/>.
- SPENCER, S. (11 de mayo de 2021). How Many Subscribers Do Netflix, Disney+ and the Rest of the Streaming Services Have? Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de *Newsweek*: <https://www.newsweek.com/netflix-amazon-hulu-disney-most-subscribers-streaming-service-1590463?amp=1>.
- STATISTA. (22 de abril de 2021). Precio promedio de la entrada de cine España 2007-2019. Recuperado el 30 de abril de 2021, de *Statista*: <https://es.statista.com/estadisticas/474214/entrada-de-cine-precio-promedio-en-espana/>.
- SUPREMO, T. (2013). (Recurso 1525/2013).
- SZALAI, G. (29 de julio de 2020). How Wall Street Views the AMC-Universal Theatrical Window Deal. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de *The Hollywood Reporter*: <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/analysts-amc-universal-film-window-impact-studios-exhibitors-1304851/>.
- TAQUILLA ESPAÑA. (1 de marzo de 2021). ¿Boicot de los cines españoles a Disney y su Raya y el último dragón? Recuperado el 5 de 5 de 2021, de *Taquilla España*: <https://www.taquillaespana.es/actualidad/boicot-de-los-cines-espanoles-a-disney-y-su-raya-y-el-ultimo-dragon/>.
- TARTAGLIONE, N. (13 de mayo de 2021). Regal Parent Cineworld And Universal Reach Agreement on Theatrical Windows For U.S./UK. Recuperado el 13 de mayo de 2021, de *Deadline*: <https://deadline.com/2021/05/cineworld-regal-universal-windows-deal-1234755459/>.



7. ANEXOS



ENTREVISTAS

7.1. *Entrevista a Borja de Benito. Director de Comunicación y portavoz de la Federación de Cines de España (FECE)*

P: En los últimos días ha habido noticias de la ventana de exhibición con cambios muy rápidos, los acuerdos, los desmentidos, Disney a 45 días, Warner y un acuerdo de Universal o los cines Regal a 31 días para películas de 50 millones y cualquier cosa por debajo de ahí, a 17. El acuerdo también recoge Inglaterra que irían a 31 días y a 45 aquellas que superan un umbral que no han especificado. En su día comentó que lo que se haga en España será un reflejo de lo que se haga en Estados Unidos; ¿cree que ese modelo se implantará aquí tarde o temprano o habrá que negociarlo?

R: La pregunta será ¿hasta cuándo durará este tipo de modelos?, porque sí que estamos viendo mucho movimiento y mucho acuerdo entre las empresas que es donde se tiene que producir el acuerdo de este tipo de ventana, pero sí que tenemos la sensación de que todavía se mantiene por la excepcionalidad del covid y que todavía los mercados no están reactivando o no van al ritmo que deberían, que se está llegando a este tipo de acuerdos porque las distribuidoras al fin y al cabo lo que querrán es garantizarse la maximización de ingresos en las distintas plataformas, en las distintas ventanas. Nuestra duda empieza a surgir de cara a 2022. Creemos que los modelos de ventanas todo apunta que se acortarán, pero donde habrá una estabilización como la que hemos tenido hasta ahora. ¿Por qué en 2022? Pues porque cuando la taquilla empiece a coger ritmo a nivel mundial y se empiece a hacer el dinero que se hacía antes pues las distribuidoras no van a renunciar a ese dinero.

P: ¿Esos cambios de ventanas irán asociados con los porcentajes que se establecen y de los que hay una opinión generalizada de que son altos en España?

R: Eso como son negociaciones privadas que no tenemos acceso a ellas y que solo tenemos información por lo que se hace público, pues no te puedo ayudar mucho. Obviamente siempre se ha dicho y se ha hablado de este tipo de negociaciones a nivel público por las posiciones de las diferentes cadenas de cine, en Estados Unidos principalmente, era algo como «si yo pierdo una



ventaja será a cambio de algo». Por ello tenemos que partir de la base de que todos esos acuerdos a los que están llegando es a cambio de algo.

P: Bueno, con Universal se habla de un 10 o un 20% cuando lo de «Trolls» con AMC, y son porcentajes que por lo que he estado viendo en noticias de todos estos últimos años, desde 2011 que vienen con todos estos intentos de cambios, se habla de ese tipo de porcentajes, de beneficio de esa película en la plataforma, pero en cualquier caso a lo mejor sería más razonable que si se acortan haya reducciones o se produzca un reequilibrio de los porcentajes de reparto de taquilla. Las ventanas y los porcentajes, porque de esto se trata. Respecto a esto le pregunto: ¿cree que dada la situación (de las ventanas y los porcentajes) esta negociación conjunta es la que tiene que ser, o cree que no va a cambiar en ese sentido?

R: Cambiar está cambiando, en este 2021 y el pasado 2020 estamos viviendo un terremoto en todo esto, pero la clave será cuando el mercado esté estabilizado. Han abierto los cines en Francia esta semana y han hecho un bombardeo de taquilla y de espectadores, entonces la pregunta es ¿estos cambios hubieran llegado en una situación normal? Pues lo más seguro que no. Pero en el momento en que a las grandes *majors* les cierras el grifo de los ingresos por taquilla porque los cines están cerrados, pues ellos tienen el producto y le dan salida por otro lado e investigan por otras vías de negocio, que casi todas tienen sus plataformas y van por ese camino. Ahora a la vuelta en una situación en la que todavía no estamos normalizados y falta mucho para estarlo, pues no van a jugársela o no se la están jugando como antes poniendo todos los huevos primero en el cine y luego ya veremos a ver qué pasa, esperando los tres o cuatro meses que había antes. Ahora se adaptan a la situación actual en la que los cines están a medio gas a nivel mundial.

P: Respecto al producto *blockbuster* o una película media, ¿cree que habrá una diferenciación de ventana o en la práctica ya está ocurriendo?

R: Ya está ocurriendo, de hecho, en la Ley de cine de España, cuando estaba regulada la ventana solo para producto español había una excepción y es que podías sacar una película a las 4 semanas si no había conseguido, creo, 60 000 espectadores en esas cuatro semanas. Y siempre obviamente habrá películas que estén más tiempo en cartelera y otras que salgan mucho antes, y de eso al final quien tiene la llave es el espectador, una película como *Ocho apellidos vascos*, que sacó un pastón en los cines, esa película se va a mantener en los cines y no le interesa a la distribuidora sacarla en otra plataforma porque entonces va a estar canibalizando los contenidos del cine que sigue siendo lo que per cápita le genera mayores ingresos.

R: ¿Y en cuanto la película muriese en cines, debería pasar inmediatamente o debería llevar rigurosamente un tiempo desde el lanzamiento en cine hasta que va a otra plataforma?

R: Ahí yo creo que, si el sistema de ventanas tal como ha funcionado hasta ahora, y ha funcionado para todos salvo en los tres o cuatro meses de ventana y lo ha hecho para toda la cadena de valor, sin una alternativa que demuestre que es capaz de sustituir y de aportar el valor que aporta el sistema actual,



me parece equivocado cambiarlo. Porque lo que estamos viendo son pruebas, si te fijas cada uno hace una cosa distintas, sobre todo Disney; tiene películas que van a *premium* VOD, otras que van directamente a catálogo de Disney sin pago previo, ahora anuncian películas a 45 días, *Nomadland*, que fue a 15 días, en Netflix que fue a una semana, son pruebas. ¿Y al final en qué ventana se quedará? Pues de todas estas pruebas que están haciendo será la que les maximice el valor. Y aquí realmente el poder de negociación de la exhibición va a ser muy pequeño.

P: Una de las cosas que vi en su momento es un expediente que está todavía pendiente, de la CNMV. Incluso creo que en estas fechas debería haberse pronunciado, pero imagino que con lo del covid todo esto se retrasará más. En el pasado, además, a instancia de ustedes ya hubo una sentencia que fue firme en 2015 pero que al final se recurrió porque hubo un reparto de la condena uniforme para todos, ¿no? ¿Le ve una vía que se pueda mezclar con todo esto de las negociaciones?

R: El tema de competencia cuando se denunció fue por abuso de posición dominante en el mercado. Nosotros creemos que para la defensa de nuestros asociados siempre que haya una empresa que se demuestre que está abusando de su posición dominante en el mercado, se la debería denunciar porque para eso está Competencia, para equilibrar las fuerzas del mercado.

P: Ante las noticias pesimistas augurando cierres que pueden llegar a un 70%, ¿cree que la recuperación va a ser posible o se va a quedar mucha gente fuera? ¿Cómo lo ve? ¿Se ha palpado un poco a los socios?

R: Obviamente, partiendo de la base de que la situación es muy difícil, sí que es verdad que la herramienta de los ERTE ha sido clave para evitar cierres. Sin ellos estaríamos hablando de una cantidad de cierres importante. Con los ERTE y las ayudas que se van a recibir, no creemos que vaya a haber un cierre masivo de cines. De hecho, en todo este año han cerrado en España menos de 10 cines, de cierre definitivo, que no van a volver a abrir sus puertas. Por lo tanto 10 cines en un parque de más de 700 es anecdótico, entonces no creemos que vaya a haber muchos cierres. Y sí creemos sobre todo por lo que vemos en Estados Unidos o por cómo ha abierto Inglaterra con una cartelera que ya nos hubiera gustado a nosotros tenerla con películas de primera línea, que se están consiguiendo muy buenos resultados. Y al final es lo que decimos siempre: si tú estás abierto y pones buenas películas, la gente te viene.





7.2. Entrevista a Javier Puertas. Editor de Selecta Visión, líder en España en la distribución de animación japonesa (anime) en cine, televisión, homevideo y plataformas digitales

P: No sé si está al tanto de los modelos de exhibición que se están implantando con la ventana de exhibición en Estados Unidos.

R: Sí, están planteando a 45 días, es lo último que he leído.

P: Algunos a 31 e incluso a 17 días si la película no funciona, si no llega a un límite, la película en 17 días pasa a *premium*, si no directamente a suscripción. ¿Usted cree que estos modelos pueden darse aquí?

R: Yo aquí lo veo muy difícil. Somos un mercado muy conservador, y durante la pandemia, los distribuidores independientes que hemos intentado reducir la ventana, al final lo que han hecho es bajarnos el porcentaje. Y algunos que tú conoces como Cinesa no han estrenado la película. Yo creo que algunos exhibidores sí serían más flexibles en el tema de la ventana, pero yo a los grandes los veo bastante reacios a hacerlo porque encima si lo hacen nos quitarán porcentaje y al final los independientes en el porcentaje siempre salimos más perjudicados porque al final nuestros contenidos no son un (...), un *Vengadores* o un *Aquaman*.

P: ¿Entonces usted dice que a la distribuidora le bajaría el porcentaje en favor del exhibidor?

R: Sí, eso es.

P: ¿Qué le parecen los modelos que dicen «los porcentajes como hasta ahora, pero cuando pase a plataforma reparto beneficios con el exhibidor»?

R: Yo eso en España lo veo imposible; yo dudo que algún distribuidor independiente le dé beneficio a un exhibidor sobre otra ventana que no sea el cine, al menos esa es la percepción que yo tengo porque tú cuando estrenas al ser independiente ya entras con un 40-45% para ti y al final ellos salen ganando en el reparto.

P: Pero, en cualquier caso, ¿usted ve estos modelos más recomendables, más realistas con el producto para los tiempos que corren?

R: A ver, depende mucho de la empresa y de lo abierta que pueda ser una empresa a negociar estos términos con el exhibidor, yo en mi caso estoy completamente seguro de que nosotros no accederíamos a compartir este modelo de



negocio en el que el exhibidor coge de otras ventanas que no sea la suya, pero puede que otras empresas con otro pensamiento u otro planteamiento estén dispuestos, yo te hablo de que aquí en España, lo veo supercomplicado porque creo que somos un mercado completamente diferente, te diría incluso que en Europa. Ya no te digo VPF, ya es otra historia... Lo veo muy complicado este modelo que me comentas.

P: ¿A lo mejor es más realista una reducción de porcentaje si con la película al final se acuerda una ventana corta?

R: Es más realista porque no nos queda otra opción, porque nuestras películas, que como tú bien sabes en independiente, en nuestro caso son animación japonesa, tienen el pico en la primera semana, a la segunda y tercera semana están quemadas, con caídas del 70-80%. En el momento en el que estamos ahora y porque las cosas son como son, sí entiendo que el exhibidor diga: «mira, la ventana va a ser de 30 días, pues tiene más puntos a mi favor, pero en una situación completamente real la película debía ir al 50/50 y cuando deje de dar beneficios pues quitarla y romper la ventana». Porque al final no es lo mismo coger un (...) o *Guardianes de la Noche* o *Nomadland*, mira cómo se comportó *Parásitos* en octubre de hace dos años, que estuvo veintipico semanas en cartel y facturando mucho dinero, yo creo que depende del contenido.

P: ¿Entonces, desde su punto de vista, una película una vez que está gastada no debería pasar mucho tiempo para pasar a las plataformas, se debería aprovechar la publicidad?

R: No debería pasar mucho tiempo, pero yo también entiendo el punto de vista del exhibidor, es decir, si yo no le protejo la película al exhibidor, quizás como mi título no es tan atractivo, pues puede que la gente si la acostumbras a una ventana menor puede que diga: «pues no la veo en cine porque en 20 días la tengo en Netflix o en Amazon o donde sea», pero entiendo que los 112 días que marcan cadenas como Cinesa o Cinépolis son a todas luces excesivos para los contenidos que maneja el título independiente. Con 60 días estaríamos hablando de que durante tres semanas el producto independiente está quemado, y así con cualquier película distribuida por Bteam, por Caramel o por Avalon.

P: ¿El producto medio así tendrá lugar, es decir, tendrá sitio si estas ventanas se llagasen a imponer?

R: Es que no nos quedaría otro remedio, si este modelo se impone y las distribuidoras independientes quieren llevar su contenido al cine, porque no nos olvidemos de que muchas veces el hecho de que una distribuidora independiente se quede con un título grande es porque tú al productor le has prometido que explotarás la ventana del cine, porque en cualquier caso el distribuidor independiente en una situación normal, no de pandemia, no de coronavirus, tiene que aceptar porque si no no puede estrenar. Ya sabemos que los exhibidores cuando cada viernes vuelvan a tener un pelotazo no van a necesitar el Your Name de turno, no lo van a considerar porque si encima nos cerramos a negociar de porcentajes y si no aceptas sus bases, ya estás fuera. Es



que vamos a tener que tragar sí o sí, entiendo, si este modelo se implanta. Cuando lleguemos a la normalidad vamos a tener que acatar lo que marca el exhibidor porque no tenemos armas de negociación potentes como independientes. Hablando como Selecta Visión, yo una vez al año puedo tener un *Dragon Ball* o un *47 metros*, pero no cada cuatro meses, y con ese título sí que puedo ser un poco más duro en la negociación con el exhibidor, pero por regla general tienen que entrar con sus condiciones, pero ya sabemos que si la película te hace media por copia de 300 a 400 euros pues estás fuera en la segunda semana. Es una situación dramática, pero realmente el cine independiente está en manos del exhibidor y el exhibidor hace con la película lo que le viene en gana: cambios de sala, de precios, de horarios, y lo tienes que aceptar porque si no en el futuro no podremos estrenar si no nos ceñimos a lo que ellos nos piden.

Y dentro de la situación actual *Guardianes de la Noche* ha sido un éxito.

P: ¿Esto lo podría valorar en el sentido de que todas las tentaciones que ha tenido el espectador para ver productos como éste en plataformas siguen apostando por ir a verlo al cine?

R: Esto es lo que te comentaba antes. Realmente cuando un productor te cede una película, porque al final lo que hace un distribuidor independiente es que te alquila la película, la peli no es suya, y lo hace por equis años para que tú la explotes en ese territorio. En el caso de *Guardianes de la Noche*, con el estratosférico éxito que tuvo en Japón, la película más taquillera de la animación japonesa, el productor exigía la ventana de cine si no no te quedas con la película. La pregunta del millón, la que nadie va a saber responder, ni siquiera Selecta Visión como líder en animación japonesa, es ¿qué hubiera pasado con *Guardianes de la Noche* en una situación no pandémica? Me temo que nunca podremos saberlo.

P: ¿Y, en cualquier caso, la explotación en cine sigue siendo más rentable que en cualquier otra plataforma?

R: No, esto no es así, al menos como distribuidor de cine independiente la exhibición es un éxito si la peli es un exitazo, pero lo normal de esta situación es que en el cine perdamos dinero, con lo cual nos tomamos el estreno en el cine como una pequeña campaña de *marketing* para dar a conocer el título. Por eso es que a nivel de P&A tenemos que ser extremadamente cautelosos porque sabemos que lo más normal, lo habitual, es que en cine pierdas dinero. Porque como te la juegues mucho y no te vaya bien la película, se te pueden generar unas pérdidas tales que se han dado casos como bien tú sabes que han tenido que cerrar la persiana.





7.3. *Entrevista Eduardo Escudero de Zuloaga. Director de negocio y gestión de contenido virtuales de la distribuidora A Contracorriente Films*

P: ¿Cree que puede llegar a ocurrir en España algo similar a lo ocurrido en Estados Unidos con el proceso de acortamiento variable de las ventanas de exhibición donde cada estudio ha cogido su esquema?

R: Sin duda yo creo que los estudios van a aplicar estrategias globales, mundiales, y para eso lo son y las plataformas también lo son. No tengo duda de que lo que se aplique en Estados Unidos se va a aplicar en nuestro país. Aunque se lleva mucho tiempo hablando de este tema del acortamiento de las ventanas, yo creo que es verdad que los estudios no se atrevían a plantearlo porque obviamente era un negocio muy lucrativo la exhibición en salas y se aplicaba la máxima de no tocar aquello que funciona. Pero obviamente la pandemia nos puso en una situación distinta y también creo que alguna de las cosas que se han firmado y acordado aún en este momento de pandemia o postpandemia, no sé cómo llamarlo, en los meses venideros, no necesariamente lo que hagan será lo que ocurrirá en 2022 o 2023, que si bien habrá un acortamiento de la ventana, eso es irrevocable y no hay marcha atrás en eso, tampoco tengo claro que vayan a ser en el futuro exactamente los 18 días, los 33 o los 45, ya veremos. Creo que ahora en octubre y en noviembre pueden ser 45 días para una determinada distribuidora y en octubre del 22 pueden ser 35, 47 o 52. En realidad es un intento-error y en el ánimo de las distribuidoras y más en las que más dinero recaudan, en estos estudios está intentar hacer la cuadratura del círculo, que es que siga siendo bueno y rentable, quizás con alguna pérdida en la exhibición en salas, que se parezca mucho a lo que teníamos antes de esta crisis sanitaria y, por otro lado, que sus plataformas, que son un negocio en crecimiento y una forma además del negocio de estar en contacto directo con el usuario, pues sigan creciendo y sean competitivas y no sé si ese equilibrio, ese balance se conseguirá con 17, 33, 45 o estrenos *premium* simultáneos. Ya veremos, estamos en unos meses venideros muy apasionantes para saber dónde estamos. Y luego está por un lado la necesidad de los estudios de nutrir de contenidos *premium* a sus plataformas. Pero el distribuidor independiente no está en esa guerra de





acelerar el acortar las ventanas, sino porque cada vez tiene menos sentido, y ya desde antes de esta crisis sanitaria no lo tenía, y ya estamos hablando de otro tipo de películas, no de esos grandes *blockbuster*, el que películas que se estrenan con 20, 15, 30 incluso con 40 copias, que eso no llega a cubrir ni una parte, ni una fracción de la geografía española, de repente tenga que esperar lo mismo que *El rey león* para ser vistas y disfrutadas. Encima si llegan a la tercera semana de exhibición en salas pues ya han llegado muy lejos. Y eso se daba antes de la pandemia, estábamos teniendo un ritmo de estrenos de 12 títulos semanales, yo no digo que todos los títulos vayan a interesar, pero estoy convencido de que a mucha gente que le gusta el cine, el ir a las salas de cine, cada semana normal antes de la pandemia notaba que podía haber dos o tres películas que le interesaban, ahora vamos a poner que son dos, eso en un mes son unas 9 películas o 10. Incluso si va todas las semanas, que ojalá que se diese mucho pero no creo que llegue ni a un 2% del total de la gente, pues ya se han perdido 5 o 6 películas en las salas, creo que no estábamos en una situación ideal los independientes; necesitábamos poder acortar las ventanas en determinados casos. Si hay casos en que hay una película que engancha, como *Parásitos* o alguna que otra sorpresa que ha tenido la historia del cine independiente, pues por qué no alargarla. Creo que esa falta de espacio que ya se vislumbraba antes de la pandemia y que seguirá existiendo y que obliga involuntariamente porque los cines tienen las salas que tienen y, por tanto el espacio es finito y obviamente estamos hablando de una experiencia colectiva donde ha de haber varias personas en la sala, no de un uso individual de la sala con una o dos personas. Y como cada vez más esto va a seguir siendo muy difícil y se seguirá produciendo y los independientes vamos a tener un otoño horroroso de posibilidades para el cine independiente, horroroso de espacio, de poder estrenar, de poder continuar, pues hay que encontrar fórmulas y la ventana es una de las fórmulas que debe ser flexible y acertada, para que tenga sentido, porque no tiene sentido que si estrenas un documental que cada vez más a lo mejor se estrena de forma... para ir contentando al público en pocas sesiones y días, que tengas que esperar 60 días para poder explotarlo. No le va a hacer ningún daño a esa película independiente, insisto. Luego hablamos de los *blockbuster* si quieres, pero una película independiente que alguien quiera disfrutarla en pantalla grande, que luego pueda estar en otro sitio para que la gente la pueda recuperar. Porque, insisto, la gente normal no va cuatro veces al mes al cine. Solo una gente muy muy especial lo hace, así que ni siquiera los menos normales son capaces de asumir toda la programación que llega cada semana, pues imagínate el resto, así que tiene que haber otras fórmulas.

P: Si todo esto se llegase a regular de alguna manera, con un pacto entre distribuidoras y exhibidoras, ¿usted cree en la posibilidad de que interviniera el Estado o el Ministerio de alguna manera?

R: No lo creo. Por un lado creo que el ICAA y el Estado solo podrán regular aquellas películas españolas que reciban subvención, pero hasta cierto punto y ahora a lo mejor sigue habiendo esas ventanas pero sería muy comprensible por parte

de la producción española que le pregunte dentro de un tiempo al ICAA, imaginemos que en 2022 hay 45 días de ventana, y esto lo aceptan algunos de los exhibidores; bueno, al resto no les va a quedar otra que aceptarlo en general. Imagínate que el ICAA sigue diciendo que el cine español comercial y no comercial tiene que tener 90 días de ventana, habrá un momento en que los productores dirán: «¿Pero es que estamos tontos o qué? ¿Por qué competimos nosotros en condiciones menos ventajosas que lo que hace el otro?». Es más, incluso aunque el ICAA se enrocara en esa postura que no tendría mucha lógica, puede que alguna asociación de productores fuese a los tribunales, a Competencia, y dijese: «no pueden restringirnos lo que no aplican a otros, porque son las normas más elementales de competencia». Por otro lado, tenemos al único país en el mundo que regula de forma legal las ventanas y es Francia, lo otro es un pacto de industria como existe en España y otros países. Vamos a ver qué pasa porque las plataformas están operando en estrategias globales, en Francia si estrenas en cine no puedes estrenar en una plataforma hasta equis tiempo después, ya hablan de acortar esos plazos pero... ¿Aceptarán los estudios ese nuevo acortamiento de plazos o no les será suficiente? Porque, claro, si en el mundo deciden que una película va a los 45 días pues en Francia tendrá que ir a los 45 días, entonces cabe la posibilidad de que los estudios en Francia digan: «Vale pues yo no lo estreno en cine porque si lo estreno en cine la ley me obliga guardar ventana de equis... pero si no la estreno en cine yo puedo mandarlo directamente a mi plataforma, por tanto, señores exhibidores franceses: tienen ustedes una situación a resolver. Porque si ustedes no me quitan la restricción legal, yo decidiré no estrenar en salas». Entonces, ¿qué harán los exhibidores franceses? ¿Se conformarán o irán al ministerio francés para decirle: «quítame la restricción»? O sea que yo no veo que esto vaya a pasar ahora o en la próxima primavera, pero en una estrategia global, tengo curiosidad por saber cómo maneja Francia una normativa que protege a los exhibidores pero que se puede volver en el peor enemigo de los exhibidores.

P: ¿Si las ventanas se reducen en España, usted cree que los porcentajes, que en el caso de las *majors* puede ser muy alto y en algunos independientes bajos, deberían ir asociados al tamaño de la ventana?

R: Sin duda tiene una lógica el que, si se alteran las condiciones de exclusividad y de temporalidad en esa exclusividad, se rebajen las condiciones. Hay una lógica aplastante para defenderlo. También creo que no debería haber unas únicas condiciones, sino que debería haber diferentes modalidades. No es lo mismo acortar la ventana para entrar en un servicio universal, en el sentido de la gente que tiene la televisión en abierto, que obviamente eso todavía no se ha dado, que entrar en un servicio suscripcional masivo como puede ser Netflix o Amazon o Disney Plus. Es mucho peor que acortar la ventana para entrar en Video Premium on Demand, donde tienes que pagar por transaccionar individualmente ese título. Igual que no es lo mismo 17, 35 o 45 días. Tampoco es lo mismo que se anuncie la simultaneidad o la cercanía a que no se anuncie y se haga un apoyo primero para los cines y luego para la





explotación en otra modalidad. Por lo tanto, creo que porcentajes debe haber varios, en función de cómo se recorta la ventana. Dicho esto, y habiendo una lógica que entiendo, ha de haber una rebaja porque han cambiado las condiciones, lo cierto es que el independiente parte como tú has mencionado ya, de cifras bajas, por tanto, rebajará hasta donde pueda y creo que la exhibición no tiene que poner el foco en rebajar al independiente, sino en los estudios, con los que además lo va a notar más. De todas formas, aquí hay tema; los estudios que entiendan que no deben rebajar también tienen sus argumentos, dirán que mientras la gente siga yendo por qué voy a rebajar, es decir, si yo tengo un producto que me llega a las salas, con independencia de que vaya 30 días después, por qué voy a rebajar si va la misma gente o parecida que antes de que cambiáramos las condiciones. Por esto deberían darse unas condiciones adaptadas a la *performance* de cada título en este nuevo escenario. Esto es lo que defenderán los estudios, no digo yo que es lo que haya que hacer. Te voy a poner un ejemplo: *Top Gun* iba a los 45 días a Paramount Plus, ¿quién no va a estrenar *Top Gun*? Y si se llena y si hace un millón de espectadores, pues a lo mejor en Paramount Plus hacía un millón cuatrocientos, pero bueno, eso son conjeturas, pero si hace un millón, y esa es una cifra razonable para todos, se preguntará Paramount, y oye que no vengo aquí a defenderla, que no me toca, pero se preguntará ¿por qué tengo que rebajar las condiciones? Ahora bien, en una película, que a toro pasado también lo hemos podido constatar, como *Raya* de Disney, que no ha funcionado y se ha notado que su explotación paralela ha afectado a las salas de cine del potencial que podía haber tenido una película como *Raya*, pues sí que entiendo que Disney debería adaptar a menos *a posteriori* su porcentaje. Y esto, película a película o a final de año, lo que sí que es cierto. Otra película, la de Santiago Segura *A Todo tren* con Warner, que se estrena en julio, vamos a suponer que no la tiene, que su distribuidora decidió que va a ir a los 45 días a Amazon, que no lo sé, es una suposición, Si la película hace los dos millones de espectadores que hizo *Padre no hay más que uno*, ¿qué pasa?, ¿cuál es el problema para la exhibición? Ahora bien, si a los 45 días no se diese esa circunstancia y una película para la que se presumía un millón de espectadores solo hace 400 000, entonces sí que tenemos que hablar de otras condiciones. Así que creo que a la larga no va a haber una sola fórmula, la tabla de porcentajes va a estar complicada.

- P: Ustedes tienen las patas en producción, exhibición y ventas internacionales. Festivales, además han creado dos canales para Samsung TV Plus bajo la marca, Cines Verdi TV y Cine Feel Good Verdi, así como una sala Virtual de Cine, creada durante el cierre de los cines, de manera que los usuarios de los exhibidores adscritos a esta iniciativa podían acceder a estrenos, generando un ingreso a distribuidora y cine. ¿La sala virtual de cine les ha funcionado, ha tenido éxito, les ha solucionado el problema de sacar el material?
- R: No, en absoluto, tampoco lo pretendía, obviamente nosotros somos conscientes de que crear una marca, hacer que la gente se descargue una aplicación y se haga usuaria de la aplicación cuesta mucho tiempo y dinero, el tiempo lo

puedes acortar con más dinero haciendo una intervención publicitaria, pero sin duda el tiempo es esencial. Vamos creciendo cada semana en número de usuarios, sabíamos que era un camino largo y seguimos aprendiendo de nuestros errores. Esto tecnológicamente es muy complicado, y aunque es con grandes empresas que se supone que saben mucho, el nacimiento de la *app* ha sido un parto y ahora tenemos que conseguir que se pueda transaccionar en las *smart tv* también, tenemos que rediseñar el *look and film* y estamos en ello; nos lo tomamos con calma y con seriedad. Esto tiene que ser un complemento, no un sustitutivo, pero me gustaría que los cines, sobre todo los cines independientes, las grandes cadenas en España, Yelmo-Cinéma, Cinépolis-AMC, que tienen sus propias plataformas en sus países de origen, si algún día quisieran puedan traerse sus plataformas a España con mucha facilidad. A mí me gustaría que los cines independientes hicieran la reflexión siguiente: hemos hablado antes de que sea imposible, aunque lo quieras, ir a ver, disfrutar de toda la oferta, aunque seas un gran cliente de un cine no puedes cubrir todas las películas que tu cine ofrece cada semana en las salas, porque además no hay tiempo material; esto es una realidad. Si a esto añadimos que nuestros clientes, que son los vuestros, de los cines, se han entregado, no a los brazos de Morfeo sino a los brazos de las plataformas, todos tienen ya, en esta pandemia además se ha acrecentado el uso y todos han aprendido, hasta mi padre octogenario ya es un maestro en ir cambiando de plataforma y, como digo, si descubrimos que todos han aprendido y se han entregado a la *video-demand*, lo asumimos. Pues a pesar de esto, todavía hay algún cine que dirá que no puede hacer ninguna publicidad de algo que sea videotemático porque «no puedo invitarlos a que me hagan la competencia». Pues lo hagas o no, tengo una mala noticia: ya están ahí. Así que no seas ridículo, que no le vas a descubrir nada a tu cliente; existe Netflix, HBO, Movistar, Amazon, Disney Plus y las que van a llegar. Así que, como no les vas a poder ganar, pues aplica esa máxima de «si no le puedes ganar, únete». En este sentido nosotros proponemos que sala virtual de cine sea un generador de ese complemento de ingresos para los cines para poderles decir a tus clientes: «mira, te la perdiste en mi sala, pero no dejes de verla» y que por lo menos te genere un ingreso de 1 eurito, como el cine independiente, porque es que ahora la deja de ver en tu cine y la va a ver en iTunes y no te genera ningún dinero. Entonces por qué no generar al cine independiente un ingreso, haciendo de él un aliado. Y, sobre todo, porque esto no dejará de ser un complemento de los ingresos, una herramienta de *marketing* al servicio de los cines. Desde el primer momento desde los cines se nos debería invitar usuarios a sala virtual de cine, pero también desde sala virtual de cine se debería convertir a esos usuarios en espectadores de las salas. ¡Qué fácil es hacer una acción de *marketing*!, si va a venir una película que, por ejemplo, es una secuela de la primera, por qué no les regalas o les dices que, alquilando esa semana a un precio superreducido la película *Dios mío, pero qué te hemos hecho 2*, cuando la semana que viene se estrene en los cines *Dios mío, pero qué te hemos hecho 3*, a tu cine asociado podrás ir con un *email* que



te habrá llegado por haber alquilado la anterior a un precio reducido, y te regalará la bebida o un cubo pequeño de palomitas, o te hará un descuento de 1 euro en la entrada. Pues se trata de hacer cosas que levanten del sillón, del sofá a la gente que está ahí, y la lleven a la butaca. Y esto ha de hacerse de forma bidireccional. Yo creo que eso ha de ser una herramienta de *marketing*; creo que los cines, los nuestros los primeros, tienen la obligación de encontrar a su espectador allá donde esté. Y si, incluso después de hacerle una oferta de bebida, de palomitas, o de lo que sea, decide que ese día no quiere levantarse del sofá, al menos que se quede viendo esa película, que tú le has recomendado, en una plataforma que comparte ingresos contigo.

