

Los agentes del cambio: la opinión de los responsables de las principales plataformas de VOD en España.

Posgrado en Distribución Audiovisual: VOD y
Nuevos Modelos de Negocio. UOC-filmin

Entrevistas a los principales actores del VoD en España

Autor: Judith Clares Gavilán

Material docent de la UOC



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

1. Introducción	p.3
2. Entrevistas actores VoD en España	p.4
2.1. Entrevista a Jaume Ripoll Vaquer, socio fundador y director editorial de filmin	p.5
2.2. Entrevista a Josep Monleón, head of content de Wuaki.tv	p.31
2.3. Entrevista a Juan Alía, director de Filmotech	p.38
3. Entrevistas a actores VoD internacionales, presentes en España	p.46
3.1. Entrevista a Anders Sjöman, vicepresidente de Comunicación de Voddler	p.47
4. Francia como referente en el ámbito del VoD a nivel europeo	p.56
4.1. Entrevista a Jean Yves-Bloch, director general. Chief executive officer de UniversCiné	p.57
5. Bibliografía	p.95

Introducción

Como vimos en la asignatura Actores y nuevos modelos de negocio, el mercado del VoD en España empieza a dibujar y a presentar un primer mapa que muy probablemente acabe de consolidarse en los próximos años.

Distintos actores empiezan a presentarse como opciones viables, que luchan a su vez por mantener su sitio en el mercado y lograr consolidarse. Desde portales nacidos en el medio, como filmin, Wuaki.tv, Youzee, Filmotech o Cineclick; hasta portales o plataformas internacionales, que están presentes en España, como MUBI o Voddlar; sin olvidar a los grandes gigantes como iTunes, Google play o Amazon.

Iniciativas que se encuentran acompañadas a su vez por los portales creados por las propias televisiones, tanto públicas como privadas; y que empiezan a encontrar nuevos actores en el mercado, como Círculo de Lectores o el propio El Corte Inglés.

Un mercado emergente que empieza a ver cómo la industria en conjunto, incluidos exhibidores cinematográficos, buscan el modo de encontrar su espacio en Internet, algunos de ellos con claras alianzas con portales más consolidados.

Muestra de ello es también la iniciativa Me siento de cine [<http://www.mesientodecine.com>], presentada el 17 de diciembre del 2012 en Madrid, e impulsada por la Federación de Distribuidores Cinematográficos (FEDICINE) y la Unión Videográfica (UVE), con el apoyo de toda la industria cinematográfica. Una web que pretende dar visibilidad a las distintas plataformas de VoD presentes ya en el mercado español, y que anuncia los estrenos de cartelera en plataforma digital, aporta información sobre la descarga legal y dedica un espacio para abordar la piratería. Como informó Europa Press recogiendo las declaraciones de Estela Artacho, presidenta de FEDICINE: "es un reflejo de la vocación del sector de evolucionar y adaptarse cada vez más a las demandas del público y ofrecer cine, cada vez en más formatos y en más soportes".

A través de este material recogemos el punto de vista de los responsables de algunos de los portales locales e internacionales de VoD presentes en España: Jaume Ripoll, filmin; Josep Monleón: Wuaki.tv; Juan Alía: Filmotech; Anders Sjöman: Voddlar. Así como el punto de vista y el análisis del mercado francés a través de la entrevista mantenida con Jean-Yves Bloch, CEO del portal francés de referencia en el ámbito del VoD, UniversCiné.

Todos ellos nos presentan sus portales y nos muestran su opinión sobre la situación del mercado; la regulación del medio; la piratería, y las acciones llevadas a cabo, en cada caso, para analizar y medir la audiencia en los portales de VoD, y sus estrategias de comunicación y marketing.

1. Entrevistas a actores del VoD en España

En el mercado español dividíamos los proyectos de VoD o consumo bajo demanda en distintos grupos.

Por un lado los que podríamos denominar plataformas nacionales, que han nacido como portales específicos de VoD, entre las que encontraríamos filmin; wuaki.tv (si bien ha sido recientemente adquirida por el gigante japonés RAKUTEN, con claros objetivos de expansión internacional, podríamos clasificarla en el grupo de internacionales); Cineclick, Filmotech y Youzee.

Por otro lado las plataformas internacionales con presencia también en España: MUBI y Voddler. Nuevamente plataformas que han nacido como portales de VoD, en este caso, con objetivo de expansión internacional y que cuentan con presencia también en España.

Los portales iTunes, Google play y Amazon (en el caso de Amazon se esperaba su llegada al mercado español en el ámbito VoD para diciembre de 2012). Podríamos considerarlos los tótems, los marshall internacionales con diferentes ramas de producto.

Por otro lado, se ha observado estos últimos años una clara apuesta de las televisiones por tener presencia en Internet. Como veíamos al hablar del mercado americano, la estrategia de las televisiones en España ha pasado por crear cada una su propio portal: NUBEOX (Antena3), MITELE (Tele5: Grupo Mediaset), CANAL + YOMBI (televisión de pago); TVE A LA CARTA, TV3 A LA CARTA (televisiones públicas).

En el ámbito de las tiendas físicas, del mismo modo que en Francia, Carrefour y FNAC tienen sus propios portales de VoD, faltará ver si abren igualmente en el mercado español del mismo modo que lo han hecho ya El Corte Inglés; en este caso, mediante acuerdos con portales como Filmotech y Wuaki.tv; o el propio Círculo de Lectores, o la tienda DVD GO.

Muchos actores que empiezan a dibujar un mercado viable y que será necesario esperar para ver cómo acaba de configurarse. Todo ello sin mencionar también la apuesta por parte de las propias cadenas de exhibición como Cinesa, o Yelmo Cineplex para entrar en el negocio del VoD, el primero mediante acuerdo con Canal+; el segundo impulsando el portal Youzee. O la participación de exhibidores como ALTAFILMS (Cines RENOIR) o GOLEM, a través del accionariado de filmin.

A continuación presentamos las entrevistas mantenidas con algunos de los actores representantes de los dos primeros grupos citados: los proyectos de carácter local y los proyectos internacionales centrados en el ámbito cinematográfico: filmin; wuaki.tv; filmotech; y Voddler.

2.1. Entrevista a Jaume Ripoll Vaquer, socio fundador y director editorial de filmin



Titulares entrevista

Clares Gavilán, Judith (marzo del 2012). Entrevista a Jaume Ripoll, socio fundador y director editorial de filmin. “filmin es la respuesta de la industria al ‘problema’ de Internet”. ComeIn (núm. 9).

[<http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero09/articles/Article-Judith-Clares.html>]

Clares Gavilán Judith (marzo del 2012). Entrevista a Jaume Ripoll, socio fundador y director editorial de filmin. “Regular el mercado no significa penalizar al consumidor”. ComeIn (núm. 9).

[<http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero10/articles/Article-Judith-Clares.html>]

Entrevista completa:

Judith Clares: Empecemos hablando de filmin: ¿Cuándo nace el proyecto? ¿Con qué objetivos?

Jaume Ripoll: filmin nace como proyecto en mayo del 2007. Empezamos a trabajar con la idea de crear una plataforma en línea, la gente de CAMEO, José Antonio de Luna, que era director de negocio de CAMEO, Juan Carlos Tous, que era el director general, y yo mismo, que era director editorial. Empezamos planteándonos cómo podíamos dar salida a nuestros títulos de cine independiente y de autor a través de Internet.

Siempre tuvimos claro, y tenemos claro ahora, que Internet no es una amenaza, sino que era un aliado y debía ser visto por la industria como un aliado. Era necesario perderle el miedo y no creer que Internet iba a desangrarnos sino que justo lo contrario, nos podía ayudar a seguir viviendo.

Nos equivocamos muchas veces, básicamente porque cuando empezamos en el 2007 no había referentes, y cuando no hay referentes uno tiene que crear el suyo propio. Tuvimos que elegir camino, y nos equivocamos, caímos en precipicios, y tuvimos que volver a levantarnos. Todo ello

precisa de importantes inversiones de dinero, paciencia y convicción en lo que estás haciendo.

En octubre del 2008 lanzamos la primera beta de filmin. Una beta sin tarifa plana que lanzamos estrenando simultáneamente la película de Jaime Rosales *Tiro en la Cabeza*, en VoD, el mismo día que en las salas de cine.

El proyecto estaba verde, tenía demasiados errores, estuvimos un año y medio trabajando en él, y en mayo del 2010 lanzamos la nueva versión de filmin, la versión definitiva, con tarifa plana, *streaming* en alta definición, con un catálogo que en ese momento era limitado pero que ofrecía películas en versión original y películas dobladas, ... Con las tres bases sobre las cuales hemos cimentado nuestra idea de cine a través de Internet que son: tarifa plana, *streaming* de máxima calidad, y una variedad de catálogo importante.

J.C.: ¿Cuál es la línea editorial de filmin?

J.R.: Hemos creado filmin porque nos gusta el cine. Podemos encontrar otras plataformas que nacen con el objetivo de vender la propia plataforma como objeto de negocio, y es muy respetable, pero no es el objetivo que nos ha movido a nosotros.

Nosotros llevamos 4 años invirtiendo dinero, noches y esfuerzo porque queremos dar salida al cine. Queremos conseguir que el cine que nos gusta se pueda ver. Y el cine que nos gusta es un amplio abanico. Uno puede disfrutar viendo una película de Tony Scott y también con una película de Haneke, Cassavetes, Lars Von Trier o Tarkovski.

La base sobre la que se sustenta filmin es el cine independiente y el cine de autor. Un cine que no debe ser visto como un cine aburrido, de filmoteca, de bostezo y siesta, no. El cine independiente y de autor pueden ser comedias como *Little Miss Sunshine*, dramas como *Deseando amar*, películas comerciales como *El Secreto de sus ojos*, *Los chicos del coro*, o *Bienvenidos al Norte*. Películas que recaudan millones de euros, vistas por millones de espectadores, pero que son consideradas películas independientes porque no están creadas por los grandes estudios de Hollywood, por tanto, tienen una base de independencia.

Este es el cine en el que estamos trabajando. Un cine fuera de los estudios de Hollywood o que colinda desde los estudios de Hollywood hasta el resto del mundo. Desde las calles exteriores de Hollywood hasta Asia. Y en ocasiones, algunas películas creadas en el propio seno de Hollywood porque, como incluimos en los estados de ánimo de filmin, también a nosotros nos gusta, de vez en cuando, comer un plato de espaguetis, comer una hamburguesa, o disponer de un tipo de cine comercial que pueda complementar el visionado, la experiencia del cine de autor.

En resumen: cine clásico, cine independiente, una pequeña parte de cine comercial, series de

televisión, (hay mucha gente que entiende que la nueva ficción de calidad está en la televisión) y Anime.

Pero para nosotros lo más importante es el cine independiente, de autor y el cine clásico. Es básico hablar de Rossellini a Griffith, a Stroheim,... Desde el cine mudo, con *The Artist* la gente está volviendo al cine mudo, al neorrealismo italiano.

J.C.: Tenéis cine, series, documentales, (...)

J.R.: Sí, aunque no me gusta separar el documental de la ficción. Creo que es dañino para el propio documental el considerarlo una especie de gueto con alambres y barricadas. No debemos considerarlo un terreno espinoso, no debe reducirse a un "simple análisis de la realidad". Creemos que es necesario que el documental conviva con la ficción y que el espectador pueda ver un documental o pueda ver una película de ficción sin tenerle miedo a nada.

Ver *Supersizeme*, o ver *Fahrenheit 9/11*, o ver *El caso Litvinenko*, u otros documentales, *En Construcción*, por ejemplo. Documentales muy famosos. O *The Cove*. Son documentales, algunos de ellos, que pueden asemejarse a un *thriller*. ¿Por qué no verlos? Hay que verlos sin miedo. Si le quitamos la etiqueta del género, si logramos que la etiqueta documental no sea un estigma clavado en la piel de la película que lo lleva, posiblemente consigamos que haya más gente que acabe acercándose a él.

J.C.: ¿Qué género está funcionando mejor?

J.R.: Sin duda los grandes estrenos son los que más atraen al público. Es incuestionable. Tenemos *Midnight in Paris* (2011), *La piel que habito*, *Margin Call*, *Nader y Simin, Un gato en París*,... La mayoría de ellas son películas exclusivas, películas recientes, que con el efecto Óscar o con el efecto Goya, *No habrá paz para los malvados*, son las películas que están funcionando mejor. Esto es incuestionable porque son las que más atraen al público. Y no podemos pretender que una película que ha conseguido 2.000 espectadores en salas tenga más éxito en Internet que una película que ha conseguido 1 millón de espectadores en salas. Posiblemente la proporción sí que va a variar: habrá más gente que verá una película de 2.000 espectadores en Internet, proporcionalmente, que una de 1 millón de espectadores, pero aun así, está claro que las que tienen más nombre o las que tienen más éxito lograrán más visionados o más descargas.

Ahora bien, nos hemos llevado gratísimas sorpresas en filmin, estrenando ciertos títulos que habían pasado un poco desapercibidos en salas, como *Humpday*, que es una película de Lynn Shelton que ganó el Festival de Sundance hace un par de años, y que está funcionando de maravilla en filmin. Una película como *In the loop*, nominada a los Óscar hace un par de años, con James Gandolfini, el protagonista de *Los Soprano*, una sátira política, que también ha funcionado muy bien. Y después

directores como Cassavetes, como Passolini, como Rossellini, son directores que se están viendo muchísimo a través de la tarifa plana, o gracias a la tarifa plana, y esto nos alienta.

J. C.: ¿De qué volumen de catálogo estamos hablando actualmente?

J. R.: Actualmente filmin tiene un catálogo que cuenta con más de 3.570 títulos, entre largometrajes (cine independiente, cine clásico, una pequeña parte de cine comercial), series de televisión, *Anime* y más de 500 cortometrajes. Y ahora tenemos que llegar a los 4.000: en eso estamos, aunque es complicado¹.

J.C.: ¿Cuál es vuestro público objetivo?

J.R.: El tipo de público que teníamos ha ido variando un poco, con el paso de los años y con la evolución del portal. En la actualidad podemos encontrar diferentes personas o diferentes tipologías de personas que se aproximan a filmin:

1/ Aquella gente que está en pueblos o en ciudades de poca población que no tienen salas de cine especializadas en cine independiente, o en versión original, y la única posibilidad de poder acercarse a este tipo de cine es a través de filmin. Esta es una de las opciones.

2/ Aquel público joven que va de los 20 o 25 años a los 40, cinéfilo, que puede encontrar en filmin esa gran librería que le permita abastecerse de todos aquellos referentes que está leyendo o viendo en Internet.

3/ Aquel usuario que se ha comprado un iPad, porque es la última tecnología, o una tableta, que quiere lucirla y entiende que filmin es una opción para justificar la compra y una manera de ver cine. El que no tiene tiempo, el que viaja mucho, el que apenas está en casa, el que se ha perdido los estrenos porque tiene un hijo que cuidar, ...

J.C.: ¿Tenéis datos de audiencia en este sentido?

J.R.: Tenemos datos de consumo, no de segmentación de público. Medimos también el tiempo que está el usuario viendo la película. Existen también indicadores para medir por tipo de contenidos: series; ficción;... Medimos más bien para tener datos de consumo y para, a nivel editorial, tenerlo claro.

En este sentido, el 20% del consumo de filmin es a través de iPad y iPhone, un consumo bastante elevado. Un 10% es a través de Play Station 3 y el resto es a través de (o casi el resto) es a través de ordenadores.²

¹ En Febrero de 2013 cuentan ya con 4375 títulos online.

² Son datos de marzo del 2012, cuando todavía no tenían aplicación para Samsung TV ni para dispositivos Android. Actualmente

J.C.: ¿Hay algún motivo para no tratar de obtener datos por segmentación de público, por ejemplo?

J.R.: No podemos, por ejemplo, segmentar al público por edades puesto que no pedimos este tipo de datos para el registro. Nuestra idea es que el registro sea lo más rápido y transparente posible. No creemos en los portales que te piden toda la información para poderte dar de alta. Esto ya lo hace Facebook.

J.C.: ¿Qué herramientas utilizáis para medir a través del dispositivo con que la gente consume filmín?

J.R.: Utilizamos Goggle Analytics, la mejor herramienta para saber cuáles son las fuentes de consumo, y la propia herramienta que tenemos de *streaming*. En filmín no hay descarga directa, trabajamos con Brightcove, una de las empresas líderes en Estado Unidos. Con sede en Boston trabajan con Showtime, con Warner,... En España trabaja con el Grupo Prisa. Ellos también nos facilitan las fuentes de consumo: dónde y a qué dispositivos hemos servido los vídeos en cuestión.

J.C.: ¿Qué consideráis que os diferencia del resto de plataformas de VoD en España?

J.R.: Básicamente: que a nosotros nos importa mucho el cine. No digo que a los demás no les importe pero para nosotros el amor al cine es fundamental. Y el amor al cine significa intentar dar voz incluso a aquellos autores que no han podido estrenar en salas de cine.

Así que, en primer lugar, tenemos acuerdos con festivales de cine. Acuerdos exclusivos que nos permiten estrenar películas inéditas en España y que permiten a ciertos ganadores de estos festivales poder tener una plataforma de salida.

En segundo lugar, podemos destacar la creación de festivales propios, como el Atlántida Film Festival, cuya segunda edición se celebra del mes de abril al mes de mayo de este año 2012 y donde vamos a estrenar 24 largometrajes inéditos en España, 12 de ellos de habla hispana y 12 internacionales.

Nosotros entendemos que Internet debe ser visto como una ventana que tenga el mismo prestigio que la sala de cine o el DVD. Hoy Internet se ve como el hermano feo. El niño pequeño que mira a la gente con condescendencia, que aún no sabe andar, al que hay que cambiarle los pañales, que vamos a ver qué hacemos con él. Esto sucede en nuestro país, no en otros. En otros países sí tienen claro que un joven autor puede darse a conocer a través de Internet.

Porque debemos tener claro que cada vez hay menos salas de cine. Salas de cine dispuestas a

tienen Apps nativas para iPhone, Samsung TV, iPad, Android y PS3.

estrenar películas de riesgo, cada vez hay menos. Espectadores dispuestos a ir un día entre semana a una hora fija, para ver una de estas películas, cada vez hay menos. Pero cada vez hay más gente que ve cine a través de Internet. Entonces aprovechemos la ventana. Y lo que tenemos que hacer todos, creadores y exhibidores y distribuidores, es arriesgar y apostar por Internet como ventana complementaria.

Nadie está diciendo que Internet vaya a eliminar ninguna de las otras ventanas, pero sobre todo es importante conseguir esto.

En tercer lugar creemos importante destacar que el 40% de las series de televisión que tenemos en filmin no se han visto nunca en España. Esto también debería distinguirnos un poco.

Y finalmente, la presencia de un blog que da información a los usuarios, a los amantes del cine.

O la presencia de un canal de cortometrajes que da voz a los creadores.

Al fin y al cabo, películas como *The artist*, acabarán estando en todos los portales: ¿por qué la gente va a venir a filmin? Porque en filmin van a encontrar otro tipo de cosas y es en esto en lo que debemos trabajar.

J.C.: Has descrito un filmin que va más allá de una librería, de un amplio y consolidado catálogo como el que tenéis.

J.R.: Sí, todo esto compone un filmin que creemos que es algo más que un videoclub en línea, con sus defectos, con sus virtudes. Una apuesta de riesgo que queremos que nos diferencie y que nos permita vivir al lado de bestias, de caníbales como Netflix, como iTunes, o como otros portales.

J.C.: Te has referido a acuerdos con los principales festivales de cine. ¿De cuáles estaríamos hablando?

J.R.: Desde Sitges a Gijón, desde Cinemap a Benicásim, desde el Festival de Autor al Festival de la Alternativa, desde Inedit a Molins de Rei, es decir, todo tipo de festivales, sean de cortos, de largos, de ficción, de documental. Acuerdos exclusivos, acuerdos que nos permitían estrenar películas inéditas en España. Acuerdos que nos permitían ofrecer películas en nuestro catálogo a un precio reducido para que la gente las pudiese descubrir, y acuerdos que permitían a ciertos ganadores de esos festivales poder tener una plataforma de salida.

J.C.: Se observa una clara apuesta de filmin por los jóvenes creadores.

J.R.: Sí. Es importante tener en cuenta que a nosotros nos importa mucho el cine, y el amor al cine

significa intentar dar voz a aquellos autores que incluso no han podido estar en sala. Hay gente que rueda documentales o películas de ficción buenísimas, divertidas u ocurrentes, o *thrillers* que se ven en algún festival pero que después desaparecen. Nuestra obligación es que no desaparezcan. La red permite que sigan aquí. Y permite que sigan aquí a un coste muy bajo. Además, entendemos que Internet es el sitio donde podemos estrenar una película para darnos a conocer. Un joven autor puede crearse un nombre a través de Internet. Lo han hecho escritores, lo han hecho músicos, lo han hecho creadores de videojuegos. También deben hacerlo los cineastas.

Y no hablamos de cortometrajistas, o no hablamos de series de televisión creadas para Youtube, que eso ya funciona. Sino alguien que crea un largometraje y apuesta por las nuevas formas de distribución para su estreno y su comercialización.

No hemos creado filmin para ser un cartel donde ofrecer películas sin más. No tiene sentido, ya hay otros que lo hacen y lo harán mejor que nosotros porque tienen más dinero para hacerlo. Nuestra idea es que la gente que entre en filmin lo haga por algo más que ver solo una película. Por descubrir una película. Nosotros le ayudaremos a descubrirla. Queremos ofrecer la posibilidad de que las descubran, porque son autores que quizá no han tenido representatividad en otros sitios.

Es un poco lo que nos debe diferenciar de los otros portales.

J.C.: ¿Os planteáis internacionalizar el proyecto o asentaros en el mercado iberoamericano?

J.R.: Sí. En principio tenemos previsto crear un filmin en Colombia. Se ha hecho el anuncio, no está del todo oficializado pero la idea es que filmin se expanda por Sudamérica o Latinoamérica. Y en cuanto a Europa, la política de filmin es diferente a la de otros portales como MUBI o como pueda ser iTunes. La idea de MUBI o la idea de iTunes es crear un único proyecto que se pueda ver en diferentes países sin tener en cuenta cuáles son las especificaciones de cada país, cuáles son los gustos de cada territorio.

Esto puede funcionar con el cine comercial porque más o menos películas como *Transformers* o *Harry Potter* se venden igual en todos los territorios, pero películas de Michael Haneke, por poner un ejemplo, necesitan un trato específico para cada territorio porque si no van a pasar desapercibidas.

Además, los derechos de distribución de un film en Internet para todos los territorios son complicados de adquirir.

Por tanto, lo que hemos hecho en filmin no es crear un filmin disponible en toda Europa, porque no tenemos estructura, ni conocemos realmente todos los territorios para hacerlo. Sino que hemos decidido aliarnos con aquellos portales como filmin, presentes en los otros territorios europeos, con el objetivo de intercambiar derechos. Y el dinero de esos derechos luego irá a los creadores, a los

productores de las películas.

Nosotros ganaremos la posibilidad de conseguir obras inéditas y otros territorios ganarán la posibilidad de conseguir obras inéditas, y los creadores ganarán la posibilidad de ser vistos en territorios a los que de otro modo no llegarían. Y con este objetivo se creó EuroVoD, la plataforma o la estructura, la asociación que permite esto.

En cuanto a Latinoamérica, como tenemos afinidad de idioma, no hay que crear un canal, un portal nuevo. Así que sí que podemos plantearnos abrir un filmin en diferentes territorios latinoamericanos, porque algunos de nuestros socios también son productores y han establecido coproducciones gracias a Ibermedia. En este sentido, este es un camino que podemos explorar, que queremos explorar y que vamos a explorar. Si el camino va a acabar en precipicio o va a ser un paraíso, está por ver.

J.C.: ¿Quiénes estáis actualmente en EuroVoD?

J.R.: EuroVoD representa hoy doce territorios, entre ellos: Irlanda, Bélgica, Francia, Austria, Alemania, Suiza, Polonia, Portugal, España

J.C.: ¿Y *partners*?

J.R.: Los portales se llaman: UniversCiné Francia, UniversCiné Bélgica; VOLTA en Irlanda; Good Movies en Alemania; y los portales polacos y Suizos.

Una de las características de EuroVoD es que todos los portales asociados cuentan con el apoyo, el soporte del programa Media de la Unión Europea. Sin Media nosotros no habríamos llegado hasta aquí. Al final, y es justo recordarlo, el programa Media nos ha permitido a muchos portales tener el privilegio de equivocarnos. Sin su ayuda, en el primer precipicio nos habríamos quedado. Con su apoyo pudimos salir y seguir invirtiendo nuestro dinero, también su dinero, para poder construir un proyecto sólido como el que creemos haber construido ahora.

J.C.: En cuanto a tecnología y herramientas de protección de los derechos de autor, ¿seguís sin creer en el DRM?

J.R.: ¡Nosotros sí pero otros no! Existen muchos modelos de DRM. Cuando se planteó el DRM estándar, era un DRM cerrado sobre Windows Media, un DRM caduco y totalmente obsoleto. Si entendemos el DRM por algo que proteja la copia, es necesario contemplarlo porque si no los estudios, las *majors* de Hollywood no te dan las películas. Ahora bien, es importante saber que hay diferentes modelos de DRM, con diferentes niveles de seguridad, y diferentes cortapisas que uno puede poner al usuario.

Nosotros queremos ser lo más flexibles posible. Por eso estamos en todas las plataformas habidas y por haber y por eso quizá algunos estudios de Hollywood no han tenido a bien dejarnos sus títulos, porque tenemos opiniones enfrentadas con ellos referentes a qué tipo de medidas hay que establecer para proteger la película que ya está en Internet.

Si alguien quiere piratear una película, va a piratearla. Si se quiere apropiarse de ella aunque no haya pagado por ello, o si ha pagado un alquiler y se la quiere quedar para siempre, puede hacerlo en cualquier plataforma. Es como aquel que dice que el Blu-Ray no se puede “craquear”.

Lo que hay que hacer es que los usuarios entiendan que es mejor pagar 10 euros al mes en un portal como el nuestro que pagar 10 euros a un portal como MegaUpload.

Este es el camino que creemos que se debe seguir para poder tener éxito y no invertir tiempo, esfuerzo y dinero en proteger algo que ya está disponible en la red.

J.C.: ¿filmin tiene modalidad de venta?

J.R.: No, filmin de momento solo opera a través de *streaming* de alquiler. Es posible que nos equivocáramos en esto. Es posible no, seguro. Hay gente que quiere tener la opción de compra sobre las películas. No hemos desarrollado todavía esta parte de negocio. Esperamos hacerlo porque sí hay interés. Si tienes un iPad, o una tableta, y quieres descargarte la película, porque te vas de viaje y no tienes conexión a Internet para poder verla, o si estás en el avión y quieres ver una película, con la modalidad de *streaming* no vas a poder hacerlo. Este visionado *offline* a través de la descarga, de la compra de la película, no la hemos contemplado todavía en filmin y debemos hacerlo.

J.C.: ¿Esto os forzaría a revisar cuestiones de seguridad con relación a la protección de derechos de autor?

J.R.: De estas cuestiones se encarga Brightcoff, nuestro *partner* en *streaming* de vídeo. Ellos son quienes desarrollan, quienes ya tienen este tipo de medidas extremas de seguridad. Simplemente tendríamos que incorporarlas. Todo esto tiene un coste económico asociado y al mismo tiempo tendríamos que ver cómo encaja en nuestro sistema de dispositivos. Desde televisiones a consolas u ordenadores.

J.C.: ¿El *streaming* que tenéis es adaptativo?

J.R.: Sí, el *streaming* de filmin es adaptativo. Codificamos las películas con cuatro calidades diferentes: desde una calidad muy baja, a la alta definición. En caso de poder tener alta definición, en HTML 5 y en Flash, es decir, en los dos formatos. El usuario puede elegir la calidad que quiera ver, o

directamente se adapta según la calidad del ancho de banda de que el usuario disponga. Esto debería permitir ver la película sin parones, con más fluidez. No siempre sucede porque sabemos que el ancho de banda en España es una cosa extraña, pero es el camino y esta es la idea.

J.C.: ¿A través de qué plataformas puede acceder el usuario a vuestro contenido?

J.R.: A través de PC, MAC, iPhone, iPad, Android, PlayStation 3, y en Televisiones LG y Samsung, y en InOut Tv, un set top box que se incorpora a la televisión. Y a través de AppleTV.

J. C.: ¿Cuál de estos dispositivos crees que marcará el futuro para el consumo de cine a través de plataformas como filmin?

J. R.: Todos. Creo que todos acabarán conviviendo, si bien está claro que la televisión conectada a Internet va a ser el camino porque todo el mundo quiere ver cine en casa sentado en el sofá. Ahora bien, actualmente las televisiones conectadas a Internet todavía son minoría y en cambio todo el mundo tiene un teléfono móvil con acceso a Internet o una tableta. Creo que actualmente Internet no es suficiente gancho como para que la gente cambie de televisión. Si estuviésemos en época de bonanza, si estuviéramos en el año 2000 en lugar del año 2012, posiblemente filmin y otros portales se asentarían mucho más rápido, porque estarían ya en la televisión. Hoy costará un poco más. En cambio, las tabletas y los móviles son los dispositivos que están actualmente cambiando el mundo.

J.C.: ¿Qué iniciativas destacarías de filmin? ¿Has venido mencionando unas cuantas!

J.R.: ¡Sí! ¿Cuáles son las que destacarías? Creo que serían las siguientes: 1) Apostar por los creadores. 2) Crear nuevos festivales. 3) Apoyar el sistema de cortometrajes. 4) Estar presentes en cuantos más sitios podamos mejor, organizar eventos. 5) Dar un punto de “física” al portal. Hacerlo físico, que la gente no crea solo que filmin está *online*, sino que filmin está en la calle, filmin puede estar en festivales tradicionales. filmin debe ser una marca reconocida, porque solo siéndolo acabaremos triunfando. Porque la película *Midnight in Paris* posiblemente acabe estando, o si no lo está *Midnight in Paris*, *The Artist* sí que estará en todos los portales. ¿Por qué la gente va a venir a filmin? Porque en filmin van a encontrar otro tipo de cosas y en esto es en lo que debemos trabajar.

Modelo de negocio de filmin

J.C.: ¿Qué modelo de negocio está siguiendo filmin?

J.R.: El negocio de filmin es la suscripción y el alquiler transaccional. No ofrecemos películas gratuitas mediante la publicidad. Personalmente no soy amigo de las películas gratuitas. En televisión ya tienes 25 o 30 canales que te ofrecen películas gratuitas. Y en Internet, con una tarifa plana, tienes acceso por 10 euros a todas las películas que quieras. Aun así, en filmin estamos colaborando con ORBYT, la plataforma tecnológica de *El Mundo* y ofrecemos siete películas gratuitas a la semana a través de la misma. Y funciona bien. A nivel personal, sin embargo, no creo que este sea el camino a explorar, aunque los gurús de Internet hablan del modelo *freemium*. Una mezcla de *free*, gratuito, y *premium*, suscripción. Lo combinas, tienes un Spotify y te haces millonario.

J.C.: ¿Cuál de estos modelos está teniendo mayor acogida en filmin?

J.R.: El 60% de nuestra facturación viene por la suscripción. Pongamos un 60-40.

J.C.: ¿Qué política de precios sigue filmin?

J.R.: La política de precios viene marcada por las exigencias de las distribuidoras. Podríamos preguntarnos por qué tenemos que pagar lo mismo que un alquiler de videoclub si en el videoclub me llevaba el DVD, y en VoD tenemos que poner nuestro ancho de banda y pagar 3 euros, que era lo mismo que pagaba en el videoclub. Lo cierto es que si uno descuenta el IVA, descuenta los costes de transmisión y descuenta los costes de la pasarela de pago, no queda tanto dinero para repartir.

J.C.: ¿Crees que venderíais más con alquileres más bajos?

J.R.: No lo creo. Una película de 0,99 vende casi lo mismo que una película de 1,99, o de 2,99. Y creo que el precio debe estar aquí. Considero que es un error sobrepasar la barrera de los 3 euros para el alquiler. Sin embargo en el caso de la venta, en un mercado en el que los DVD cuestan de 5 a 15 euros, no podemos poner el alquiler de una película nueva por 5 euros porque limitaríamos la expansión del mercado. Y creo que sería un error.

J.C.: ¿Consideras entonces que los precios son atractivos para el consumidor?

J. R.: Sí. Aunque en una época como la nuestra, en la que todo el mundo se replantea en qué gastar dinero, porque el dinero escasea, quizás suena frívolo decir que 3 euros es el precio adecuado. De lo que estoy convencido es de que una tarifa plana por 10 o 15 euros es un precio muy adecuado por un catálogo de más de 2.000 películas. De hecho, filmin es actualmente la plataforma más barata en España. Estamos trabajando con títulos a 3 euros que otras compañías ofrecen a 4 euros. Rebajamos nuestro margen para poder acercarnos a la voluntad del consumidor y a nuestra idea de negocio. Aunque en ocasiones nuestra idea de negocio colisiona con la idea de negocio que tienen aquellos que nos dan los derechos de los títulos de que disponemos. Por tanto, tenemos que llegar a un punto de armonía que nos permita ir todos juntos de la mano y asfaltar el camino.

J.C.: Si habláramos de volumen de negocio, ¿cuál sería vuestro balance de estos años?

J.R.: ¡Rojo! Hasta ahora hemos perdido dinero. Hemos invertido muchísimo dinero para llegar hasta aquí esperando el momento en que el mercado empezara a madurar.

J.C.: ¿Y crees que ha llegado ya el momento de empezar a ver resultados?

J.R.: Creo que el próximo año y medio, desde ahora y hasta finales del 2013, va a definir no solamente el mundo, la economía, el futuro del euro, sino también el futuro del cine y de la televisión. Sabremos cómo vamos a ver cine, cuándo vamos a verlo y dónde vamos a verlo. Y queremos estar aquí. Así que ahora es el momento de invertir, para conseguir, ya siendo una marca reconocida, recoger beneficios. Y cuando hablo de beneficios me refiero simplemente a seguir pagando nóminas, el alquiler del local y a distribuidores y a productores para que puedan seguir haciendo aquellas películas que nosotros queremos.

J.C.: ¿Habéis encontrado vuestro sitio en la industria?

J.R.: Estamos en ello. Al final, la industria es un puzle de plastilina que está en permanente movimiento y en el que todo el mundo quiere encajar. Llegará el momento en el que la plastilina se endurezca y todo aquel que no esté ya no tendrá cabida.

J.C.: ¿Tenéis datos de ingresos por género?

J.R.: No. Creo que no son significativos. Nunca he creído en este tipo de datos. Si tuviese porno o más series de televisión, quizás sí. Considero que depende de la película. Al final lo importante es la película, no el género en el que la etiquetemos. En cuanto a las series, es verdad que están funcionando menos de lo que nosotros creíamos. Probablemente es culpa nuestra al no poder dar respuesta a las demandas de la gente. Estamos en ello y esperamos que las series vayan tomando cada vez más peso en nuestro catálogo.

J.C.: ¿Qué margen de beneficios puede tener una plataforma de VoD como filmin con relación a quien os cede los derechos?

J.R.: Podríamos hablar de 60-40 o del 50-50; depende del film, del director, del distribuidor y del acuerdo. Lo que está claro es que hoy puedo ganar más dinero en filmin que con la venta de un DVD, en el caso de una película pequeña. En filmin tienes beneficios desde la primera venta, en cambio en el mundo del DVD debes vender ciertas unidades para poder empezar a recuperar la inversión. Esto es muy positivo para el creador. Internet se está convirtiendo en una ventana más de explotación para poder recuperar la inversión.

J.C.: Internet parece presentarse como una alternativa, como una nueva vía para obtener beneficios con la explotación de la obra audiovisual.

J.R.: Está claro que hoy Internet es menos de lo que debería ser, menos de lo que muchos creen que es, pero más de lo que algunos anuncian que está siendo. Internet no solo es filmin, Internet es iTunes, Internet es ONO, Internet es Imagenio, Internet es Play Station 3. Internet también es Canal+, porque una parte de lo que te paga Canal+ es para su plataforma YOMBI. Internet también es TVE, porque TVE tiene una partida "A la carta" que les permite ver las películas a través de Internet. No debemos creer que Internet solo es www.filmin.com. Quitemos esta imagen y veremos que Internet está dando más dinero de lo que muchos creen.

Cada vez está dando más. Hay que ver los referentes en Estados Unidos o en el Reino Unido, donde ya tiene un peso significativo para un tipo de película determinada. El camino es que Internet tome el relevo o intente recuperar parte del dinero que se ha perdido en el mercado de alquiler y en el mercado de la venta física. No vamos a volver a la época dorada del año 2000 al 2004, donde se facturaba muchísimo dinero con el alquiler, con la venta, con el cine. Esto no volverá. Como no volverá la época dorada del mundo de la inmobiliaria, bueno, quizá volverá dentro de 20-30-40 años, pero no en breve. Y como eso no va a volver, hay que intentar minimizar las pérdidas o intentar recuperar algo de lo perdido y en eso está el modelo de distribución a través de Internet.

J.C.: ¿Podemos encontrar el catálogo de filmin en otros portales, o bien a través de televisión o a través de iTunes?

J.R.: Sí, nosotros somos distribuidores de iTunes. Las películas de filmin están en iTunes aunque no como canal propio porque iTunes no tiene subcanales. Pero sí somos distribuidores y podéis encontrar en iTunes España películas de las cuales ostentamos los derechos para la ventana Internet, como *La piel que habito*, *Midnight in Paris*, *La dama de hierro* o *The Artist*.

J.C.: ¿Y en otros canales o dispositivos?

J.R.: Sí, estamos en la Play Station 3, en este caso a dos niveles, uno como filmin y otro en el videoclub de Play Station 3, con nuestro catálogo. También estamos en ONO y en Imagenio, aunque en este caso estamos como agregadores de contenido, como películas individuales, no como canal, aunque estamos trabajando para estar algún día también como canal tanto en Imagenio como en ONO. Y empezamos a estar presentes también como canal en algunas televisiones conectadas, como LG y Samsung.

J.C.: ¿Quién consideráis que es vuestra competencia?

J.R.: Creo que nuestra competencia hoy es un mercado que aún no ha madurado lo suficiente. Actualmente el pastel es muy pequeño y ahora hay muchas cucharas que quieren acabárselo. Si el pastel crece todos podremos alimentarnos.

Ahora nuestra obligación, la de todos los portales que estamos presentes en este momento, es dar sentido al mercado y tratar de conseguir que vaya creciendo. Debemos lograr que cada vez haya más gente interesada en visitar nuestros portales. Si el mercado crece, entonces todos tendremos un sentido.

Sobre todo porque nosotros estamos especializados en un tipo de cine, en un tipo de género determinado y debemos creer, yo quiero creer, en un mundo donde no todo va a estar bajo una marca.

Disfruto viendo un mundo en el que hay muchas editoriales de libros, que sobreviven editando pequeñas novelas o reeditando a Dickens, o a autores desconocidos. Disfruto en un mundo donde hay cines como los Renoir, como los Verdi, como los Golem, que proyectan películas a la sombra de Cinesa o de Yelmo. Y debo creer en un mundo de Internet en el que existan portales como el nuestro. Me niego a pensar que todo va a sufrir este tipo de colapso. Un tipo de colapso como el que están sufriendo las televisiones ahora.

J.C.: ¿Habrà lugar para tantas plataformas en el mercado español?

J.R.: Dependerà del nivel de crecimiento que tenga el mercado. Si el mercado crece exponencialmente, sí. Si el mercado crece a un ritmo pequeño, posiblemente no. Y un poco volviendo al símil que planteábamos antes, ahora somos muchos los que estamos haciendo la travesía. En esta travesía algunos naufragarán, otros serán rescatados por grandes navíos que les comprarán la embarcación, y otros conseguirán llegar al puerto y asentarse. Considero que estos son los tres estados de plataformas que puede haber hoy en día.

J.C.: ¿Crees que proyectos de carácter global como iTunes, por ejemplo, pueden llegar a acaparar el mercado dejando poco espacio a proyectos de carácter local?

J.R.: La idea de iTunes es una idea global, no es una idea local, y no sé yo si el cine de carácter más independiente o de autor, o el cine más local, puede triunfar sobre una idea global.

Netflix en Latino América está teniendo problemas porque la percepción que tenía la gente de lo que era Netflix, con respecto a la realidad de lo que está siendo Netflix, es muy diferente. Y tú puedes crear una marca, o proyectar una marca muy sólida, pero cuando tienes que mostrarte, cuando tienes que desnudarte, si no cumples con las expectativas, la decepción es doble. Hay que ir con cuidado con eso.

No creo que vaya a ser tan fácil como que Netflix y iTunes colonialicen el mundo y sean ellas las marcas dominantes. No lo están siendo en el Reino Unido, no lo están siendo en Latinoamérica, no lo están siendo en Estados Unidos, y difícilmente lo serán en Europa, donde además las películas tienen distribuidores locales con los que no es tan fácil negociar como pueda ser con las *majors*.

Al principio, todo el mundo puede quedarse obnubilado por el oro de América, que puede venir y comprar tus derechos, pero no creo que vaya a ser este el camino. Cierta tipo de producto precisa de mayor cuidado, mayor atención, de una estrategia de comunicación y distribución más personalizada, y difícilmente los gigantes, los *marshall* como iTunes o Netflix puedan llegar a ofrecer esta personalización.

J.C.: ¿Por qué crees que Netflix finalmente no llegó a España?

J.R.: No lo sé. Es decir, puedo tener mis ideas pero como no estoy metido en el Consejo de Administración, sería muy presuntuoso por mi parte decir por qué decidieron no hacerlo. Es verdad que han llegado al Reino Unido, a Irlanda, pero las expansiones no son tan fáciles, y España es un mercado complejo. En España tenemos las televisiones públicas como TVE, tenemos Canal+, tenemos el sistema de financiación del 5%, que obliga a plataformas a invertir en producción. Tenemos los derechos muy atomizados en diferentes compañías, que no son multinacionales. Son muchos actores con los que negociar: ALTA, GOLEM, DEAPLANETA, RENOIR, VÉRTICE, y muchas otras compañías, y tienes que negociar con cada una de ellas. No son cuatro multinacionales y acabas con el problema. No es sencillo. Tienes que crear tu plataforma en otro idioma, tienes que codificar todas las películas en castellano y subtituladas, ... Mucho trabajo, mucho esfuerzo para un mercado que hoy, ya os digo, es demasiado pequeño para sostener a todos aquellos que estamos trabajando sobre él. Pero esperemos que entre todos consigamos fortalecer y hacer crecer este mercado.

J.C.: Algunas de las *majors* anunciaron que iban a crear una plataforma Ultraviolet, en la que tener todo su catálogo y entiendo que expandirse. ¿Cómo valorarías la iniciativa?

J.R.: No lo sé. Lo cierto es que no sé qué nivel va a tener Ultraviolet de realidad. La idea de homogeneizar un producto no sé si va a funcionar, si es algo que va a sedimentar. De momento es un proyecto, una idea pero no ha acabado de consolidarse. En dos años veremos cuál es el camino, en dos años también veremos cuál es la respuesta de YouTube y de Google con el tema del cine. Veremos qué va a hacer Facebook con el tema del cine, hacia dónde va a ir Twitter. La Santísima Trinidad de Internet, cómo se va a comportar frente al audiovisual o frente al mundo de los derechos audiovisuales. Hay que ver cómo acaba de evolucionar todo esto.

J.C.: Hará un par de años se anunció la creación de un buscador de películas, un buscador que analizara las bases de datos de los portales de VoD de aquí en España, en el que participabais. ¿Se

acabó desarrollando?

J.R.: No. Hace unos años se intentó crear un buscador en España, a través de la Coalición de Creadores o de EGEDA. Nosotros estuvimos invirtiendo bastante tiempo facilitándoles la base de datos, pero al final decidieron no lanzarlo. Desconozco los motivos. Creo que era una iniciativa que estaba bien para que la gente se informase y supiese dónde están los títulos.³

J.C.: ¿Crees que Internet puede ofrecer más o mejores oportunidades al cine de autor?

J.R.: Hay una idea común, que a mí no me gusta demasiado, que es que el cine digital permite expresar más y más fácilmente a los creadores. Esto puede ser cierto hasta cierto punto. Si planteamos el cine independiente de Cassavetes, o el cine independiente de los setenta americano, o europeo incluso, era un cine independiente de muy bajo coste. Y se hacía en cine, en celuloide. Por lo tanto, no eran necesarias las cámaras digitales, la revolución digital.

La revolución digital lo que ha posibilitado es una saturación de títulos. Con la revolución digital asistimos a la muerte de la paciencia. La gente se ha convertido en impaciente crónica. Nos encontramos ante una pérdida de autocritica brutal. Se crea y enseña sin pensar si el producto creado es bueno o si está lo suficientemente acabado. Por tanto, sin autocritica, sin paciencia y sin control alimentario.

Es decir, la gente ha pasado de ser cinéfila, a cinéfaga. Todos. Yo el primero. Devoramos películas y a veces no somos capaces ni siquiera de digerirlas.

Al prestar tan poca atención a aquello que estamos comiendo, o a aquello que estamos bebiendo, acabamos creando productos con la calidad de un bufet libre, de la barra libre. Productos de mala calidad.

Debemos tratar de empezar a apreciar aquello que queremos consumir para que, quien lo está preparando, lo haga a conciencia.

J.C.: ¿Y si pensamos en la distribución y en la promoción de tu película a través de Internet? ¿Ofrece nuevas oportunidades?

J.R.: Internet, depende de cómo trabajes tu película, puede darte mucho y puede ayudarte a conseguir una base de usuarios o seguidores interesante. Si lo haces muy bien puedes crearte un nombre a través de Internet. Nacho Vigalondo lo ha hecho, Kevin Smith lo ha hecho, *El Cosmonauta* lo ha hecho.

³ Diciembre 2012: Nace el portal www.mesientodecine.com, como iniciativa de la Federación de Distribuidores Cinematográficos (FEDICINE) y de la Unión Videográfica Española (UVE). Objetivo: ayudar al usuario a encontrar toda la oferta legal de cine en España. [17/12/2012: noticia publicada en CINE POR LA RED: "La industria del cine lanza una web que aglutina toda la oferta para ver cine legal en España".

Pero al fin y al cabo lo que importa es la película. Si la película es buena, entonces posiblemente se verá mucho. Si la película es mala, aunque tengas una base de usuarios muy sólida, no va a llevarte al éxito de nada.

Es posible que la base de usuarios te pueda permitir probar hacer una segunda película, o darte la oportunidad de dar conferencias, o vivir como personaje, y puede funcionar, y para eso Internet es muy bueno.

Pero creo que se están acabando los argumentos innovadores que puedan llevar tu proyecto a la primera página de cultura de un periódico, que es lo que hacía hasta ahora Internet atractivo.

Si yo hacía un proyecto que se grababa en cámara de fotos como un plano secuencia, sé que *El País*, o *El Mundo*, o *La Vanguardia*, o *La Razón*, van a hablar de mí, porque es algo original. Pero si soy el segundo que hace el plano secuencia en cámara de fotos, nadie va a hablar de mí. Y ya estamos ahora en la segunda generación de proyectos nacidos a través de Internet, y la segunda generación siempre es mucho menos atractiva que la primera, sobre todo porque la primera no acababa de dar nada, ningún hijo pródigo, ninguna obra de arte, de referente, para decir a los demás que ese era el modelo a seguir. Si llega quizás sirva de guía o de faro para otros.

J.C.: ¿Cómo valorarías la situación de la banda ancha en el mercado español? calidad y precio.

J.R.: Diría que hay dos niveles. En primer lugar es verdad que el ancho de banda en España es caro y de menor calidad que en otros países. Es incuestionable. Cada vez debería ser menos caro y tener más calidad y vamos por ese camino. Como mínimo debería ofrecernos más cosas por el mismo precio. Creo que nos queda 1 año para dejar de lamentarnos de la calidad de nuestro ancho de banda y que el camino va a ser el *triple play*: teléfono + Internet + televisión. Es el camino al que vamos.

J.C.: ¿Y los precios?

J.R.: El precio en España es una de las cosas que debería regularse, pero no se va a regular porque en el mercado tendemos a desregularizarlo todo, menos la aportación de capital de cada ciudadano a la banca, el resto todo es desregularizado, por tanto, es complicado decir que un teleoperador vaya a bajar precios.

La guerra de precios con las compañías de móviles no la han puesto las compañías sino que la han puesto aplicaciones como WhatsApp, o como Skype por móvil, que ha obligado a las compañías a inventarse nuevos caminos. Pero en estos nuevos caminos no han sido ellas, Vodafone, Telefónica-Movistar y Jazztel, quienes han hecho la guerra de precios, sino que han sido las aplicaciones gratuitas, que están ofreciendo dispositivos como iPhone o como Android. Por un lado.

J.C.: ¿Crees que los operadores han llegado ya a copar su mercado?

J.R.: No lo sé. Una de las ideas que se planteó en su momento era que si los operadores conseguían todo el ancho de banda, es decir, conseguían llegar a todos los hogares, iban a pasar a preocuparse entonces por los contenidos. No sé hasta qué punto es así ni sé tampoco cuál va a ser su batalla. Telefónica ha invertido muchísimo dinero en Tuenti y quiere hacer de Tuenti un videoclub, aunque todavía no lo ha conseguido. Telefónica tiene Imagenio, en el que también ha invertido mucho dinero. A Telefónica debería interesarle que los contenidos pudiesen verse a través de sus canales porque encima tiene muchísimos canales de TDT. Y te preguntas: ¿para qué la gente va a pagar paquetes de canales si lo tiene todo. Si todo aquello que quiere, menos los deportes, lo tiene de forma gratuita a través de la red? ¿O lo puede tener de forma gratuita a través de la red? De momento los operadores no han hecho ninguna acción para intentar regular un poco el mercado. No lo han hecho y desconozco el motivo. Y regulación no quiere decir cerrar portales, sino cerrar solo el acceso a Internet de aquella gente que se está lucrando con contenido que no es suyo.

J.C.: ¿Seguimos manteniendo el discurso del rol de los operadores en temas de derechos de autor?

J.R.: No diría que lo seguimos manteniendo nosotros sino que lo siguen manteniendo ellos. Yo no hablo de derechos de autor. Yo no hablo de tributar a la SGAE, o a DAMA, sino que estoy hablando de derechos del productor, o del inversor, o de quien ha pagado dinero para hacer la película, del propio creador. Ese es el campo. Ya sé que cada uno puede pagar un 5% al cine, pero este no es el problema. El problema es que hay gente que se está lucrando con contenidos que no ha firmado y es muy complicado para nosotros, y también debería serlo para ellos, para su parte de vídeo, el combatir con alguien que no tiene firmado un contrato, que no tiene que ir a negociar con HBO para decir: "quiero *Juego de Tronos*", sino que la sube directamente sin tener sus derechos, y después el usuario nos echa la culpa por no tenerla el mismo día. Pero el caso es que quizás HBO no me la quiere vender a mí o yo no pueda adquirirla por el dinero que me pide. La red, los usuarios, quieren muchas cosas pero no todo se puede tener. Volvemos de nuevo a lo de siempre: a la impaciencia, a la falta de autocrítica,...

J.C.: ¿Si mejorara la situación del ancho de banda en España, mejoraría la situación del mercado del VoD?

J.R.: Ayudaría a mejorar pero no creo que sea el problema. No creo que el problema del VoD en España o del cine en Internet en España sea la calidad del ancho de banda. No es el principal problema. Claro que es un problema, es un problema la calidad de ancho de banda, es un problema el precio del ancho de banda, pero no son los principales responsables de que el mercado crezca.

J.C.: ¿Cómo os afecta la posición del Gobierno y qué pediríais para garantizar el desarrollo del mercado del VoD?

J.R.: Yo lo que pediría al Gobierno es que ayudase a dar a conocer proyectos como el nuestro y como otros que hay en España. Que estableciese ya de una vez por todas la posibilidad de que las entradas vendidas a través de Internet cuenten para las subvenciones.⁴ Y que ayude a regularizar un poco más el mercado digital; y regularizar significa apuntar con el dedo a aquellos que están lucrándose con algo que no es suyo. No al usuario.

No podemos ser ingenuos, la piratería no es algo que vaya a desaparecer. La piratería es algo que siempre ha existido, siempre habrá un porcentaje de usuarios que van a saber cómo conseguir sus contenidos de forma gratuita. Esto es hasta cierto punto normal. Sucede en el videojuego, sucede en la música, sucederá en el cine. Pero es un porcentaje razonable. El problema es que ahora estamos en un porcentaje que ponía en peligro la propia industria.

J.C.: ¿Cómo valorarías el uso, cada vez más frecuente, de segundas pantallas?

J.R.: Cada hogar en España tiene muchísimos dispositivos a través de los cuales ver cine: televisiones, tabletas o *i-readers* hay en muchos hogares. Casi toda la generación a la que nos dirigimos tiene un móvil en el que reproducir vídeo, ordenadores los hay en todos los hogares, consolas las hay en todos los hogares,... ¿Qué sucede? que hay tantos dispositivos que mucha gente lo que está haciendo es ver o usar dos dispositivos a la vez. Estamos creando una especie de bipolaridad: la gente está escribiendo por el móvil mientras está viendo la televisión, o mirando el resultado del Barça mientras está mirando la tele, mientras está chateando, mientras está en Facebook, está haciendo muchas cosas a la vez y quizás prestando menos atención de la que sería interesante prestar ante una obra de ficción o una obra documental, ante una obra audiovisual básicamente.

Valoración del mercado del VoD en España, EE. UU., Europa

J.C.: ¿Consideras que se ha venido observando cierta resistencia de la industria al cambio, al surgimiento de Internet como nueva ventana de distribución?

J.R.: Creo que podríamos establecer dos niveles. Por un lado, si pensamos en filmin, una compañía nacida en el seno de la industria cinematográfica y de la mano de las principales empresas productoras, distribuidoras y exhibidoras españolas. filmin es Cameo, es El Deseo, es Alta Films, es Golem, es Wanda, es Tornasol, es Vertigo, es Versus y es Avalon. Son compañías de cine que decidieron, hace 4 años, gastarse mucho dinero en apostar por algo que no sabían si iba a llegar a buen puerto o no. filmin es la respuesta de la industria al problema de Internet. Por tanto, yo no puedo decir que la industria no ha reaccionado o no ha reaccionado a tiempo. De hecho a mi me duele porque nuestros socios han invertido dinero y títulos en un proyecto nacido en Internet.

⁴ Reconocimiento llevada a cabo a través del Artículo 26. Ayudas para la amortización de largometrajes, de la Ley de Cine, 2007 [relativo a las ayudas a la producción]. Si bien la nueva regulación del cómputo de espectadores no quedó establecida hasta la arprobación de la Orden Ministerial CUL/1772/2011, de 21 de junio. Y no fue realmente aplicable hasta el 12 de abril de 2012, momento en que el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales homologó la 1a plataforma de VOD para su participación en el cómputo oficial de espectadores de las películas cinematográficas: filmin.

Sin duda, habrá gente que tendrá, incluso en nuestro seno, ideas antagónicas, pero todos debemos ser conscientes de que hemos remado juntos para llegar hasta aquí.

Hace cuatro años no había referentes. Hace cuatro años no existía Spotify. Cuando empezamos con la idea de Filmin hace cinco años, no existía Facebook o no existía más que en Estados Unidos. Todo cambia muy rápido, incluso los derechos de televisión. Ni siquiera Amazon tenía un sistema de venta a través de Internet de *streaming*. No existía el iPad.

Es muy complicado pensar que tendríamos que haber hecho antes como Spotify. Spotify llegó un año antes que nosotros. Y estamos hablando de la música, un producto mucho más barato que el cine. Es muy fácil decirlo desde fuera pero la negociación de los derechos para la ventana Internet, y más en cine, ha sido muy lenta y acompaña al ritmo del mercado. Hace unos años el mercado no estaba preparado, no era maduro.

J.C.: ¿Consideras que la llegada de proyectos de VoD a España, que operan a escala global, como iTunes, Netflix, han ayudado o van a ayudar, aunque solo sea por el simple hecho de salir en la prensa, a dar a conocer proyectos españoles, como Filmin, al mercado español?

J.R.: No sé si ha ayudado. Supongo que la llegada de iTunes u otros portales, como el anuncio de Netflix, puede ayudar a dinamizar el mercado y a conseguir que el mercado crezca, sí. Ahora bien, sería importante que la gente tuviera conciencia de lo que es Netflix y no de lo que cree que es Netflix, que es diferente. Netflix no ofrece las cosas el mismo día que se ofrecen en televisión, no ofrece las cosas el mismo día que se estrenan en cine, ni tres meses después, no tiene un catálogo con todo aquello que uno quiere ver en el momento. Sí tiene un catálogo muy grande pero tiene ciertas limitaciones. Por tanto, tiene productos que se pueden ver en Estados Unidos pero que también se pueden ver aquí en España. Por eso también es importante que se dinamice todo el sector, es importante que CANAL + cree un portal sólido, porque a todos nos interesa que el cine a través de Internet funcione. Volvemos al punto 1 de esta entrevista. Quienes hacemos Filmin amamos el cine, si Filmin va mal porque hay otro portal que lo hace mejor, me parece muy bien. Ojalá ese portal sea capaz de dar el dinero que la industria necesita. Lo importante es la supervivencia del cine y la televisión.

J.C.: Hablamos de muchos actores de sectores distintos: teleoperadores, informática de consumo, televisiones, distribuidores de cine,..., y de una oferta creciente de portales de VoD. ¿Quién tenga el mejor catálogo tendrá el mercado?

J.R.: El mercado no es uno. Aunque estemos en un mundo digital, por tanto, en un mundo binario, de 0 y 1, no debemos traducir las conversaciones a 0 y 1. Uno puede vivir con una parte del mercado. Existen muchos periódicos en España, muchas editoriales, muchas discográficas... ¿Por qué no pueden existir diferentes portales? No debe existir uno solo que los gobierne a todos: ese concepto

tolkiano del anillo que nos va a gobernar a todos. No tiene que ser un Netflix que nos va a gobernar a todos. No, no creo en ese futuro. Y lucharé para que no sea así.

J.C.: Lo hemos ido comentado también, ¿van a convivir las distintas ventanas: cine, alquiler, venta, VoD, televisión?

J.R.: ¡Claro! ¡Son compatibles! Hay mucha gente que no va a entrar jamás en un portal como filmin, u otras alternativas, porque no tienen edad, o porque no les apetece, o porque tienen otra manera de ver cine: a través de la televisión, o a través de una sala de cine. O directamente dejan de ver cine porque no les interesa, porque están cansados de ficción. Puede suceder y no pasa nada.

Regulación y medidas de fomento en materia de VoD

J.C.: Pasemos a hablar de medidas de fomento y de regulación en materia de VoD. Existen distintas directivas y leyes, que de algún modo os afectan, la Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales, la Ley General del Audiovisual, que más bien tocan temas de publicidad, *product placement*; la Directiva sobre Comercio Electrónico; cuestiones relacionadas con los derechos de autor;... ¿En qué medida fomenta el Gobierno en España las iniciativas de VoD? Está el Plan Avanza con una línea de crédito a proyectos digitales, pero no específicamente VoD,...

J.R.: Sí, nosotros hemos abrazado el Plan Avanza, nos ha permitido de alguna manera, igual que Media, poder tener, comprar ciertos materiales. Es un crédito blando, no es que sea una financiación tipo subvención. En este caso el Plan Avanza nos da un dinero a crédito. Pero nos ha ido muy bien.

J.C.: Con relación a la Ley de Cine, ¿consideras que es necesario un impulso al sector de la distribución en Internet?

J.R.: Sí. Los exhibidores cinematográficos se opusieron en su momento a la Nueva Ley del Cine. No querían que las entradas de Internet contasen. Y esto la gente debe saberlo. Este hecho impidió que la normativa entrara en vigor en su momento. Está claro que van a acabar cediendo y que vamos a acabar contando nosotros, Youzee, Waki.tv, iTunes y todos los portales que puedan llegar. Los espectadores deben contar independientemente del soporte que elijan para consumir una determinada película.

Desde la industria se plantean cómo recuperar espectadores. Y para saber cómo recuperar los espectadores perdidos, es importante saber dónde están, qué quieren ver, cómo quieren verlo y cuándo quieren verlo. Y si no se lo das, no vas a recuperarlos jamás. Y esto es importante tenerlo en cuenta. El espectador que decide abandonar la sala de cine en pro de Internet, quiere seguir viendo cine, quiere seguir viendo películas, y a lo mejor no las verá en un multicine, sino que las verá en su

casa, en una televisión de 60 pulgadas, en su sofá, cómodo, sin que nadie le moleste. Es un espectador y hay que contarle igual que el que paga una entrada de cine.

J.C.: ¿En qué momento podemos encontrar actualmente el VoD en el gráfico temporal de la cronología entre ventanas de distribución?

J.R.: Las ventanas de distribución a través de Internet son flexibles, no están reguladas por ley sino que vienen marcadas por las propias reglas del mercado. En este sentido, lo que parece estar convirtiéndose en estándar, es una ventana de 3 o 4 meses después del estreno en salas de cine, estreno en Internet.

El estreno en Internet, ¿qué implica?: estreno en VoD de venta y alquiler, nunca en suscripción, durante una serie de meses, de tres a cuatro meses, compartido en diferentes portales. Después de estos cuatro meses, la película puede pasar a Canal+ en exclusiva durante un periodo de entre doce y dieciocho meses. Llegado este momento, desaparece del catálogo de VoD.

Existe otra opción, en caso de no tener vendida la película a Canal+, entonces estoy estos tres o cuatro meses compartiendo ventana con ONO, IMAGENIO, iTunes, etc. y después de estos cuatro meses la película pasa a tarifa plana (suscripción).

Existiría una tercera si pensamos en una película que sea una coproducción con TVE o con otros canales que no quieren que esté en Internet hasta el primer pase en televisión.

Y finalmente, una cuarta opción para películas que no han tenido un recorrido en cine notable y que al cabo de un par de semanas del estreno cinematográfico se estrena en Internet.

Por último podríamos hablar de los estrenos simultáneos de *day and date*.

J.C.: filmin es la única plataforma de VoD en España que ha obtenido ayudas del programa Media.

J.R.: Sí, filmin ha sido, y sigue siendo, la única plataforma en España de largometrajes que cuenta con el apoyo del programa Media. Llevamos cuatro años, este será el cuarto (2012), contando con el apoyo del programa Media, y seguiremos, siempre que podamos, apostando por esta opción.

J.C.: ¿Qué nuevos objetivos os habéis planteado para la última convocatoria de Media?

J.R.: filmin ha crecido en diferentes niveles: 1) Nivel d'EuroVoD. 2) Nivel de servicio tecnológico: novedades tecnológicas en dispositivos. 3) Ampliación de contenidos, nuevos catálogos, nuevos diseños. 4) La creación de subtítulos. 5) La comunicación. 6) La creación de festivales y eventos propios, como el Atlántida Film Festival.

J.C.: ¿Qué valoración haríais de la política de ayudas del programa Media al ámbito del VoD?

J.R.: Para nosotros ha sido un salvavidas que nos ha permitido estar hoy aquí.

Normativa en materia de propiedad intelectual - Derechos de autor e Internet

J.C.: ¿Cuál es la posición de filmin con relación a la regulación en materia de propiedad intelectual en Internet?

J.R.: En materia de regulación, desde filmin siempre hemos sido muy claros. Creemos que es importante regular el mercado y regular el mercado no significa penalizar al consumidor, ni limitar su capacidad de poder exponer obras que tenga en propiedad. Para nosotros regular el mercado significa penalizar a aquella persona que está obteniendo un beneficio, que se está lucrando de unas obras que no son suyas, bien mediante ingresos publicitarios, bien mediante pago a través de tarifas planas, como podía ser Megaupload. Y es importante destacar que no hablamos de copia privada sino de contenido que ni siquiera ha llegado a estar disponible en el mercado.

J.C.: En Francia se estableció la Ley Hadopi, en España nos encontramos con la Ley Sinde-Wert. ¿Cómo las valoras?

J.R.: En Francia la normativa ha tenido un impacto menor del esperado pero es incuestionable que en Francia el respeto a la cultura, y Respeto en mayúsculas y Cultura en mayúsculas, es mayor que en España. En Francia sí tienen ese tipo de aprecio a la cultura que viene de Malraux en los años sesenta. La base, los cimientos de la industria cinematográfica francesa, viene de la época en que André Malraux estaba en el Ministerio de Cultura, en la época de la *Nouvelle Vague*. Estamos hablando de cincuenta años de trabajo, de “picar piedra”, para construir una base sólida de respeto a la cultura, de respeto al cine y a sus creadores. Francia necesitaba menos una ley de regulación de lo que la necesitamos en España, donde no sabemos todavía qué pasará con la Ley Sinde-Wert. El Gobierno acaba de llegar, en cien días ha acumulado muchos incendios. El bosque se está quemando por muchos lados y quizá el pequeño bonsái que representa el cine, a vista de algunos políticos, no sea el incendio más importante del que haya que ocuparse.

J.C.: Estos últimos años ha habido muchos movimientos, iniciativas sociales contrarias a la aprobación de la Ley Sinde-Wert. Hablamos del *Manifiesto por la Liberación de la Cultura; Por una Cultura Libre*; la *Carta por la Innovación*, la *Creatividad y el Acceso al Conocimiento*... ¿Cómo valoras estas iniciativas?

J.R.: En primer lugar, debemos dejar claro que la cultura es libre. Es necesario saber distinguir los conceptos de industria y de cultura. Uno puede acceder a los libros de Dickens, a Dante, a las películas de Buster Keaton, de Hitchcock, puede acceder a 25 canales de televisión, a canales como YouTube,

Vimeo, y ADNStream, que son gratuitos. Puede acceder a canales como Wuaki.tv, que tiene películas gratuitas, a Orbyt... Hay acceso gratuito a la cultura y en España, hasta el momento, teníamos una red de bibliotecas y videotecas que eran la envidia de media Europa. Vamos a empezar a darnos cuenta de lo que tenemos. La cultura es gratuita, y quien quiere llegar a la cultura, quien quiere releer el *Rey Lear*, puede hacerlo. Ahora bien, quien quiera ver *Juego de Tronos*, o quien quiera ver *The Big Bang Theory*, debe hacerlo por otros canales. No estamos hablando de cultura en mayúsculas; estamos hablando de entretenimiento, o de diversión, y de una industria que se dedica a facturar eso. Y este tipo de evasión, de entretenimiento, también es gratuito, pero tienes que esperar un poco más para tenerlo. Seamos honestos en nuestras demandas. Nosotros lo queremos todo gratis y lo queremos ahora. Pero la industria del entretenimiento es cara, cuesta mucho dinero y si nadie paga por ella, va a dejar de hacerse. En España hay dos millones de personas que pagaban o llegaron a pagar a Megaupload 10 euros al mes. Dos millones de personas son 300 millones de euros al año, y 300 millones de euros al año es la mitad de lo que facturaba el DVD hace siete años en España.

J.C.: Hay otra cuestión relacionada con los derechos de autor y su gestión para su explotación en Internet relacionada con la obtención de derechos de explotación de un mismo film para distintos territorios. ¿La solución pasa por forjar alianzas a través de proyectos o plataformas como EuroVod?

J.R.: El problema no radica tanto en la obtención de los derechos para su explotación a nivel multiterritorial sino en la necesidad de saber ofrecer un trato específico para cada película en los distintos territorios. Cada película y cada territorio es un mundo, un universo totalmente diferente. Si hablamos de cine europeo, cine independiente y cine de autor, es muy complicado creer que una distribución paneuropea sea la solución. Quizás cuando el mercado de Internet haya madurado más, pero vuelvo a lo de antes, cada territorio tiene una manera de comercializar, de dar a conocer las películas o las series de manera particular, y estoy hablando de cosas determinadas, no de *Transformers* o *Harry Potter*, pero si de *Un Profeta*, o de *La Cinta Blanca*, no se venden igual en Francia que en Italia, que en Alemania que en España. Precisan de una estrategia de comunicación y marketing diferente para cada territorio. Tienes que llevar los proyectos de forma diferente. En este sentido no es tan sencillo. Europa es un sueño muy bonito que sigue hablando en diferentes idiomas, con diferentes bases culturales, es complejo que todos nos pongamos de acuerdo para ver quién manda, qué canal, cómo se distribuye ...

Redes sociales y filmin

J.C.: Estamos ya acabando la entrevista, entrando en tema de redes sociales, estrategias de promoción y marketing de filmin, ¿qué estrategias usáis para dar a conocer vuestro proyecto en Internet?

J.R.: Tenemos la suerte de que en Twitter nos hemos hecho un pequeño rinconcito, tenemos 12.000

casi 13.000 seguidores en Twitter⁵. Más de 8.000 en Facebook, y lo hemos logrado porque tenemos muy claro que hay que saber regular lo que es publicidad, promoción, ruido e información. A veces las plataformas creen que estos son canales de promoción, y no, son canales de interacción con los usuarios. E interacción significa darles noticias que a ellos les puedan interesar, responder a sus inquietudes, seguir sus conversaciones, y no soltar una noticia e irse. Para esto deben servir las redes sociales, para escuchar a quienes hasta hace un tiempo quizás mandaban algún mail, pero ahora tienen la posibilidad de hacerlo de forma directa, con un pequeño mensaje de 140 caracteres.

Está por ver cuál será la evolución de Twitter y de Facebook también, porque ¿quién va a sustentar dos plataformas gratuitas que son utilizadas por las compañías para hacer promoción? ¿Van a seguir siendo gratuitas para Coca-Cola, para Nike, para McDonalds o para nosotros, que utilizamos Facebook como herramienta de promoción? ¿Qué gana Facebook con ello? Porque si no hacemos anuncios, ¿qué está ganando? ¿No va a acabar pasando a ser una plataforma de pago para las compañías y una plataforma gratuita para los usuarios? ¿Hará lo mismo Twitter? Está por ver en los siguientes años cómo va a acabar de configurarse este duo que es Twitter y Facebook.

J.C.: Por ahora, ¿os están dando buenos resultados?

J.R.: Muy buenos resultados en Twitter, un poco menos en Facebook, pero sí, en Twitter estamos muy contentos. En Facebook estamos tratando de conseguir que las actividades del usuario en filmin se vean reflejadas en Facebook, algo similar a lo que está haciendo Spotify o están haciendo tantos otros. Pero sí, estamos muy contentos de lo que está sucediendo en Twitter. Creo que parte del éxito que tenemos hoy, del éxito relativo que pueda tener filmin hoy, se debe al buen trabajo, al buen hacer, de la gente que ha estado trabajando en filmin en las redes sociales. Desde retransmisiones de Óscar cargadas de cinismo, a respuestas técnicas a alguien a la 1 de la mañana de un día de fin de año.

Perspectivas de futuro de filmin

J.C.: ¿Cómo veis el futuro de vuestro proyecto?, ¿qué retos os planteáis a corto y largo plazo?

J.R.: Es muy complicado responder a esta pregunta teniendo en cuenta que estamos en un momento de inseguridad, de incerteza global, en el que se están replanteando las bases de la financiación pública, de la seguridad social, de la educación. Sería presuntuoso creer que sabemos dónde estaremos dentro de 3 años. No lo sabemos. Pero sí tenemos claro que queremos ser una plataforma consolidada, una marca respetada de cine independiente y de autor, que llegue a todas las plataformas posibles. Con un mercado regulado en el que la gente pueda pagar 10 euros al mes y pueda ver cuantas películas quiera a través de la televisión. Con una base de usuarios de entre 50 y 100.000 usuarios que puedan disfrutar de filmin. Este es el camino que queremos seguir. Nuestra meta. Vamos a ver cómo llegamos hasta aquí. Soy optimista. Debo ser optimista.

⁵ En diciembre del 2012 llegaron a los 23.196 seguidores en Twitter: 10.951 en Facebook.

Un posgrado sobre distribución audiovisual y nuevos modelos de negocio.

J.C.: filmin ha puesto en marcha junto con la UOC un posgrado sobre distribución y nuevos modelos de negocio. ¿Cuáles son vuestras expectativas?

J.R.: Para nosotros, en un país en el que los únicos héroes que hay son futbolistas, donde la investigación y el desarrollo están tan mal vistos, es imprescindible que se invierta en gente que crea nuevas plataformas, que crea nuevos modelos de distribución, que innove. E innovar significa equivocarse a veces, y equivocarse es perderlo todo, pero perderlo todo sabiendo que tendrás que levantarte y volver a recuperarlo. Por eso es importante que una universidad como la UOC, que es una universidad que hace de la innovación su *leitmotiv*, se junte con filmin o con plataformas como la nuestra, para crear un posgrado donde se expliquen nuevos caminos, nuevas vías de exploración. Porque el cine no ha muerto, el cine se ve más que nunca. La televisión se ve más que nunca. Lo importante es saber cómo rentabilizarlo, saber cómo dar a conocer nuestra obra, creer que podemos hacer una obra con poco presupuesto que puede llegar a una audiencia global. Internet es un mundo de oportunidades y debemos intentar explotarlas. En este sentido, un posgrado sobre distribución y nuevos modelos de negocio, en el marco de una universidad como la UOC, debería ayudarnos a dar a conocer estos nuevos caminos e incluso a abrir nuevas vías.

2.2. Entrevista a Josep Monleón, head of content de Wuaki.tv



Titulares entrevista

Josep Monleón (noviembre del 2012). "Queremos ser el videoclub de toda la vida dentro del televisor". *ComeIn* (núm. 16).

[<http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero16/articles/Article-Judit-Clares.html>]

Josep Monleón (febrero del 2013). "Los del VoD estamos encorsetados entre sala de cine y televisión". *ComeIn* (núm. 19)."

[<http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero19/articles/Article-Judith-Clares.html>]

Entrevista completa:

Judith Clares: ¿Cuándo nace Wuaki.tv? ¿Con qué objetivos?

Josep Monleón: Wuaki.tv nació hace tres años aproximadamente, de la mano de uno de sus inversores principales, Jacinto Roca. En Estados Unidos, comprendió que el futuro del cine en home-entertainment iba a estar principalmente en Internet. Y viendo un hueco en este campo en España, y que en Estados Unidos estaban apostando por los set-top-boxes, por los aparatos que se conectan al televisor para facilitar su conexión a Internet, decide crear en España primero una plataforma tecnológica y luego un equipo para dar soporte a todo este proyecto que es Wuaki.tv.

J.C.: Hace aproximadamente un año os planteabais internacionalizar el proyecto abriendo mercado en Latinoamérica, en Brasil y Argentina, pero a mediados de junio del 2012 el gigante japonés del comercio electrónico Rakuten compró Wuaki.tv. ¿Cómo habéis vivido el cambio al convertirnos en parte de un gigante multinacional?

J.M.: Pues ha sido en primer lugar un tremendo orgullo que un gigante como Rakuten nos comprara siendo una compañía catalana. El día a día prácticamente no ha variado, pero no cabe duda de que detrás hay un importante proyecto de expansión internacional y de consolidarnos como los líderes

en España.

J.C.: ¿Cuál es la línea editorial de Wuaki.tv?

J.M.: Nos posicionamos principalmente como un “videoclub en la tele”, en el que poder encontrar todo tipo de cine comercial, de Hollywood, cine de *majors*. También podemos encontrar algún título de cine independiente, pero nuestro objetivo es el cine familiar. Queremos que una familia se siente a ver el televisor en su casa y pueda encontrar en nuestro catálogo películas como *Los vengadores*, *El caballero oscuro*, *Harry Potter* o clásicos como *El padrino* o *Ben-Hur*. Y, ¿por qué no?, también cine independiente de directores como Costurika o Wes Anderson. Nosotros somos el videoclub de toda la vida. De cuando tú ibas al videoclub del barrio y veías o buscabas las novedades. Y tenías la estantería de novedades. Andabas un poquito más y veías las estanterías de catálogo con títulos como *El Padrino*, *Tiburón*, *La guerra de las galaxias*... Este es nuestro fin y es lo que queremos ser: el videoclub de toda la vida dentro del televisor.

J.C.: ¿Qué volumen de catálogo tenéis actualmente? ¿Cine, series, documentales...?

J.M.: Tenemos alrededor de unos 4.000 programas en total, entre series, episodios, películas y documentales, y seguimos creciendo. De hecho fuimos la primera plataforma en tener series de televisión *online*.

J.C.: Tenéis acuerdos con todas las *majors*, ¿también con productores y/o distribuidores locales?

J.M.: Sí, tenemos acuerdos con las seis *majors* de Hollywood y con las principales empresas nacionales, como Aurum, Vertice Cine, Filmax, Tripictures, DeAPlaneta, Acontracorriente, Emon Savor, Vertigo o Zinkia, y seguimos trabajando para cerrar acuerdos con otras empresas, para seguir creciendo.

J.C.: ¿A través de qué otras plataformas, aparte de con el televisor conectado, puede acceder el usuario a vuestro contenido?

J.M.: A través de ordenador, web, de tabletas como iPad, a través de Android, de videoconsolas como la XBOX360; a través de *set-top-boxes* como Gigaset-Siemens, que representan el otro gran trozo del pastel. En el caso de Gigaset, desarrollamos la plataforma para que pudiera funcionar en el aparato, pensando que los televisores conectados, o *smart TV*, tardarían un poco más de tiempo en entrar en los hogares españoles y poder con ello disponer de un dispositivo puente para la gente que no tuviera o no pudiera adquirir un televisor conectado para acceder a Internet. Pero estamos viendo cómo los televisores conectados a Internet están llegando al mercado más rápido de lo que pensábamos. Los fabricantes de televisión están viendo que los *smart TV* pueden llegar a convertirse en una buena fuente de ingresos para ellos.

J.C.: ¿Consideras que el consumo a través del televisor va a ser el futuro, va a ser la clave para el consumo de cine legal a través de Internet?

J.M.: En Wuaki.tv es el presente. Las métricas que tenemos en televisión conectada son impresionantes.

J.C.: ¿Cuál es vuestro público objetivo?

J.M.: El *target* de televisor conectado oscila entre los 30 y los 65 años.

J.C.: ¿Qué consideráis que os diferencia del resto de plataformas de VoD?

J.M.: La característica principal que nos diferencia, a nivel nacional y casi a nivel internacional, del resto de plataformas de VoD es que Wuaki.tv es un producto pensado para ser accesible directamente a través del televisor. No somos un proyecto *online* o web. Somos un proyecto al que se puede acceder a través de la web pero nuestro *goal* es que estamos ya en los televisores conectados: Samsung, LG, Philips y Panasonic. En Europa ni siquiera proyectos como LoveFilm, o Netflix en Estados Unidos, lo han conseguido. Nos encontramos ante un negocio, un servicio, que se ofrece directamente vía *smart TV*. Al mismo tiempo, somos una de las pocas compañías de VoD que cuenta con acuerdos con las seis *majors* de Hollywood. Estos dos aspectos son los que nos diferencian principalmente de otros proyectos de VoD: estamos en todos los *smart TV* y contamos con acuerdos con todas las *majors* de Hollywood.

J.C.: ¿Quién consideras que es actualmente vuestra competencia?

J.M.: Podría ser iTunes por la parte transaccional, pero como modelo mixto transaccional y suscripción, solo está filmin, y por tipo de cine que ofrecemos no tiene nada que ver. Desde la desaparición de Youzee en modelo de SVoD nos hemos quedado solos.

J.C.: ¿Cómo crees que acabará configurándose la oferta de VoD en Europa y en España? ¿Crees que habrá lugar para tantas plataformas de VoD en el mercado español?

J.M.: Al final en cada país tiene que haber pocos *players*. Van a haber dos o tres por país. Y en muchos casos serán grandes. Y estarán detrás de ellos grandes corporaciones. Si quieres hacerlo bien, tener un departamento de desarrollo, marketing, contenidos, atención al cliente, etc., necesitas una estructura importante y mucho dinero.

J.C.: ¿Cómo valorarías la reticencia que se ha observado hasta hace poco por parte de la industria en su apuesta por la distribución bajo demanda, a causa, principalmente, de cuestiones relacionadas con

la piratería?

J.M.: Creo que debemos tener en cuenta varias cuestiones para responder a esta pregunta. En primer lugar, la industria del cine y la de la música han tenido unas estructuras muy arcaicas y les cuesta mucho evolucionar. En este contexto, Internet ha sido considerado un enemigo. Hacerles entender que Internet debe ser considerado el nuevo canal que te puede dar el negocio cuesta mucho. Más aún si han apostado, en algunos casos, por plataformas, dándoles catálogo, y no han obtenido beneficios. Hasta hace poco tiempo, gestionar derechos, gestionar *royalties* para la ventana Internet, teniendo en cuenta que no daba beneficios, resultaba muy complicado en un entorno que estaba todavía volcado en el soporte físico del vídeo DVD-BD. Por desgracia, hasta que la distribución digital no ha empezado a dar un giro, y hasta que no pueda empezar a generar ingresos interesantes, a las compañías les va a costar mucho dar un paso y apostar por el digital. Por suerte esto está cambiando porque algunas compañías como nosotros, u otras compañías como Filmin o iTunes, estamos empezando a generar, poco a poco, ingresos, o más que ingresos, una tendencia hacia arriba, y antes esto no pasaba.

J.C.: ¿Crees que sería necesaria una apuesta más clara para regular el mercado, para proteger, por ejemplo, los derechos de autor?

J.M.: Creo que las soluciones deben venir de la industria. Debemos luchar por dar el mejor servicio, obtener precios, y a partir de aquí veremos cómo el mercado va creciendo. Creo que tenemos que hacer el mejor trabajo posible y ofrecer lo mejor posible de nuestro servicio... y todo vendrá a partir de aquí.

J.C.: ¿Qué modelo de negocio está siguiendo Wuaki.tv?

J.M.: Más que modelos de negocio, me gusta llamarles modelos de consumo y conviven de manera combinada. En Wuaki.tv trabajamos con las modalidades de VoD-Transaccional (alquiler), VoD Electronic Sell-Through (venta), VoD gratuito (en este caso hablaríamos de modelo publicitario, con un patrocinio del BBVA); y un Plan Premium basado en suscripción. A tres meses del estreno en cine, en el salón de tu casa, con tu familia, puedes estar viendo un estreno en modalidad transaccional o en venta, nunca en suscripción.

J.C.: En la modalidad de venta en televisión, ¿cómo se almacena el contenido comprado?

J.M.: En el caso de la venta, al basar nuestro modelo principalmente en televisión, el contenido comprado queda almacenado en la nube, no en un disco duro, y puedes encontrar siempre que quieras la película que has comprado en tu videoteca.

J.C.: Cuando nació Wuaki.tv, inicialmente no os interesaba incluir la tarifa plana como modalidad de negocio, si no que considerabais que precisamente os diferenciaba del resto de plataformas apostar

por la modalidad de alquiler. ¿Por qué decidisteis apostar finalmente por la suscripción, por la tarifa plana?

J.M.: Consideramos necesario poder ofrecer un servicio de suscripción para aquellos usuarios que tenemos de televisión que solían consumir un volumen significativo de películas al mes. Queríamos ofrecer esta posibilidad a aquel tipo de público que es un consumidor habitual de nuestro servicio. De hecho, la persona que prueba el servicio y ve que en la tele puede alquilar películas, suele ser un consumidor que repite bastante.

J.C.: ¿Cómo valorarías la ventana que corresponde al VoD, en paralelo a la venta y alquiler físico, y el tiempo marcado para la TV de pago?

JM.: Existen unas reglas del juego que viene marcadas desde hace mucho tiempo. El VoD ha entrado en la ventana de alquiler y venta de DVD y debemos respetarla. Debemos esperar entre 3 y 4 meses para poder estrenar un título en VoD de alquiler y venta, no podemos adelantar la ventana y colisionar con la ventana de cine. Por otra parte, no podemos tampoco incluir las novedades en la modalidad de suscripción puesto que esta ventana entra mucho más tarde. Primero está la modalidad de TV de pago (paytv), con Canal+. Si por casualidad alargáramos la ventana de alquiler ni que fuera una semana, más allá de la fecha marcada para la modalidad de alquiler y venta en VoD, ¡es que ni se me ocurra! Seguro que recibiría una llamada de la *major* propietaria del film en cuestión, comunicándome que les han llamado de CANAL + porque todavía tenemos la película en VoD de alquiler cuando estamos en tiempo de la ventana de PayTV.

El negocio del cine está principalmente en televisión. Los ingresos fuertes que tienen las compañías de cine vienen de la mano de las televisiones. En este sentido, estamos encorsetados los de VoD, entre sala de cine y televisión, y muy atados de manos en según lo que hagamos.

Hasta que no demos que este modelo funciona y que los ingresos, los beneficios que podemos darle a una *major* o a una compañía independiente en VoD son más altos que lo que les da Canal+, costará mucho lograr un cambio en este sentido.

Precisamente con AContracorriente me llevé un disgusto enorme con la película *Intocable*, de la que tienen los derechos para España. Es la película que ha facturado en Francia más dinero de la historia. Una película independiente de la compañía GAUMONT. ¡Un exitazo! Pero la ventana de VoD quedó bloqueada por Canal+. Esto, para nosotros, es un problema, porque no pudimos poner esta película en nuestra franja de VoD de alquiler.

Pero entendemos que de cara al distribuidor, o de cara al productor, el dinero que les va a pagar Canal+ por bloquear la ventana de VoD les compensa. Pueden llegar a pagar medio millón de euros por la película, y no podemos competir todavía con esto.

JC.: ¿Qué política de precios sigue Wuaki.tv? ¿Os viene fijado el precio por las *majors*?

JM.: Sí. Hay dos precios te diría casi preestablecidos. Por un lado lo que son estrenos *day and date*, es decir, cuando sale el DVD, y se ofrecen a 3,99 euros. Estrenos paralelos a la ventana de venta de DVD, a 2,99 euros y películas de catálogo a 1,99 euros. Este trato que les damos a las *majors*, se lo damos también a las compañías nacionales que lanzan estrenos en *day and date*. Por ejemplo, estrenamos en VoD *El árbol de la vida* de TRIPICTURES, y le dimos categoría de estreno a 3,99 euros. El proveedor puede sugerir el precio y tratamos de respetarlo, pero existen unas reglas del juego que están y que hay que cumplirlas.

Compañías distribuidoras como AURUM o TRIPICTURES pueden lanzar en España películas como *Amanecer*, o *Crepúsculo*. Películas de mucho presupuesto, que suelen tener un muy buen *boxoffice*, y que no podemos ofrecer a 1,99 euros. No tiene sentido. En este caso el precio de mercado podríamos decir que viene establecido por las *majors*.

JC.: ¿Consideráis que los precios son atractivos para el consumidor final?

JM.: La percepción del precio por parte del consumidor representa, en parte, un problema. Sobre todo para el ámbito de venta en VoD. Pero hay una explicación detrás de este problema. Existen muchas tensiones internas en las compañías de cine, entre departamentos. Evidentemente, no voy a decir quién tiene razón y quién no la tiene. Pero lo cierto es que podemos encontrarnos con un departamento comercial de alquiler y venta de DVD, con unos precios establecidos para el punto de venta. En algunas compañías el ámbito digital pertenece a *Home-video*, a este mismo departamento, pero en otras no. Es muy complicado que la gente que está vendiendo DVD en El Corte Inglés vea una película que ofrecen a 13.99 euros en el punto de venta físico, a 9,99 euros en VoD. Esta realidad crea problemas a las compañías. Como hasta ahora se estaba viviendo más del producto físico que del digital, admitían salir con el mismo precio, o con un pequeño descuento del 10%, en venta en VoD.

Nuestra tarea es mostrar a las *majors* sobre todo, y a compañías independientes, que la gente es sensible al precio. En Wuaki.tv continuamente estamos haciendo, con permiso, experimentos de precios con el objetivo de analizar el consumo según el precio, y tratar así de mostrar que este modelo funciona.

JC.: ¿Por qué crees que Netflix finalmente no llegó a España?

JM.: El esfuerzo económico que estaban haciendo para entrar en España era muy grande. Estaban comprando mucho catálogo y la inversión era muy elevada. De todos modos, no nos confundamos. Netflix es un portal centrado en la modalidad de suscripción para títulos de catálogo. La gente debe saberlo. En Netflix no tienes barra libre de novedades, de estrenos. Netflix es una suscripción a títulos

de librería. Cuenta con un amplio catálogo de títulos, sí, pero son de librería. Debemos saber lo que es Netflix.

JC.: ¿Qué volumen de negocio tiene Wuaki.tv?

JM.: Te puedo decir que hasta marzo del 2012, antes de la adquisición de la compañía por parte de Rakuten Group, habíamos invertido 5 millones de euros, y era necesario invertir otros tantos más. Era necesaria una elevada inversión en contenidos, en marketing y en tecnología y en estar presentes en el máximo número de plataformas. En España, un proyecto, en esos momentos, con treinta personas⁶, con seis *majors*, con cuatro plataformas de televisión, Xbox, ipads y android, no podía estar dando beneficios, igual que cualquier otra plataforma de VoD que operase en España. Ninguna estaba dando beneficios. Todos estábamos invirtiendo. Lo que sí te puedo decir es que contábamos con 120.000 usuarios registrados⁷, de los cuales, un 40% o un 50% eran activos, bien consumiendo películas gratuitas, bien películas de pago. Y estas cifras han ido creciendo. Sobre estas cifras hemos ido construyendo.

JC.: ¿Qué margen de beneficios puede tener una plataforma de VoD como Wuaki.tv con relación a quien os cede los derechos?

JM.: Los *royalties* que le puedes pagar a una compañía van del 50 al 70%. Entre el 50 y el 70% del precio de venta al público, una vez descontados impuestos, etc., se van a los proveedores, ya sean *majors* o compañías independientes. Imagínate los márgenes que tienes. Después, además, tienes que cargarle tus costes.

J.C.: Finalmente, ¿cómo valoras la iniciativa formativa del posgrado de Distribución Audiovisual: VoD y nuevos modelos de negocio impulsada por UOC y filmin?

JM.: ¡Muy bien! Todo lo que sea apoyar al VoD creo que es una gran iniciativa y estoy encantado de que Wuaki.tv pueda colaborar.

⁶ En febrero de 2013, el quipo de Wuaki.tv está compuesto ya por 50 personas.

⁷ En febrero de 2013, cuentan con 500.000 usuarios registrados.

2.3. Entrevista a Juan Alía, director de Filmotech



Titulares entrevista

Juan Alía (agosto-septiembre del 2012). "No se puede hacer frente a la piratería si no ofreces una alternativa legal al consumidor". *ComeIn* (núm. 14).

[<http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero14/articles/Article-Judith-Clares.html>]

Juan Alía (noviembre del 2012). "Los costes de los servicios de VoD son muy elevados y difíciles de sostener exclusivamente con modelos publicitarios". *ComeIn* (núm. 16).

[<http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero16/articles/Article-Judith-Clares.html>]

Entrevista completa

Judith Clares: ¿Cuándo nace Filmotech? ¿Con qué objetivos?

Juan Alía: Filmotech nace el 27 de marzo del 2007 como un proyecto de EGEDA, la entidad que gestiona los derechos de los productores de cine y que tiene como uno de sus principales objetivos combatir la piratería. En el 2007 no existían alternativas legales a los portales que ofrecían las películas de nuestros socios sin contar con los derechos, y no se puede hacer frente a la piratería si no ofreces una alternativa legal al consumidor, al usuario. En este contexto nació Filmotech. Es necesario contar con una oferta legal y Filmotech ofrece a nuestros socios un portal en el que poder publicar sus obras y tener el control de sus contenidos obteniendo una remuneración.

J.C.: ¿Cuál es la línea editorial de Filmotech?

J.A.: Inicialmente Filmotech era un portal que quería albergar todos los contenidos de nuestros socios. EGEDA representa a todos los productores españoles, si bien es verdad que llegaban algunas obras de productores asociados de Europa y se les fue dando cabida. Por este motivo se puede encontrar algún film en otros idiomas en el portal. Pero ahora queremos centrarnos en cine español y latinoamericano porque es donde EGEDA tiene más presencia y donde tenemos realmente el grueso de nuestros socios. Queremos centrarnos en este nicho, es decir, en el apoyo y la promoción del cine

español.

J.C.: ¿Cine, series, documentales...?

J.A.: Sí, y animación: en Filmotech queremos recoger todo tipo de obra audiovisual.

J.C.: Recientemente habéis lanzado una nueva versión del portal. ¿Qué aspectos habéis mejorado?

J.A.: Con la nueva versión queremos potenciar mucho la parte editorial: reportajes, monográficos, ciclos, estrenos, novedades del cine español y latinoamericano... Y queremos combinarlo con noticias y temas de actualidad. Nos proponemos enlazar las noticias con las películas y obras que tenemos en el portal. Así, si por ejemplo hoy se celebra la ceremonia de los Óscar y en Filmotech resulta que tenemos cuatro películas que han sido nominadas o han obtenido un Óscar, y están disponibles en estos momentos en el portal, las enlazamos a la noticia para mostrarlas. ¿Por qué? Porque, cuando te encuentras con un portal que tiene más de 1.500 películas, ¡te puedes volver loco! El usuario no sabe qué película ver, a dónde ir... y en este sentido, si de algún modo aprovechas la actualidad, las noticias y las distintas temáticas que se viven en el momento para mostrar las películas relacionadas, puedes ayudar al usuario a elegir entre el contenido de nuestro catálogo.

J.C.: ¿Cuál es vuestro público objetivo?

J.A.: Es muy amplio. La verdad es que lo que tenemos que hacer es conseguir que sea un portal muy sencillo, muy fácil de utilizar y que pueda entrar desde una persona joven que esté familiarizada con lo que son las nuevas tecnologías, los ordenadores, hasta una persona mayor que esté en casa y que quiera ver una película. Dado el posicionamiento que tiene Filmotech, donde tenemos desde obras recientes como *Chico y Rita*, que puede interesar a cualquier tipo de público, y obras como *El pisito*, *¡Bienvenido, Mr. Marshall!* o *Viridiana*, grandes obras que tienen mucho éxito pero que sobre todo interesan a un público de más edad, digamos que queremos cubrir todo el abanico. Queremos cubrirlo todo.

J.C.: ¿Qué consideras que os diferencia del resto de plataformas de VoD en España?

J.A.: Ahora mismo, nuestro posicionamiento. Somos un portal de cine español y contamos con el catálogo más completo de cine español. Tenemos en la actualidad unas 1.300 obras, la amplia mayoría son españolas, y estas obras van a ir creciendo mucho sobre todo en lo que es Latinoamérica. Cualquier persona que quiera ver una película española o latinoamericana sabe que Filmotech la va a tener, y si no está disponible en ese momento, esperamos tenerla pronto. Por otro lado, el tema editorial es otro valor diferencial. Es verdad que existen otros portales que potencian este tipo de contenido pero nosotros queremos aprovechar, como te decía, cualquier tema de actualidad, para mostrar el catálogo que tenemos.

J.C.: ¿Qué tecnología usa Filmotech para el visionado de películas? ¿Contáis con algún tipo de DRM asociado?

J.A.: La verdad es que hemos probado de todo. Inicialmente en el 2007 salimos con un modelo de visionado en descarga. Los usuarios se descargaban nuestros contenidos y allí incluíamos el DRM de Microsoft. Posteriormente vimos que el DRM generaba algunas incompatibilidades y los usuarios tenían problemas con cualquier dispositivo de marca como Apple. Son diferencias que se han ido solventando pero nosotros quitamos el DRM y evolucionamos hacia un modelo de visionado en *streaming*, que es el sistema que utilizamos ahora. Digitalizamos los contenidos en cuatro formatos distintos con el fin de que, en función del ancho de banda que tenga cada usuario, pueda ver la película en la calidad que se adapte a su ancho de banda. Es decir, que si yo tengo una conexión de 6 o 10 megas y me permite ver la película en la mayor calidad posible, yo voy a ver la película en alta calidad. Pero si resulta que un usuario entra desde otro país y solo tiene 500 megas de descarga, la película se le ofrecerá en una calidad inferior para que pueda ver la película y no tenga problemas. El sistema que utilizamos es compatible con cualquier dispositivo.

J.C.: ¿A través de qué plataformas puede acceder el usuario a vuestro contenido?

J.A.: Ahora Filmotech está accesible a través de cualquier navegador/ordenador. Además, se puede ver también a través del iPad, y estamos trabajando para empezar a ofrecerlo a través de televisiones conectadas y a través de cualquier dispositivo: videoconsolas, etc. De hecho, estamos empezando a trabajar para que sea accesible a través de cualquier dispositivo y para que facilitemos así al máximo el visionado de los contenidos.

J.C.: ¿Qué herramientas utilizáis para medir la audiencia en Filmotech?

J.A.: Utilizamos principalmente Google Analytics y Google Urchin, contamos con herramientas de Internet que nos permiten analizar este tipo de tráfico. Además contamos también con herramientas desarrolladas internamente.

J.C.: ¿Qué aspectos tenéis sujetos a medición?

J.A.: Por ahora el volumen de tráfico que hemos ido teniendo no ha sido muy elevado. Hasta que no haya mucho tráfico, no podremos valorar realmente los datos que obtenemos. Por ahora la información que obtenemos no podemos considerarla relevante o representativa. Sin embargo, sí que disponemos de las herramientas que nos van a permitir identificar perfectamente qué tipo de público entra a ver una obra, si bien en Filmotech disponemos de un registro muy sencillo. Con tu usuario y un *login* ya te puedes registrar.

Por otro lado, disponemos de presencia en Internet a través de distintas redes sociales como Facebook, y esperamos ir dándoles más vida. Existen varias ventanas de acceso a Filmotech y sí que

contamos con las herramientas necesarias para permitir identificar y segmentar un poco a nuestro público.

J.C.: ¿Tenéis alguna iniciativa de la que os sintáis especialmente orgullosos?

J.A.: Pues sí, la verdad es que hay varios hitos de los que nos sentimos especialmente orgullosos. El último y particularmente uno de los proyectos que más me ha enamorado es el festival que celebramos el año pasado: El Festival de Cine Invisible. Proyectamos doce películas que eran inéditas en España, no se habían estrenado en ninguna sala de cine ni en DVD, y sin embargo, habían participado en distintos festivales internacionales y algunas de ellas habían ganado importantes premios a este nivel. Eran películas reconocidas internacionalmente pero que en España los usuarios no habían tenido oportunidad de ver. Gracias a este festival, los usuarios vieron seis películas españolas que no se habían podido ver antes y otras seis películas europeas. Estas películas compitieron entre sí por un premio de 2.500 euros en concepto de derechos de retransmisión a través del canal de cine TCM. Es decir, que el público podía ver las películas ya a través de Internet y, además, el productor iba a conseguir no solo la promoción que se le hizo de su obra, sino que también tenía la posibilidad de ofrecerla a través de televisión. También participaba El Corte Inglés y el ganador iba a sacar el DVD de su película, que iba a ser distribuido a través de los centros comerciales de El Corte Inglés. Al final el proyecto funcionó tan bien que El Corte Inglés hizo un pack con las tres mejores películas. TCM se ilusionó también con el proyecto y siguen apoyándonos. Tuvo mucha repercusión: era un festival exclusivo para España, por temas de derechos, pero tuvo tanta repercusión que nos llamaron desde Argentina, Uruguay, Brasil... preguntándonos si podían acceder al proyecto. Tuvimos mucho tráfico, muchísimas visitas, y la verdad es que tuvimos también unas cifras de visionados que nos sorprendieron. ¡Nos sentimos muy orgullosos de como salió!

J.C.: ¿Qué modelo de negocio sigue Filmotech? ¿Combináis opciones de venta, alquiler, suscripción y publicidad?

J.A.: Actualmente existen dos modalidades de negocio. Tenemos un modelo de tarifa plana con suscripción a 9 euros, a través del cual se tiene acceso a la mayor parte del catálogo. Hablamos de películas que se estrenaron como mínimo hace dos años, esto es, con una antigüedad igual o superior a los dos años. Y otro modelo de alquiler o taquilla, a través del cual ofrecemos películas más recientes, que van desde dos años hasta la fecha. En este caso estaríamos hablando de un pago único con precios que oscilan entre 1,42 y 3 euros.

J.C.: ¿Qué modelo de negocio está teniendo mayor acogida por parte del consumidor?

J.A.: En nuestro caso, hasta que estrenamos la nueva versión del *site* hace unos meses, el modelo que teníamos era únicamente de taquilla, era pago por visión. Desde que tenemos opción de suscripción con tarifa plana, la verdad es que hemos observado un incremento notable en el consumo y hemos

visto que tiene una buena acogida. Hablamos de un precio de suscripción accesible a cambio de un amplio catálogo. En este sentido creemos que, si pones en valor la calidad de los contenidos, la seguridad y una serie de requisitos, tienes respuesta por parte del usuario.

J.C.: ¿Tenéis ingresos por publicidad?

J.A.: Por ahora no, porque realmente el tráfico que tenemos es pequeño. Si poco a poco se va generando volumen de tráfico, sí que podríamos plantearnos contar con un modelo mixto de pago y publicidad. Además, creo que para las agencias de publicidad, el cine y su consumo a través de portales como Filmotech tiene un valor enorme, puesto que disponemos de un catálogo muy amplio con mil temas diferentes y que permite segmentar perfectamente al usuario por tipos de contenido. Así podría llegar una marca que quiera acceder a determinado público, a determinado perfil, y podríamos segmentarlo perfectamente teniendo en cuenta la tipología de obras que consume. En este sentido, podríamos incluir un *spot* publicitario delante de una película, de un corto... o una página especial que hagamos para determinada acción. En resumen, sí que creemos que la publicidad va a jugar un papel importante pero, por ahora, los costes de los servicios de VoD son muy elevados y difíciles de sostener exclusivamente con modelos publicitarios. Considero que debe existir siempre un modelo de pago.

J.C.: ¿Qué política de precios sigue actualmente Filmotech? ¿Fijáis vosotros los precios?

J.A.: En el caso de la tarifa plana, las condiciones son las mismas para todos y el precio de venta es el mismo para el público. En el caso de las películas de taquilla, tenemos unos precios estándar y tratamos de que el productor se maneje en esos rangos porque creemos que son los más competitivos y los más adecuados. Pero al final cualquier productor que desee poner un precio a una obra porque así lo considere, lo estudiamos y se puede poner. Siempre contamos con el productor, que es al final quien puede decidir.

J.C.: ¿Qué margen de beneficios puede tener una plataforma de VoD como Filmotech con relación a quien os cede los derechos?

J.A.: En nuestro caso ofrecemos un 65% de beneficio al productor. Y el 35% restante es para cubrir los costes del servicio.

J.C.: ¿Consideras que actualmente los precios son atractivos para el consumidor?

J.A.: Creo que sí. Somos conscientes de que el modelo de consumo por Internet debe tener un precio más asequible con relación al DVD/BD, puesto que este último tiene un valor diferencial, ya que tiene la carátula, tiene la ficha, puede tener una colección especial, va dirigida a un público más fetiche, por así decirlo. Sin embargo, es difícil competir con otros portales que resulta que tienen todo el catálogo

del mundo, hasta el último estreno, y están ofreciendo la película sin contar con la autorización del productor y a coste cero. Teniendo en cuenta este contexto, tratamos de poner los precios más asequibles posibles, siempre poniendo en valor al productor y elementos clave como la calidad del visionado.

J.C.: ¿Qué volumen de negocio tiene Filmotech actualmente? ¿Empieza a obtener beneficios?

J.A.: Ahora mismo podemos hablar de tráfico. Contamos con unas 160.000 visitas al mes, y podemos ver cómo ha ido subiendo. En cuanto a consumo, teniendo en cuenta que hace poco que hemos cambiado el modelo y estamos con suscripción, no puedo dar cifras exactas, pero por ahora es poco, todavía nos movemos con cifras muy pequeñas. Hasta ahora la piratería ha hecho mucho daño a portales de VoD como Filmotech. Esperamos que esto vaya cambiando, que haya un respaldo legal y que, poco a poco, cada vez se consuma más cine legal, poniendo en valor lo que comentábamos: contenidos editoriales, calidad del visionado, accesibilidad...

J.C.: ¿Habéis notado algún cambio con el cierre de Megaupload? Incremento de visitas, más suscripción...

J.A.: Sí, se ha notado, aunque lo cierto es que en nuestro caso dio también la casualidad de que, justo en el momento en el que se cerró Megaupload, Filmotech sacó su nueva versión con tarifa plana un par de semanas antes. En este sentido, creemos que se ha juntado un poco todo y que el incremento de tráfico que detectamos se ha llegado a multiplicar hasta por cinco, y de consumo puede responder a ambos hechos. Además, ves que hay un público que sí que está interesado en adquirir los contenidos de forma legal siempre y cuando las condiciones sean interesantes para ellos: que tengan un buen catálogo, a un precio asequible, con calidad... Y esto es lo que tratamos de hacer desde Filmotech. Centrándonos en nuestro posicionamiento de cine español y latinoamericano, contamos con unos sistemas de calidad y de seguridad que al final ponen en valor nuestro producto.

J.C.: ¿Quien consideráis que es actualmente vuestra competencia?

J.A.: La piratería.

J.C.: ¿Os planteáis internacionalizar el proyecto? ¿Latinoamérica?

J.A.: Sí, queremos abrir mercado y consolidarnos tanto en España como en Latinoamérica.

J.C.: ¿Crees que habrá lugar para tantas plataformas de VoD en el mercado español?

J.A.: Creo que la oferta legal es buena. Considero que es positivo que vengan proyectos como Netflix u otros para dinamizar el mercado. De todos modos, hasta que no acabemos con la piratería no se

puede hablar. En este sentido, cuanto más oferta legal y más modelos existan para que el público pueda acceder al cine, ¡mejor! Luego tendremos que tratar de posicionarnos y de diferenciarnos de la competencia.

J.C.: Las *majors* han sido muy reticentes a la hora de ceder los derechos de explotación de sus películas para la ventana Internet, especialmente en España, alegando una desprotección legislativa que dejaba desamparada la propiedad intelectual, los derechos de autor en Internet...

J.A.: Sí, hasta que no combatamos la piratería y se empiece a fomentar el consumo legal se entiende que no quieren entrar en el negocio del VoD en España, principalmente porque por ahora no está siendo negocio suficiente. Al final, sin embargo, como en cualquier negocio, lo que tienes que hacer es adaptarte a lo que el público demanda. Y cada vez más usuarios quieren ver los contenidos a través de Internet. Y cuando te hablo de Internet no te estoy hablando ya del ordenador, sino del televisor, del iPad, de los distintos dispositivos que encontramos conectados a Internet. Así que cada vez encontraremos más contenido legal de los grandes estudios accesibles en Internet. Seguro que están trabajando sobre ello.

J.C.: ¿Qué balance harías desde Filmotech de la piratería en Internet y de la revisión de la regulación en materia de propiedad intelectual en el nuevo contexto digital?

J.A.: En el caso de la Ley Sinde-Wert, que es lo que nos toca, la verdad es que somos muy optimistas y esperamos que sea un paso muy importante para fomentar el consumo de cine legal. Confiamos en que poco a poco logre impedir que terceras personas se estén lucrando en este negocio a costa de los productores, que son al final quienes están invirtiendo su dinero y están tratando de producir y de contribuir al negocio.

J.C.: Antes me has hablado de Facebook, y la semana pasada estabais muy ocupados con la promoción de *Chico y Rita* y del nuevo portal... ¿Qué presencia tenéis realmente en redes sociales y qué estrategias de promoción y marketing estáis utilizando para difundir vuestro proyecto, Filmotech?

J.A.: Actualmente tenemos presencia tanto en Twitter como en Facebook, sin embargo, debo admitir que todavía no somos muy activos. Somos poquitos, estamos creciendo y sí que consideramos que tiene un gran valor estar presentes en redes sociales atendiendo a la difusión que pueden dar al proyecto, y por ello lo tenemos muy en cuenta y vamos a trabajar mucho para desarrollar este apartado.

J.C.: ¿Cómo ves el futuro de vuestro proyecto? ¿Qué retos os planteáis?

J.A.: ¡Optimistas! Esperamos que el sector vaya creciendo, que cada vez vayamos consiguiendo nuevos títulos, ampliemos el catálogo, que vayamos abriendo mercados, como te decía en

Latinoamérica, y que cualquier persona que quiera ver una película en habla hispana tenga a Filmotech como referencia. En este sentido, somos optimistas porque creemos que poco a poco se está viviendo un cambio y que se están dando pasos para que las condiciones cambien y podamos consolidarnos.

J.C.: ¿Cómo valoras la iniciativa formativa del posgrado de Distribución audiovisual: VoD y nuevos modelos de negocio, impulsada por la UOC y filmin?

J.A.: Me parece muy interesante. Es un proyecto muy innovador y creo que está muy bien. No sabía que existiera nada parecido, con lo cual me alegro mucho de que hayáis contactado con nosotros y de que, en este caso, Jaume Ripoll nos haya puesto en contacto. ¡Espero que vaya muy bien!

3. Entrevistas actores VoD internacionales presentes en España



3.1. Entrevista a Anders Sjöman, vicepresidente de Comunicación de Voddler



Titulares entrevista

Anders Sjöman (junio del 2012). “En la industria VoD ya existen signos de un mercado emergente”. *ComeIn* (núm. 12).

Anders Sjöman (julio del 2012). “Se puede competir con la piratería y lo gratis”. *ComeIn* (núm. 13).

Entrevista completa

Judith Clares: ¿Cuándo nace Voddler?

Anders Sjöman: Voddler fue fundada en Suecia en el año 2005 y lanzó su primer servicio de vídeo bajo demanda en el 2009 como servicio beta con invitaciones, y abrió al público en el 2010. Actualmente Voddler opera en Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia, y España. En el 2010, el primer año operativo completo de Voddler, más de 850.000 usuarios registrados consumieron más de 5 millones de películas de un creciente catálogo de 2.500 títulos, con contenido de distribuidoras nacionales e internacionales. En España Voddler lanzó su versión beta solo a través de invitación en julio del 2011, y abrió al público oficialmente el 7 de marzo del 2012.

J.C.: ¿Qué tipo de catálogo tiene Voddler?

A.S.: El catálogo de Voddler está compuesto por películas, series y documentales en una proporción del 70, 20 y 10%, respectivamente. Los géneros más populares en Escandinavia son acción, comedia y sci-fi/fantasia. En España, durante la fase piloto, los géneros más populares han sido acción, comedia y drama.

J.C.: ¿Qué volumen de catálogo tiene Voddler en Escandinavia y en España?

A.S.: En estos momentos, el volumen de catálogo en Escandinavia está compuesto por unos 5.000 títulos aproximadamente, clasificados en películas, documentales y series. En el caso de España, el

catálogo de salida estaba compuesto por 600 títulos aproximadamente, con la previsión de crecer rápidamente hasta llegar al tamaño estándar de catálogo.

J.C.: ¿Qué os diferencia del resto de plataformas de VoD?

A.S.: En todos los mercados en los que estamos operativos, somos el único servicio VoD que ofrece una gran parte del catálogo gratuitamente. El catálogo estándar está compuesto por el 60 o 70% de títulos *play*, de visualización gratuita con publicidad. Esto es posible gracias a nuestra patentada tecnología de *streaming* distribuido VoddlerNet, donde todos los usuarios de Voddler comparten su banda, permitiéndonos ofrecer mejor calidad de *streaming*, y al mismo tiempo, reducir costes y poder ofrecer una parte del catálogo como gratuito.

J.C.: ¿Qué acogida está teniendo Voddler en España? ¿Pensáis asentaros en otros mercados?

A.S.: El mercado español es de alta prioridad para nosotros. Es nuestro primer mercado fuera de Escandinavia, y tiene el potencial de convertirse rápidamente en nuestro mercado más grande en estos momentos. Más de 100.000 personas solicitaron una invitación durante la fase beta y se han producido más de 80.000 visualizaciones durante el periodo comprendido entre mayo a diciembre del 2011. Cifras muy positivas que ponen de manifiesto las nuevas tendencias de consumo y la necesidad de la oferta de los servicios bajo demanda. Desde nuestro lanzamiento oficial en España, el número de visualizaciones AVoD [*advertisement based video-on-demand*] se dispararon dibujando grandes expectativas de crecimiento del sector del VoD en España. Además, tenemos previsto lanzar Voddler en la mayoría de países de Europa durante el 2012 en conjunción con nuestro *partner* Nokia, para el que hemos desarrollado una *app* exclusiva, con funciones únicas para la plataforma de Lumia.

J.C.: ¿Qué tecnología usa Voddler?

A.S.: La tecnología que empleamos es VoddlerNet, desarrollada y patentada por Voddler. Esta permite el visionado en *streaming* de alta calidad, sin necesidad de descargar ningún fichero. Este innovador sistema requiere la descarga de la aplicación VoddlerNet la primera vez que se usa Voddler y funciona de manera distribuida. Todo el contenido en esta solución de tipo descentralizada, con un sistema de *streaming* de nodo a nodo, mantiene la protección de copia completa, así como los derechos de copia digital.

A través de Vnet, reducimos el tráfico de datos en la red y al mismo tiempo podemos ofrecer una calidad más alta de bitrate con una mejor calidad de servicio. A medida que el número de usuarios aumenta, la capacidad se expande exponencialmente con Vnet, ofreciendo significativas ventajas comparadas con las redes de distribución de contenidos (CDN) tradicionales. La solución VoddlerNet combina los mejores aspectos técnicos, legales y comerciales de CDN y *peer-to-peer* (P2P) resultando en el control central de la distribución de contenido.

En el servicio web, se pueden visionar títulos en el ordenador con el cliente VoddlerNet o mediante los servicios de CDN (dependiendo del título en cuestión). Para el visionado, en todos los dispositivos móviles se usa un *streaming* CDN.

J.C.: ¿Qué tecnología utilizáis para proteger vuestro contenido frente a la piratería? ¿DRM?

A.S.: Utilizamos los principales DRM existentes (Widvine, PlayReady, etc.) dependiendo de la plataforma.

J.C.: ¿A través de qué plataformas puede acceder el consumidor a vuestro contenido?

A.S.: Las plataformas disponibles en estos momentos [marzo del 2012] son web, a través de PC y Mac; iPhone y iPad, con *apps* específicas disponibles en App Store; *Android phone*, con *apps* específicas disponibles en Android-Market; Symbian, con *apps* específicas disponibles en Nokia Store; MeeGo con *apps* específicas disponibles también en Nokia Store, y Windows Phone, con *app* exclusiva para Nokia Lumia disponible en Marketplace.

J.C.: ¿Tenéis datos que muestren a través de qué dispositivo se observa mayor consumo?

A.S.: Sí, existen algunos informes y estadísticas de crecimiento sobre el mercado VoD pero ninguno al que damos especial valor. Es un nuevo sector que está rompiendo barreras y en el que hemos aprendido que los pronósticos y estimaciones son muy difíciles. Sabemos que la rapidez para cambiar y el crecimiento de un sector en particular depende de la penetración de banda ancha, especialmente la penetración de alta velocidad; del comportamiento del consumidor que va convirtiéndose al *online* y al mismo tiempo convirtiéndose al *on demand*; del desarrollo de la electrónica de consumo, principalmente los televisores conectados a Internet, y de la disponibilidad de los propietarios de contenido para probar nuevos modelos de negocio digitales, que a su vez depende de cómo los viejos modelos estén rindiendo.

J.C.: ¿Consideras que los diversos dispositivos van a ser complementarios?

A.S.: No hay duda de que las plataformas móviles serán enormemente importantes en este desarrollo, pero no son la única solución. El objetivo es poder ofrecer el mismo contenido al consumidor, sin importar el dispositivo que tengan a su alcance. Si están de viaje, será un *smartphone* o una *tablet*. Si están en el salón de casa, será el televisor. Y si están de vacaciones en una casa alquilada, será el ordenador. En estos momentos y mirando nuestros resultados, se observa todavía un mayor consumo a través de web, sin embargo, existe un importante crecimiento en el consumo a través de plataformas móviles. Durante el ejercicio del 2011, nos centramos mucho en las plataformas móviles y se lanzaron todas las *apps* ya disponibles para disfrutar del cine en el momento y lugar que queramos. Como dato relevante sobre estas tendencias de mercado, podemos mencionar nuestra

única *apps* de pago para iPad que se lanzó en julio del 2011 por 4,5 euros y de la que, solo en los primeros meses desde su estreno, se descargaron más de 20.000.

J.C.: ¿Qué modelo de negocio sigue Voddler? ¿Combináis opciones de venta, alquiler, suscripción y publicidad?

A.S.: Los modelos de negocio con los que trabajamos son cuatro:

(i) *Advertisement based video-on-demand* (“AVoD”), modelo basado en publicidad y que ofrece al usuario final acceso gratuito a contenido específico con la inclusión de publicidad.

(ii) *Transaction based video-on-demand* (“TVoD”), modelo basado en transacción que permite al usuario el acceso a contenido específico a cambio de una tarifa determinada durante un periodo de tiempo específico.

(iii) *Cloud based electronic sell-through* (“Cloud based EST”), modelo basado en la compra ofreciendo al usuario final acceso a contenido adquirido por un periodo de tiempo ilimitado a cambio de una tarifa.

(iv) También contamos con un programa premium para miembros “Voddler Plus”, en el que el usuario final, durante un periodo de tiempo específico y a cambio de una tarifa, dispone de acceso a las ventajas como miembro del programa Premium; como por ejemplo, descuentos en títulos en alquiler, preestrenos previos en títulos específicos, play instantáneo (sin publicidad/pre-rolls en títulos AVoD) y ofertas de *partners* en exclusiva para sus miembros.

J.C.: ¿Qué modelo de negocio está teniendo mayor acogida por parte del consumidor? ¿Tenéis datos que indiquen a través de qué modelo obtenéis mayores beneficios?

A.S.: Elegir un modelo como más exitoso que los otros significa disminuir el valor de los modelos combinados. Creemos que el modelo AVoD atrae a una audiencia concreta, que luego va a convertirse al TVoD pero que nunca hubiesen ido al TVoD directamente. Al mismo tiempo, el modelo TVoD es atractivo para una audiencia en particular, independientemente de si tenemos AVoD o no. En esta combinación, también puedes añadir dispositivos móviles que, como plataforma, atraen a un tipo de usuario distinto al usuario basado en el salón de estar. Es combinando los dos modelos principales, y añadiendo el modelo EST, como podemos ofrecer un concepto total y atractivo en el que todos encontrarán su sitio, en el que poder empezar a ser cliente en todos los modelos VoD.

J.C.: ¿Qué política de precios sigue actualmente Voddler?

A.S.: El rango de precios actualmente en Voddler, tanto en Escandinavia como en España, va desde los 1,45 euros para los títulos de librería hasta los 3,99 euros para las novedades en HD. Los precios

son establecidos por nosotros mismo, pero influenciados por los acuerdos que tenemos con los estudios.

La mayoría de estudios requieren un mínimo garantizado (MG) por adelantado y por título. Podemos recuperar ingresos a partir de ahí, en el que después de ese punto entra en juego el *revenue share*, que suelen estar entre 50%-70% de ingresos para el estudio. Sin embargo, muchos estudios marcan un *minimum fee guarantee* (mfg), que ellos esperan que se tenga en cuenta el precio final que vamos a marcar, y que en efecto se convierte en un nivel de precio mínimo (mfg + costes de administración + profil level + VAT). El MFG se marca normalmente muy alto, por lo que no tenemos ninguna oportunidad de marcar los precios en otro nivel que el que prevalece en el mercado hoy en día.

J.C.: ¿Qué volumen de negocio tiene Vodder actualmente? ¿Empieza a obtener beneficios?

A.S.: Vodder tiene ingresos, pero no publicamos oficialmente nuestra facturación ni desglosamos los ingresos por modelos VoD. En la industria VoD, independientemente de si es *web vod*, los *OTT players* o servicios basado en IP-TV, ya existen signos de un mercado emergente, con muchos nuevos actores intentando establecerse rápidamente. Esperamos ver una consolidación del mercado, donde los distintos actores se fusionan o cierran a medida que dicho mercado madure.

J.C.: ¿Qué tipo de herramientas utilizáis para medir la audiencia y para obtener datos de consumo en Vodder?

A.S.: Usamos distintos medidores de audiencia dependiendo de la información. Por ejemplo, para obtener información y analizar las visitas recibidas, utilizamos Google Analytics, además de la solución QlikView para la exploración de todo tipo de datos relacionados con contenido, visualizaciones, plataformas, ingresos, ... información de vital importancia para negociaciones, balances y resultados de rendimiento de contenido.

J.C.: Habéis apostado por España como primer mercado de expansión después de Escandinavia. ¿Consideras que España es un mercado maduro para el VoD?

A.S.: La situación actual en España se dibuja muy positiva y optimista, con cifras que seguimos muy de cerca, como los 27 millones de usuarios de Internet, con más del 69% usando Internet a diario. Según el último informe del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información, publicado en mayo del 2011, el número de líneas de banda ancha continúa creciendo con más de 10,8 millones de líneas y un incremento del 6,9% respecto al 2010. Actualmente hay más de 23,1 líneas de banda ancha por cada 100 habitantes y el XDSL representa casi el 80% de todas las conexiones a Internet. Nuestras perspectivas de crecimiento respecto a los servicios de VoD en España son muy positivas, y marcan una interesante evolución. No hay duda del aumento considerable en el consumo de contenido digital y en *streaming*, que nunca ha sido tan alto. Si el consumo de *streaming* de vídeo, ya sea en PC o en televisores conectados a Internet, fue responsable

del 32% del total del tráfico en Internet en el 2009, las previsiones para el 2014 apuntan a que estas cifras crecerán hasta llegar al 56%.

J.C.: ¿Cómo valoraras la situación del mercado del VoD y su relación con las distintas ventanas de distribución y consumo?

A.S.: En todos los mercados, la situación de las distintas ventanas de distribución está bajo presión para cambiar. Vemos diferentes actores respondiendo a estos cambios y en diferentes campos: las cadenas de cine, los proveedores de banda ancha/IP, la televisión por cable, las televisiones generalistas. Además, parece que todos se están moviendo a un espacio digital explorando diferentes formas de vídeo bajo demanda, como, por ejemplo, servicios de VoD puramente basados en Internet/móvil (también conocidos como *over-the-top* u OTT), televisores conectados a Internet o varios *set-top-boxes* (IP-TV).

Hay cierta resistencia, donde los viejos modelos de negocio que han regido durante años continúan teniendo mucha fuerza, y los propietarios de contenido están preocupados por sus negocios en este nuevo mundo digital. Ahora, cuando el entretenimiento en casa y la manera en que la gente disfruta de películas fuera del cine están cambiando, es el momento de integrar nuevos modelos para comercializar el cine en un mundo digital y, a veces, cuesta ser el primero en dar el primer paso. Eso sí, ya se están observando algunas señales disruptivas en la cadena de distribución. Por ejemplo, en Escandinavia, la película *Un sueño posible* (*The blind side*, 2010) no tuvo distribución en cines y, por primera vez en Suecia, un título de una gran distribuidora de Hollywood, como Warner Bros, en este caso, tuvo *première* directamente en Internet. La película tuvo *première* en Voddler el 23 de marzo del 2010, convirtiendo a Voddler en el único servicio de VoD que disponía de esta película en exclusiva y durante un periodo de cuatro semanas. Otras señales disruptivas son los casos como *I'm still here* estrenada en Voddler y en cines al mismo tiempo.

J.C.: ¿Cómo valoras el cambio en la cronología entre ventanas y la tendencia a reducirse cada vez más el tiempo de explotación en cada una de ellas?

A.S.: En nuestra relación con los estudios, la cuestión sobre las ventanas de distribución está siempre ahí. Históricamente, es el resultado de la minimización de riesgo y la optimización de ingresos, donde los propietarios de contenido intentan conseguir el máximo posible por el mismo producto durante muchas veces y en varias ventanas. La transformación digital ofrece la posibilidad de dar todo el contenido a todo el mundo de forma inmediata, pero este nuevo mundo todavía tiene que generar los ingresos que el viejo mundo continúa generando antes de que el cambio tenga lugar y las ventanas de distribución se eliminen. Para los historiadores del negocio, esto es destrucción creativa y dinámicas básicas de una industria experimentando un cambio. Comparemos Kodak y la digitalización de las cámaras y la manera de hacer fotos, o comparemos las dinámicas a las que cada operador de telecomunicaciones se ha enfrentado en los últimos 15 años cuando el 1G fue remplazado por el 2G, luego el 3G, ahora el 4G... En cada movimiento, te tienes que preguntar cuándo iniciarlo

efectivamente.

J.C.: ¿Qué balance harías desde Voddler de la piratería en Internet y de la revisión de la regulación en materia de propiedad intelectual en el nuevo contexto digital?

A.S.: La piratería mata el negocio. No hay duda de ello. Perseguir a la piratería con medidas legales es sin duda necesario, y cerrar los *sites* piratas debe ser un objetivo constante para cualquier legislador. Sin embargo, las medidas legales no son suficientes. Muchas de las leyes propuestas también han ido muy lejos en la esfera de la integridad personal. Mientras que las medidas legales son importantes, desde Voddler estamos enfocados con todas nuestras energías en construir y ofrecer alternativas legales. Consideramos, y creo que en estos dos años de negocio nos han dado la razón, que se puede competir con la piratería y lo gratis, ya que es disponibilidad con lo que realmente estamos compitiendo. Dale a los clientes lo que ellos consumen a través de los *sites* piratas de manera fácil y de rápido acceso además de contenido premium, y estarán dispuestos a pagar, ya sea con tiempo si hay publicidad, o con dinero en el caso de los títulos en alquiler, compra o suscripciones. Por tanto, nuestro foco está en construir tecnología para poderlo ofrecer, y cultivar las relaciones con las distribuidoras de contenido para que ellas puedan licenciar el contenido para visualizar.

J.C.: ¿Qué estrategias habéis seguido en Voddler para dar a conocer vuestro proyecto? Está claro que habéis apostado por Internet y las redes sociales. ¿Valoraríais positivamente la estrategia de la invitación a usuarios para dar a conocer el proyecto?

A.S.: Las estrategias empleadas se basan en acciones diversas de relaciones públicas, promoción y acciones en redes sociales, sin inversión en publicidad. Como dato relevante a tener en cuenta, desde que Voddler anunció su desembarco en España, más de 100.000 personas solicitaron invitación para acceder al servicio, de acceso limitado solo con invitación durante la fase beta. Las acciones desempeñadas durante la fase de prelanzamiento, de julio a diciembre del 2011, se han basado en acciones de relaciones públicas. Otra de las acciones a tener en cuenta en nuestra estrategia ha sido las relaciones con blogs y foros de opinión, además del uso de redes sociales como Facebook y Twitter.

A modo de *case study* sobre la estrategia para el lanzamiento de Voddler en Escandinavia, podemos mencionar la campaña de relaciones públicas de lanzamiento iniciada en julio del 2009, centrada en la creación de *hype* y relaciones públicas a través de blogs y líderes de opinión. Parte de esta campaña se apoyaba en la distribución limitada de invitaciones y la creación de opiniones y recomendaciones. Para el lanzamiento, Voddler contó con la colaboración de Bredbandsbolaget, uno de los proveedores de Internet más grandes de Suecia, como *partner* estratégico. Bredbandsbolaget tenía derecho exclusivo sobre las invitaciones que se ofrecieron a todos sus clientes como un valor añadido a sus servicios. A cambio, el teleoperador situó a Voddler en el foco de todas sus campañas de marketing en otoño del 2009: televisión, *online*, radio, medios impresos, eventos... La campaña tenía como objetivo conseguir el máximo de difusión para Voddler en Suecia con creación de marca para

Bredbandsbolaget. Los eslóganes de la campaña fueron: “¿Qué estarías dispuesto a hacer por una invitación de Voddler?” Respuesta: “Hazte cliente de Bredbandsbolaget o participa en una prueba de cámara”. Esta campaña web-céntrica titulada “prueba de cámara por una invitación” permitió generar tráfico en la página de la campaña a través de distintos campos de marketing. Cada semana los veinte mejores vídeos subidos a través de la web conseguían una invitación y, además, se emitían en los anuncios televisivos, generando más tráfico en la web.

J.C.: ¿Cómo ves el futuro de vuestro proyecto? ¿Qué retos os planteáis?

A.S.: No hay que olvidar que los cambios siempre son lentos y ahora estamos en un momento de transición. Tomará algún tiempo para la industria del cine descubrir cómo comercializar de una manera justa sus productos en un mundo digital. Así, desde que empezamos, nos hemos enfrentado a un reto. No es fácil tener un catálogo con un componente gratuito. Parte de nuestro éxito se basa en nuestra relación con las distribuidoras; una relación de confianza, en el sentido de que no solo promocionamos sus contenidos, sino que, sobre todo, se respetan los derechos de propiedad y la distribución de contenido de forma responsable. Esta es una relación que toma tiempo y que nosotros hemos construido y consolidado durante los últimos años. Por ejemplo, en Suecia empezamos poco a poco, sin muchos títulos y pocos acuerdos de contenido. A medida que ganamos confianza, se incrementaron el número de acuerdos y se integraron más contenidos. Hazlo bien y se construirá una espiral muy positiva: muchos más títulos conducen a más miembros que consumen más películas, y como resultado, más ingresos de publicidad y más ingresos del servicio de alquiler. Y esto nos permite ofrecer todavía más títulos, más espectadores... y así sucesivamente. Por ello trabajamos mano a mano con las distribuidoras y buscamos nuevos modelos de negocio conjuntamente en este mundo digital. Los *viejos* modelos de negocio existentes tienen mucha fuerza y, sobre todo, la estructura de las ventanas de distribución, que es muy rígida: la película pasa al cine, luego al DVD, seguido de la televisión de pago y finalmente a la televisión en abierto. En el tiempo que llevamos, hemos conseguido que los títulos en alquiler de Voddler estén disponibles al mismo tiempo que los lanzamientos de DVD y que los títulos *play* (gratuitos con publicidad) sean los mismos que ves en la televisión en abierto. Esto ha sido un gran reto que hemos conseguido. Creemos que llegará ese momento en que veamos más lanzamientos simultáneos en cine al mismo tiempo que en VoD, pero tardará un poco hasta que se normalice. Hay ejemplos como la película independiente *Margin call*, que fue un éxito en Estados Unidos gracias a su estreno simultáneo en salas de cine y servicios de VoD. Todo es posible, pero puede tomar tiempo.

J.C.: ¿Cómo valoras la iniciativa formativa del posgrado de Distribución audiovisual: VoD y nuevos modelos de negocio impulsada por UOC y filmin?

A.S.: ¡Es una gran iniciativa! La industria del cine, su distribución y el consumo está en constante transformación y los programas académicos deben adaptarse a este nuevo escenario. Además, todas las iniciativas que ayudan a poner un foco en cómo nosotros, en las industrias culturales, podemos

hacer la transición a un mundo digital, son buenas y muy necesarias. Y este debe ser el mejor momento para hacerlo.

4. Francia como referente en el ámbito del VoD a nivel europeo

Como hemos visto de manera recurrente a lo largo del posgrado, en Francia, a diferencia del modelo británico, norteamericano o español, el modelo de suscripción con tarifa plana no está funcionando. El motor del mercado francés de VoD es el pago directo por el visionado de una película. El alquiler a 3,99 o 4,45 euros en la modalidad transnacional VoD o el consumo a través de IPTV, mercado, este último, muy asentado.

El principal motivo, como veíamos en *El negocio del cine y el audiovisual ante un nuevo escenario* (J. Clares; C. Tous, FUOC, 2012), es la regulación estricta que existe en torno a las ventanas de explotación. Recordemos que la ventana de alquiler en VoD no entra hasta los cuatro meses de su estreno en sala, mientras que la ventana de suscripción en VoD, a pesar de los intentos por acortarla, se mantiene a los treinta y seis meses de su estreno en cine.

Cronología entre ventanas en Francia

Cine	VHS/DVD	VOD alquiler/venta	Cadenas TV de pago	TV gratuita	VOD suscripción	VOD gratuito	Catch-upTV
Estreno en cine.	A los 4 meses del estreno en cine.	A los 4 meses del estreno en cine.	A los 10 meses del estreno en sala.	De 2 a 3 años (24 a 36 meses) del estreno en cine.	A los 3 años del estreno en cine. (36 meses)	A los 4 años del estreno en cine. (48 meses)	A los 4 años del estreno en cine. (48 meses)

Fuente: Elaboración propia a partir de: Judith Clares Gavilán. Entrevista a Jean-Yves Bloch, UniversCiné (abril del 2012, pendiente de publicación).

Entre los principales actores de VoD en Francia, sin atender a los *marshall* o a las cadenas de comercio tradicionales como la FNAC o Carrefour, que tienen también presencia en el ámbito VoD en el mercado francés, podríamos destacar el portal francés UniversCiné (representante de los principales productores y distribuidores independientes franceses), el portal internacional MUBI y también el portal mk2, uno de los más importantes (si bien con dificultades a mediados del 2012) y competencia directa también de UniversCiné.

A continuación presentamos la entrevista mantenida con Jean-Yves Bloch, director general. *Chief executive officer* de UniversCiné, a través de la cual nos ofrece su punto de vista del sector del VoD y nos explica de manera detallada en qué situación se encuentra el mercado en Francia, analizando a su vez las medidas regulatorias y de fomento adoptadas a nivel europeo y francés.

4.1. Entrevista a Jean Yves-Bloch, director general. *Chief executive officer* de UniversCiné



Fecha realización entrevista: [abril-mayo del 2012]

Entrevista completa

7. Jean-Yves Bloch, UniversCiné-marzo, 2012

Judith Clares: ¿Qué es UniversCiné? ¿Cuándo nace el proyecto? ¿Con qué objetivos?

Jean-Yves Bloch: UniversCiné es una iniciativa pionera creada en abril del 2001 con la convicción de que las nuevas tecnologías, Internet, iban a representar una revolución en la cadena de negocio del cine. En abril del 2011 celebramos su décimo aniversario.

Los promotores del proyecto, de modo parecido al caso de filmin, un grupo de productores independientes franceses, se unieron anticipando que las reglas del juego iban a cambiar y con la convicción de que la producción y distribución independiente debía ser parte de este movimiento.

En sus orígenes, se juntaron alrededor del presidente actual, Alain Rocca, importante productor francés, vicepresidente y fundador del sindicato de productores, dos o tres productores para crear UniversCiné.

Empezaron así con dos o tres productores y no distribuidores. Es importante destacar que es una iniciativa de productores inicialmente. Con su posición en el sindicato de productores independientes, Alain Rocca logró juntar muy rápidamente, en unas semanas, a treinta y cuatro productores interesados en respaldar y formar parte del proyecto UniversCiné.

Es decir, durante el primer año de vida de UniversCiné, hay treinta y cuatro productores que se juntan con un mismo propósito: defender la independencia, la diversidad y promocionar un modelo de negocio virtuoso para lo que llamamos en francés la *filière*, es decir, todo el ecosistema del cine:

desde los autores hasta los productores, pasando por los distribuidores de cine... Toda esta cadena de intereses que efectivamente están relacionados entre sí.

De esta agrupación, que nació inicialmente como una especie de cooperativa, treinta y cuatro socios que habían invertido el mismo importe (5.000 €), con la misma cuota de participación y el mismo poder. Desde hace cinco años, sin embargo, esta idea se ha ido distorsionando un poco, no en el funcionamiento, pero sí en el aspecto *capitalístico*.

Añadiré un elemento más sobre el origen del proyecto, y es que no solamente es una iniciativa positiva en el sentido de que existe esta convicción de que las nuevas tecnologías van a cambiar, si no todo, van a cambiar muchas cosas. También existía ya entonces, una sensación muy mala respecto al negocio del video físico, VHS, y ya desde el año 2001 del DVD. Porque el DVD en Francia contribuye muy poco a la economía de la producción y distribución de cine.

La última cosa que tengo que precisar es que se trata de una iniciativa centrada sobre el cine desde el principio, otra característica es que solo se quiere dedicar a la economía del cine, a la distribución de cine, y a la edición de servicio de VoD de cine.

J.C.: ¿Con qué catálogo cuenta inicialmente UniversCiné?

J-Y.B.: Obviamente empiezan incluyendo en el portal UniversCiné, que no se llamaba UniversCiné y que sigue sin llamarse UniversCiné, puesto que UniversCiné es el nombre comercial del proyecto, se llama, con toda sencillez, Lo mejor del cine. *Le meilleur du cinema*. Y empiezan a incluir las películas de las que disponían los derechos como productores. Películas de autores principalmente, pero también algunas películas que cuentan con un éxito de taquilla, como puede ser *Marius et Jeannette (Un amor en Marsella)*, de Robert Guédiguian, que logró un gran éxito recaudando 3 millones de euros en Francia.

Es así como empieza, entre el 2001 y el 2003, el primer período de vida de la compañía.

Una especificidad del mercado francés es que ya en aquel momento, jurídicamente, los derechos de Internet o nuevas tecnologías estaban identificados por la ley como un derecho *per se*. Lo mismo que existían los derechos de distribución en cine, de la venta internacional, de televisión y del DVD físico. El derecho de explotación de un film en Internet era ya entonces un derecho separado e identificado jurídicamente.

La ley protegía a los mandatarios, a los ostentadores de derechos, diciendo que los derechos de nuevas explotaciones sin inventar, si estas no estaban previstas por contrato, debían considerarse en manos del director o del autor o del productor. De esta forma pudieron empezar a incluir en UniversCiné muy rápidamente algunos cientos, 200, 300 títulos, entre los cuales se podían encontrar

algunas películas importantes.

J.C.: ¿Cuál es la línea editorial de UniversCiné? Cine independiente, cine de autor francés... ¿Podemos encontrar series de televisión, documentales, ...?

J-Y.B.: UniversCiné se ha centrado desde sus orígenes en cine, con efectivamente un centro de gravedad del lado del cine de autor, aunque con una noción, una apelación del cine independiente bastante amplia. Podemos encontrar desde films de autores muy minoritarios hasta films de autores muy taquilleros. Autores de comedia popular o autores muy exigentes y poco taquilleros, por otro lado. Una suma de ambas realidades.

Es decir, cine de autor, porque es el posicionamiento del *label* UniversCiné, pero una noción bastante abierta de lo que es el cine independiente y con un catálogo de entre 200 y 300 películas cuando se empiezan las operaciones hasta llegar en la actualidad (marzo del 2012) a disponer de un catálogo, en UniversCiné, de 2.200 títulos.

J.C.: ¿Cuál es vuestro público objetivo?

J-Y.B.: Nuestro público objetivo, a nivel global, es un público cinéfilo. Ahora bien, hemos tratado de segmentar este mismo público cinéfilo y acotar con ello nuestra política de comunicación en los 5 últimos años.

Realmente la empresa empezó su plan de expansión hace 5 años, cuando el mercado estaba maduro en Francia y en estos 5 años hemos tratado de acercarnos a nuestro público atendiendo a los siguientes segmentos:

1/ Durante un año o año y medio, orientamos nuestra política de comunicación a los profesionales del cine: este colectivo fue nuestra primera meta.

2/ Nuestra segunda meta fueron los cinéfilos más exigentes. Los lectores de revistas como *Cahiers du cinema* o *Positif*; ...

3/ Una vez cubiertos estos dos colectivos, iniciamos una fase de expansión con el objetivo de atacar nuevos segmentos más amplios. Hará un par de años empezamos a tratar de acercarnos a un tercer blanco: el público educado, con un interés cultural global. Serían los lectores de periódicos como *Le Monde*, o los lectores del *Journal Télérama*, un semanal que presenta los programas de televisión y que cuenta al mismo tiempo con toda una parte crítica y cultural muy importante y que tiene alrededor de 500.000 lectores. Estamos hablando de una población, otra vez, del orden de 10 veces más importante que la de los lectores de los *Cahiers* o *Positif*, que representan un núcleo más pequeño. Pero todavía estamos muy lejos de lograr realmente darnos a conocer y de acercarnos a

este último colectivo.

Resumiendo, podemos considerar hoy, después de 5 años, que de la parte del sector profesional de cine podríamos estar hablando de alrededor de 5.000 personas; del segundo círculo de cinéfilos estaríamos hablando de unas 50.000 personas. En cuanto a este segundo objetivo, ya podemos considerar que estamos bastante cerca, después de 5 años, de haberlo conseguido. Actualmente, el público cinéfilo que lee *Positif* o *Le Cahiers du Cinema*, conoce UniversCiné.

De hecho tenemos 170.000 personas suscritas a nuestra newsletter. Pero estamos todavía lejos de conseguir que todos los lectores del diario *Le Monde* o *Télérama* nos conozcan.

J.C.: ¿Qué tipo de acciones hacéis para llegar a vuestro público objetivo?

J-Y.B.: Llevamos 5 años involucrados en un plan de desarrollo. Durante los tres primeros años trabajamos con un delegado de prensa externo que nos buscaba artículos en todos los media *online* y *offline* aunque vimos muy poca correlación entre los artículos y nuestro desarrollo o el incremento real de nuestra base de usuarios. Teniendo esto en cuenta hemos apostado por hacer publicidad de nuestras películas *online* a través de sitios web, como el diario *Le Monde*, *Télérama* u otros medios especializados. Y también *offline*. Con determinados *partners*, además, hemos buscado también acuerdos para incluir nuestro logo en DVD, en carteles de anuncios,... Hasta llegar a conseguir una base óptima de 170.000 personas.

En nuestro caso, sin embargo, es importante tener en mente que nuestro *site*, el portal UniversCiné, tan solo representa el 5% de nuestra facturación. Nosotros distribuimos mucho en IPTV. El año pasado nuestra facturación en IPTV todavía representó el 80-85% de nuestros ingresos totales. Y ha seguido subiendo hasta alcanzar el 90%. Ahora ha empezado a bajar un poco, pero somos también editores de ciertos servicios de IPTV y también distribuimos títulos como gestores de derechos para determinados servicios como iTunes por ejemplo.

No hacemos publicidad en televisión, no hacemos publicidad en radio, pero sí apostamos por ser *partners* en determinados eventos, como festivales de cine. En esta línea, aparecemos en los programas de los festivales, y nos presentamos como *partners* para ofrecer el mismo festival *online* a través de nuestro portal. Sería el caso de nuestra colaboración con el mayor festival de documentales que se celebra en París para el que organizamos un *catchup festival* después de un mes del cierre del evento, ofreciendo durante un mes y medio la competición *on demand*.

Negociamos de esta forma visibilidad con *partners* de eventos o en determinadas ocasiones también con medios.

J.C.: Existe un UniversCiné Francia y un UniversCiné Bélgica, ¿os planteáis internacionalizar el

proyecto?

J-Y.B.: En Bélgica existe UniversCiné pero no es una iniciativa nuestra, no es una propiedad nuestra. Nuestro modelo de negocio, y el modelo que promocionamos es un modelo de internacionalización a través de una red de plataformas nacionales, que van a ir mutualizando medios, pero con unas raíces muy fuertes a nivel de catálogo, de *know-how* del mercado, a nivel cultural, tanto por el acceso a los nichos, como por temas de marketing, por razones culturales,... Nuestro convencimiento es que necesitamos plataformas nacionales. Necesitamos, y es una paradoja, a la vez plataformas nacionales y una economía de escala.

Por este motivo hemos inventado con filmin y con algunos otros *partners* esta herramienta que es EuroVoD, para poder compartir costes. Pero nuestra iniciativa, el portal UniversCiné, es francés y solo trabaja con derechos franceses. Luego sí estamos involucrados en la circulación europea de las obras a través del proyecto EuroVoD.

En el caso de UnivesrCiné Bélgica, lo único que hemos hecho ha sido vender unos códigos fuente a un *partner* belga pero ellos desarrollan otra actividad.

Aparte de editar contenido y hacer *reading*, tenemos una parte de actividad de prestatarios de servicio.

J.C.: Entonces, con el *partner* belga, ¿no se comparte catálogo?

J-Y.B.: Sí se comparte catálogo, pero no se comparte al 100%. Lo que sí hacemos nosotros es que de las 2.200 películas de las que disponemos los derechos, tenemos la mitad en mandato exclusivo para el territorio francés. De estos mandatos vienen una parte de estos catálogos, de vendedores internacionales que son los centros neurálgicos en Europa donde se acumulan derechos internacionales.

Lo que hacemos con Pirámide Films Distribución, Memento Films distribution ... es hablar con ellos, que son accionistas nuestros, que conocen nuestro trabajo, que saben que somos gente seria, y les proponemos, en nombre de nuestros *partners*, como filmin, por ejemplo, y de otros países, contratar con ellos una distribución. Pero esto se hace, no a través de *Le meilleur du cinema*, sino a través de la herramienta EuroVoD. Y jurídicamente, cada plataforma mantiene su independencia y su autonomía, incluso la belga, que efectivamente tiene un problema de tamaño crítico porque es un mercado más pequeño, pero no somos accionistas del proyecto belga.

J.C.: ¿Qué tecnología usa UniversCiné para el visionado de películas?

J-Y.B.: En la parte web, que representa el 5% de nuestro negocio, usamos una tecnología Silverlight

con un DRM Microsoft y un *player* Silverlight que hemos mejorado para que sea multilingüe. Por otro lado, y para cada vector de distribución que tenemos, utilizamos una tecnología distinta en función del operador: en Samsung es una, en LG es otra, etc...

Pero efectivamente, lo que consideramos como nuestro escaparate, nuestro *showroom*, es nuestro sitio web, trabajamos mucho en él,... Representa el 5% del negocio pero es básico para nosotros. Tiene muchos contenidos, es nuestro escaparate y nuestro laboratorio al mismo tiempo. Desde luego es a través del portal donde somos capaces de vender prestaciones y canales ... Las cadenas que tenemos de difusión en IPTV existen porque existe el portal web, de esto no hay ninguna duda.

J.C.: ¿A través de qué canales tiene presencia UniversCiné?

J-Y.B: Podríamos considerar que hay tres formas de distribución: una en la que tenemos canal propio, otra en la que disponemos de un *córner*, y una tercera en la que solo somos distribuidores.

1) Una forma de distribución en la que el canal es totalmente nuestro, fabricado y operado por nosotros: este sería el caso de nuestro sitio web y también de nuestro espacio en las televisiones SAMSUNG y LG y de nuestra cadena en el operador FREE [el operador FREE tiene actualmente el 30% de la cuota de mercado de IPTV en Francia].

2) Una segunda forma de distribución es la que operamos a través de un espacio que llamamos *CORNER*. Son espacios en los que dentro de un marco que no es el nuestro, un supermercado que no es el nuestro, estilo El Corte Inglés, vamos a tener un espacio dedicado a nuestra marca y disponemos de toda libertad para editar y controlar todo lo tengamos dentro de este *córner*. Todas las características de los póster, de películas,..., están diseñadas y son concebidas, elegidas, por nuestro equipo. La decisión de si ponemos en portada 1 o 6 pósters, por ejemplo, es nuestra. La arquitectura de organización de las películas está concebida, diseñada, mantenida por nosotros. Tenemos el control total sobre el contenido de nuestro *córner*. Esto lo tenemos en IPTV sobre el segundo operador, que es SFR, antiguamente Neuf, que tiene sobre el IPTV básicamente el 25% del mercado.

3) Tenemos también un *córner* dedicado en un tercer cableoperador que se llama NUMERICABLE, en el que también tenemos *córner* pero con menos control editorial.

4) Tenemos *córner* también en el sitio web de ARTE.

5) En Orange, que es el nº 1, solo podemos ofrecer distribución pura. No hemos conseguido, es uno de nuestros fracasos, obtener ni tan siquiera un *córner*.

Consideramos que es un error de Orange, aparte de un pequeño fraude porque impone, como cableoperador, un monopolio de edición en VoD de su propio servicio, que se llama *24 horas*. Imponen a

sus 5 millones de suscriptores a Internet y al *triple-play*, un monopolio de edición, y dentro de este monopolio no quieren oír hablar de ninguna marca. Hoy por hoy siguen con esta postura. La única cosa que nos autorizan a hacer es incluir un *billboard* al principio de la película diciendo "*UniversCiné ofrece, etc.*" pero no tenemos opción a presentar un córner y mucho menos a tener una cadena propia.

El año pasado Orange tenía el 40% del mercado de IPTV. Han perdido algo de cuota de mercado, pero siguen siendo el nº 1, probablemente por poco tiempo porque FREE sigue creciendo muy rápidamente. FREE es el *challenger* que acaba de entrar en la telefonía.

J.C.: En cuanto a dispositivos móviles, ¿tenéis aplicaciones específicas para *tablets* y *smartphones*?

J-Y.B.: Por ahora no. Estamos trabajando en ello y esperamos que esté para antes de verano, pero desde UniversCiné nos centramos en primer lugar en trabajar, probablemente equivocadamente, aplicaciones para televisión conectada. Lanzamos en primer lugar aplicaciones para televisores Samsung y LG. De hecho, en Francia, todas las televisiones conectadas SAMSUNG y LG tienen, al lado del icono de Youtube, el icono de UniversCiné. Está muy bien ubicado.

En cuanto a *tablets* y *smartphones*, hemos dado prioridad a ANDROID. Hemos hecho dos *prove of concept* para lanzarlo, y estamos barajando dos o tres soluciones tecnológicas para antes del verano o durante el verano tener accesibilidad en *tablet* y en *smartphone* Android. Respecto al mundo APPLE, no nos ha convencido, porque hasta ahora no hemos conseguido obtener la autorización de trabajar con una aplicación que nos permita otra cosa que *streaming* y para nosotros nomadismo significa también poder trabajar en modo desconectado y no estar obligatoriamente conectado en WiFi. Y por ahora la verdad es que no hemos conseguido encontrar la solución para obtener la autorización de iTunes, que se mantiene en un monopolio para el modo desconectado (para la modalidad de venta).

La otra razón es de coste porque esto conllevaría para nosotros volver a codificar el 100% de nuestro catálogo, las 2.000 películas que tenemos en línea para un mercado que esperábamos fuese un poco más maduro. Pero es algo que haremos.

En el tema de *smartphone* para la marca UniversCiné, no nos preocupa mucho poder ver películas sobre el *smartphone*. Nuestra cinefilia nos para un poco porque la verdad no recomendamos descubrir *Erase una vez en Anatolia* de Nuri Bilge Ceylan, en un *smartphone*. Nos parece un poco... Ya en *tablet* y en ordenador nos parece un poco criminal, pero en un *smartphone* es ¡altamente criminal!

De todos modos es una cuestión que decidimos posponer porque queríamos ver también cómo funcionaba la televisión conectada. Un mercado que está desplegándose muy lentamente en Francia. La verdad es que la reacción del mercado sobre televisión conectada es muy baja por ahora. La gente no está conectando los televisores. El movimiento, si existe, en Francia, se hará a través de iTunes y

Apple Tv pero no a través de las televisiones conectadas por ahora.

J.C.: Antes me comentabas que parte de vuestro catálogo está también en iTunes.

J-Y.B.: Sí. iTunes ha designado, ha autorizado en Francia a dos agregadores, aparte de las *majors*, para todo el territorio francés, para todo el cine independiente y UniversCiné es uno de los dos "estudios" con los que cuenta iTunes.

J.C.: Finalmente, para cerrar este bloque, ¿qué iniciativas destacaríais de vuestro proyecto? ¿Qué conclusión sacaríais de estos años que lleváis en marcha?

J-Y.B.: La principal conclusión es que, a pesar de que todo el mercado y los actores importantes hayan intentado organizar el mercado en contra de la Long Tail, y es una realidad, el mercado en Francia al menos se ha organizado alrededor de la novedad, hay una gran concentración en el consumo que no es novedad, en la oferta de catálogo y en aquellos títulos que no son exclusivamente grandes éxitos comerciales.

A pesar de este movimiento general, estamos creando una contracultura respecto a la cultura dominante del consumo inmediato y de comer y desechar los bienes culturales.

Los sitios donde tenemos mayor control en edición, nuestro sitio web, nuestra cadena en FREE, son los sitios en los que estamos teniendo mayor consumo. Existe un público, y un público creciente, con una fidelización alta, cinéfilos que quieren hurgar en los catálogos.

En este sentido observamos cómo se ha creado un modelo a doble velocidad.

Por otro lado, si nos apoyamos sobre las locomotoras, sí estamos haciendo lo que en el sector llamamos la *coopetición*, que es esta mezcla de competición y cooperación que podemos tener con algunos actores como Orange o como iTunes.

Desde UniversCiné, como representantes de los *rightholders*, de los ostentadores de derechos, de los productores, tenemos la obligación moral, y económica también, de ofrecer sus películas a todos los portales y plataformas, incluidas iTunes y Orange.

Cuando un productor o distribuidor contacta con nosotros para que gestionemos los derechos de explotación de una obra como *In separation [Nader y Simin, una separación]*, por ejemplo, en Internet y para el territorio francés, el mayor éxito de cine de autor extranjero en Francia con un millón de entradas vendidas, no podemos no exponer la película en iTunes y en Orange.

Al mismo tiempo, es absolutamente vital, puesto que estos grandes actores no van a exponer las

películas anteriores de este director, o lo van a hacer pero de una forma totalmente irrisoria, es fundamental que otro actor, otro portal, al mismo tiempo, desarrolle el argumentario, explique la trayectoria de este cineasta, su progresión. Explique que quizás la segunda película del mismo director es aún mejor que *In separation*,... Todo este trabajo editorial, que es una de las piedras angulares de nuestro dispositivo UniversCiné, después de cinco años de retorno del mercado y en un entorno extremadamente duro a nivel de competición, es una postura vital para toda la cadena, y hoy en día cada vez más reconocida.

Todo el mundo reconoce que la actividad desarrollada desde portales como UniversCiné es imprescindible, incluso iTunes, que hace dos años, cuando desembarcaron en Francia, nos dijeron: "os vamos a "matar" en unas semanas". Después de dos años reconocen que estaban equivocados.

Desde UniversCiné, ofrecemos una película nueva al día desde hace cinco años. Tenemos 2.000 películas en línea, sacamos 400 películas al año desde hace 5 años. iTunes es incapaz de hacerlo, incapaz de digerir y tratar correctamente este cine. Y no le interesa principalmente porque no tiene un enorme potencial económico y se quieren concentrar sobre lo que es más productivo.

Sin duda, lo que debemos resaltar es que después de cinco años los sitios donde tenemos más control editorial son los sitios donde más crecemos. Este dato es muy importante.

Modelo y volumen de negocio

J.C.: ¿Qué modelo de negocio sigue UniversCiné?

J-Y.B: El sector francés del cine es un sector extremadamente controlado y regulado a través de acuerdos interprofesionales que tienen valor de decreto. Existe un sistema de extensión de los acuerdos interprofesionales que toman, una vez firmados y ratificados por el Ministerio, valor de decreto. Desde UniversCiné, que cuenta ya con 49 accionistas que fabrican actualmente el 40% del cine francés, hemos participado, junto con las cadenas de televisión y en acuerdo con las salas de exhibición, en mantener una cronología de los media muy estructurada, que penaliza altamente la modalidad de *free-VoD*.

La modalidad de *free-VoD* en Francia hasta ahora, y seguirá seguramente siendo así durante los próximos años, está prohibida para el cine durante los cuatro primeros años de vida de una película, desde el momento de su salida en salas.

Hemos penalizado también el modelo de la suscripción VoD, prohibido en Francia durante los tres primeros años de explotación de la película desde su estreno en salas.

El hecho de no poder tener películas de menos de tres años en la modalidad de suscripción, y teniendo en cuenta que existe una apetencia muy grande por parte del público por la novedad, ha mantenido hasta hace poco la modalidad de suscripción-VoD en niveles extremadamente bajos.

Hace dos años representaba tan solo el 7% de la facturación del sector y el año pasado subió hasta el 14% al lanzar Canal+, y también Orange, una importante oferta de contenido en modalidad suscripción.

Pero lo cierto es que en Francia, tanto nosotros, como productores y distribuidores independientes, junto con las salas y con las cadenas de televisión, hemos apostado por un modelo de VoD centrado, durante los primeros años de explotación, alrededor de un modelo de alquiler al acto o de venta de fichero.

Lo que sí hemos hecho es acortar, por acuerdo interprofesional de julio del 2009, de seis meses a cuatro meses, desde su salida en cine, la ventana de venta y alquiler en VoD de películas. Actualmente se abre la venta de alquiler en vod después de 4 meses, al mismo tiempo que la venta de fichero y que la venta de DVD.

Este ha sido nuestro modelo y sigue hoy representando la mayoría de nuestras transacciones.

Lo que sí vemos es que poco a poco la modalidad de venta definitiva está creciendo y formamos parte de los que anticipan que durante los próximos tres a cinco años la venta de fichero va a ir conociendo un crecimiento importante.

De hecho, desde hace un año, con la llegada de iTunes, el nivel de venta definitiva en el ecosistema de Apple es extremadamente alto. Estamos hablando de entre el 15 y el 18%, hasta el 20% del número de transacciones que son venta definitiva de fichero, que básicamente valen el doble de un alquiler. Estamos hablando de cerca del 40% de la facturación de iTunes, que es venta definitiva de fichero. Y anticipamos que esto, progresivamente, se convertirá en la norma que se vaya a imponer en todos los medios e incluso en IPTV en los próximos años.

Nosotros seguimos defendiendo estos dos pilares (venta y alquiler), pero hace seis meses, Canal+⁸, que se mostraba completamente opuesto a la modalidad de SVoD, cambió de opinión y en noviembre pasado lanzó por primera vez, anticipando la posible llegada de Netflix a Francia, un servicio de suscripción VoD que se llama Canal Play Infinity, que puede hacer tambalear nuestras previsiones.

Desde la creación de Canal Play Infinity empezamos a revisar los derechos sobre unas 1.100 películas identificando un catálogo de entre 500 a 600 películas con las cuales sí que vamos a organizar, de

⁸ Canal+ es la columna vertebral del sistema de financiación del cine francés, tienen la obligación de invertir en el cine independiente francés, e inyectan más de 200 millones de euros, o sea, la quinta parte de la inversión total de su cine.

hecho ya hemos hecho una transacción importante hace seis meses, para una de las ofertas que existen en Francia y estamos, hoy o mañana, a punto de firmar con Canal+ para una venta de derechos con MG para tener un córner UniversCiné, con las películas de la colección UniversCiné, en un supermercado de suscripción VoD de Canal+.

La duda que seguimos teniendo, pero no la zanjaremos antes de fin de año, es si tiene y tendrá sentido desarrollar nuestra propia oferta de SVoD.

De todos modos, en la actualidad, nuestra política respecto a nuestro crecimiento se centra en captar derechos de películas algo más potentes y con más posibilidades de mercado.

Nuestra idea es tratar de conseguir como mínimo una película de autor taquillera al mes y una vez o dos al año intentar conseguir un gran éxito con una película que llegue al millón de entradas vendidas. Si conseguimos mantenernos en esta línea, podremos disponer de la estructura que nos permita poder trabajar las pequeñas películas con más tiempo, para seguir intentando crear este *long tail* que no interesa, por ahora, a los grandes actores.

J.C.: ¿A través de qué modelo obtenéis mayores beneficios?

J-Y.B.: Es sin ninguna duda la venta. El coste es idéntico a un alquiler y tienes más beneficios.

Por otro lado, no lo he explicado en la pregunta anterior pero creo que es muy importante mencionar que para nosotros, si bien es verdad que la tarjeta ilimitada de la suscripción puede despertar en el espectador una curiosidad ilimitada por el catálogo, porque no pagas por película; a la vez tiene un efecto perverso equivalente a ir al cine y escoger un film cualquiera en función del horario para pasar el rato, sin criterio. Este hecho nos parece muy nocivo sobre el proceso de decisión, quizás no para la parte de *entertainment* del cine, pero sí para la parte artística de este.

Consideramos que en el proceso de elección de una obra debe empezar a desarrollarse ya una relación. No somos dogmáticos en este tema, pero sí tenemos la convicción de que el hecho de que el público elija lo que quiere ver y sepa el porqué cuando sale de casa fortalece la relación de amor al cine. La casualidad es bonita, es simpática, pero nos parece una curiosa forma, nos parece la mejor forma para acabar enviando SMS durante la sesión, y todo esto diluye, en nuestra opinión, la relación del espectador con la obra, que es o debería ser una relación artística, mística, de submersión en un mundo⁹.

J.C.: ¿Quién está obteniendo mayores beneficios de un portal como UniversCiné, los productores, los distribuidores,...?

⁹ Esta reflexión como complemento a la pregunta anterior sobre el motivo por el que también preferimos el alquiler o la venta a la suscripción VoD.

J-Y.B: Poco a poco los distribuidores son los que mayor beneficio están obteniendo de esta herramienta que es UniversCiné. Los distribuidores son los que tienen mayor número de películas. De hecho, tengo cuatro distribuidores que sacan una película al mes cada uno.

UniversCiné publica alrededor de setenta u ochenta novedades al año. Unas dos películas nuevas por semana. Y estos cuatro distribuidores, entre ellos Pyramide Distribution, Sophie Dulac Distribution, o Memento Films, son quienes me ofrecen unas cincuenta películas de estas setenta u ochenta que mencionábamos.

El resto de novedades vienen de productores que han conseguido guardar los derechos de su propia película en el montaje porque lo han hecho bien.

J.C.: ¿Qué política de precios tiene UniversCiné? ¿Cómo se establece el precio?

J-Y.B: El precio lo establecemos con la voluntad de defender el valor intrínseco de lo que es una película. Consideramos que si una sesión de cine vale 10 euros de media y 5 euros cuando tienes un descuento como estudiante o en un cine con subvención municipal, tener un precio alrededor de los 5 euros en la modalidad de alquiler VoD para la novedad es lo correcto. Con tres o cuatro personas frente a la pantalla para ver una película en VoD estamos convencidos de que es un ocio extremadamente barato. Este precio permite mandar al productor-autor-distribuidor, alrededor de 2 euros por sesión y esto nos parece bueno y sano.

Es verdad que un precio de 5 euros suele parecer caro a todo el mundo, pero a nosotros nos parece súper barato. Tengo la costumbre de decir que 5 euros para 2 horas de éxtasis cinematográfico es extremadamente barato. La gente está preparada para pagar entre 15 y 20 euros, si no más, para 1 hora de éxtasis culinaria, y yo no soy de comer, pero esto la gente lo encuentra muy normal, y a la vez, 5 euros para permitir a tres personas descubrir la obra de Kaurismäki lo encuentran caro. Todo es relativo, pero me “repatea” este tipo de actitud.

Nosotros desde el principio hemos tratado de mantener un precio de entre 4 y 5 euros. Hemos intentado también, y al final hemos tenido que abandonar la idea, de establecer un precio único. El mercado nos ha ido imponiendo que una película reciente valga más que una película no reciente. Este hecho también nos horroriza. Es estúpido. No vale más o menos *Ciudadano Kane*, que ver el último film de Kaurismäki. No puede ser y a pesar de ello el mercado así lo ha impuesto.

Y para completar lo pendiente de nuestro aspecto dogmático, cabe decir que como gente de convicciones somos también pragmáticos. Así que, efectivamente hemos mantenido un precio sobre la novedad única a 4 euros, aunque después hemos visto que la misma película la podíamos vender a 5 euros y poco a poco hemos puesto la novedad a 5 euros. Sin embargo, hemos visto también que a 5

euros la gente no consumía películas de catálogo, así que hemos tenido que bajar el precio de estas películas de catálogo.

J.C.: ¿Los 5 euros es el precio de alquiler de la novedad, de los estrenos? ¿Cuál sería el precio en venta y en suscripción?

J-Y.B.: Sí. Es el precio del alquiler de la novedad. Que está prohibida en *freeVoD* y en *SVoD* y está autorizada en venta y en alquiler a partir del cuarto mes, gracias al acuerdo profesional que tiene valor de decreto. El precio practicado es de 5 euros por la novedad, aunque no todo el mundo mantiene los 5 euros durante los seis meses de ventana.

Durante los seis meses de primera explotación en alquiler, determinadas plataformas no mantienen los 5 euros y algunos empiezan con 5 euros y a los dos o tres meses lo pasan a 4 euros. Exactamente la tarifa que se practica es de 4,99 y 3,99 euros.

Para la venta estamos hablando de un fichero que cuando se abre la ventana de la venta definitiva de fichero, o sea cuatro meses después del estreno en cine, se empieza normalmente alrededor de 13 o 14 euros y va bajando, después de seis meses, a los 10 euros y hasta iTunes tiene un precio muy agresivo después de seis meses, no recuerdo exactamente, pero serán las mismas reglas en España, y suele bajar después de seis o nueve meses a menos de 7 euros. Es una bajada muy rápida con el riesgo que tenemos. Me imagino que está bastante unificado en toda Europa.

La parte de *SVoD*, solo representa por ahora el 10-15% del mercado, porque está prohibido sobre novedad. Con lo que, por ahora, no hay muchos actores en *SVoD* y hay una discusión sectorial para acortar la ventana. Para pasar la ventana de 36 a 22 meses, no hay consenso aún alrededor de este tema. Podemos encontrar algunas plataformas que incorporan esta modalidad de negocio, como Canal+ que tiene desde hace cuatro meses una oferta que se llama Infinity, u Orange que tiene con Wild Bunch una oferta que se llama Filmotv. SFR tiene también una pequeña oferta en *SVoD*. Pero en conjunto son pocos actores.

A nivel de tarifa vamos hacia una tarifa de 10 euros al mes para la suscripción. Filmotv ha intentado mantener un precio de entre 12 y 13 euros para un catálogo de entre 100-150 películas que tienen en rotación, como tenía un poco filmin en un primer momento, pero al final lo han abandonado y van hacia un modelo más cercano al de Netflix, pagas 10 euros y tienes libre acceso a todo el catálogo. Pero hay precio de entrada a 7,99 euros, de promoción un poco sobre la parte de *SVoD*.

Finalmente, para la parte de *free-VoD*, aparte del *catch up* TV de las propias televisiones, aunque en este caso Canal+ es la única que tiene derechos para hacer cine en esta modalidad. El resto solo tienen disponibles sus propios programas en *catch up* TV.

El *catch up* existe en modalidad cine desde hace cuarenta y ocho meses, y por ahora nadie lo ha practicado. Lo ha intentado YouTube, que está lanzando su nueva oferta en Europa esta semana. De hecho han lanzado su propuesta de VoD en Francia hoy mismo. Ya es oficial: YouTube es actor de VoD en Francia, ofrecen alquiler por ahora, no ofrecen todavía SVoD, pero ofrecen alquiler y venta de fichero.

Esta es un poco la estructura de los que llamo los cuatro círculos concéntricos del alquiler, de la venta, de la suscripción y del *freeVoD*.

J.C.: ¿Qué modalidad de negocio crees que acabará teniendo más peso?

J-Y.B.: Por ahora, a finales del 2011 en Francia el alquiler representaba alrededor del 70-75%. Las ventas representaban alrededor del 15%. Y la modalidad de SVoD representaba aproximadamente otro 15%. Y esto va a ir evolucionando creo en los dos próximos años en Francia con una subida de las ventas de hasta un 25-20%, o sea un 35-40% para la venta. Creo que va a ser la próxima gran revolución.

Hablaríamos de un servicio de venta definitiva con el que puedes mantener tu biblioteca en el *cloud*, en la nube, o en tu disco duro, e incluso si cambias de operador, conservarás el fichero con su DRM, que puedes leer en tu ordenador o fuera de la conexión a Internet.

Así es como están estructurados los modelos de negocio y como vemos su evolución. Nuestra idea es tener presencia en todos y cada uno de ellos. Mantener este pilar fuerte alrededor de la novedad y del catálogo de menos de tres años sobre el alquiler y la venta, pero cada vez más sobre la venta.

Creo que para la mitad del mercado del DVD, que es enorme, podríamos hablar de 140 millones de unidades de DVD vendidas a 10 euros de precio medio. Estamos hablando de un mercado de 1 billón punto 4. Creo que la mitad de este mercado, en los diez próximos años, o quizás siete, no creo que vaya a ir más rápido porque la gente sí que va a seguir comprando DVD, pero probablemente la mitad de este mercado acabe en disco duro en casa, en vez de en tu DVDteca habitual. Estoy convencido de ello.

J.C.: ¿En Francia no se ha notado un descenso en la venta de DVD?

J-Y.B.: Sí, sí se ha notado un cierto descenso pero sigue resistiendo. Ha bajado un poco el precio. Se hace muchísima promoción. Probablemente la parte que se está desmaterializando y que se va a desmaterializar más sea la parte media. El DVD como objeto de regalo, bonito, cuidado, con ediciones especiales se va a mantener muy bien. De hecho, los sellos de DVD un poco selectos se están manteniendo muy bien.

Hay posibilidades, por un lado, para la parte alta del segmento, y en el otro extremo, el DVD a 1-2-3 euros, hasta 5 euros, tiene también mucha salida. Una venta muy impulsiva, igual que compras tu periódico, compras un DVD.

J.C.: ¿En qué momento se abre la ventana de TV de pago?

J-Y.B.: A partir de los 10 meses se abre la ventana del Pay tv y la apertura del Pay tv conlleva, y cada vez más, el cierre de la ventana locativa de alquiler, no de la venta definitiva, pero sí la de alquiler.

Cada vez más Canal+ obliga, por contrato, cuando compra o pre-compra una película, que cuando se abre su ventana a los diez meses, sea obligatorio retirar, “depublicar”, quitar la película de la modalidad de VoD de alquiler.

Cuando se abre un derecho para Canal+ hay alguien que mira todas las plataformas y si está la película en una plataforma, no te mandan una recomendación, pero sí te llaman pidiéndote, por favor, que quites la película de la modalidad de alquiler puesto que se ha abierto su ventana. Y nos queda en este caso la parte de venta definitiva. Esto, hace 1 año, era impensable.

J.C.: ¿Cuál es actualmente el volumen de negocio de UniversCiné? Tanto de vuestra actividad como portal, como en vuestra actividad como distribuidores o editores de un canal o un córner en IPTV. ¿Tenéis beneficios?

J-Y.B.: Esta es una cuestión sencilla y complicada al mismo tiempo. Complicada porque nuestra facturación, como te dije, está hecha de determinados segmentos. Esta es la primera pequeña dificultad. Son datos que hay que manipular con un poco de delicadeza, pero no hay secretos.

Estaríamos hablando de una facturación hecha de varios componentes y hoy por hoy nuestra contabilidad analítica no los distingue perfectamente todavía.

Pero básicamente podríamos resumirlo de la siguiente manera:

Hay una parte que podríamos considerar nuestra primera facturación vocacional, que es el sello, el *label* UniversCiné, nuestro *label* autor. Vendido a través de servicios en los que nosotros mismos somos los editores.

Cuando vendo sobre iTunes hago un trabajo de *trader*, de distribuidor, de gestor de derechos, no hago un trabajo de editor. Soy un *right holders* y no tengo valor añadido, un poquitín de marketing para pelear, para conseguir que enseñen más, pero no hago el mismo trabajo que en mi sitio web o en mi cadena de televisión, donde he fabricado la cadena de televisión, he decidido toda la arquitectura, la ergonomía, los visuales que enseño, etc. Ahí sí que apporto todo el valor añadido.

En el 2011, la facturación total de todos los canales (hasta ahora, hasta la fecha en que te hablo, porque no he cerrado todavía la contabilidad. Estoy cerrando la primera versión de mi cierre) es de 4 millones de euros, esto sin contabilizar MEDIA, la parte de subvención. Lo preciso porque es subvención de operativa y, de hecho, en la contabilidad aparece en la misma familia de ingresos que las ventas. Es una ayuda para paliar una falta de ventas y aparece como tal en la contabilidad. Entonces, sin el millón de ayudas públicas, porque tenemos básicamente 1 millón de ayudas públicas. El año pasado declaramos 4 millones de euros de ventas.

De estos 4 millones de ventas, tengo un contrato enorme de SVoD, hablaríamos de cesión de derechos, que representa el 50% de la facturación del año pasado. El resto, 2 millones, podríamos dividirlos en tres partes:

1) Una parte es la prestación de servicios: cuando opero un servicio que no es para la marca UniversCiné. Operamos un servicio para el Ministerio de Cultura, y esto nos representa una facturación de 150.000 euros. La parte operada por cuenta de terceros representó del orden de 600.000 euros el año pasado, de prestación de servicio.

2) Del millón 600.000 que me queda, básicamente tenemos otra vez dos actividades:

2.1) Una actividad, que es la parte de *traiding* que hago como gestor de derechos cuando vendo los derechos a iTunes de películas mías, por ejemplo. Es aquí donde es un poco delicado porque no vendo solamente películas de autor a iTunes. El hecho de que seamos uno de los dos agregadores que vende películas a iTunes hace que haya productores que vengan a nosotros y nos pidan que les ayudemos a entrar en iTunes. En este sentido, la parte de *traiding* del año pasado, del millón 400.000 que me queda, si voy restando de 4 - 2, de 2 - 6, estoy básicamente en un 50% de actividad de *traiding*, o sea, de derechos mayoritariamente de películas de UniversCiné pero que van sin el sello.

2.2) Finalmente quedan unos 700.000 euros de ventas de películas UniversCiné en servicios brindados con la marca y animados por UniversCiné (hablando de facturación neta de comisión de los operadores). Cuando facturo a Orange o incluso a Free, siendo yo editor del servicio, Free me toma una comisión antes de que facture. No facturo el 100%, facturo entre el 50 y el 70% del precio neto que paga el público. De este modo, lo que facturo neto de comisión en general es del orden de 2-3 euros por acto sobre un alquiler.

J.C.: Del porcentaje que me comentabas de ayudas, ¿son ayudas solo de Media o recibís ayudas también del Ministerio de Cultura francés?

J-Y.B.: No, recibimos también ayudas del Ministerio de Cultura, pero fueron relativamente fuertes al inicio del proyecto. De hecho nos dieron 400.000 euros entre el 2002 y el 2007, no es una cifra muy

grande. Bajo la tutela de Bruselas, el Ministerio está sometido a lo que denominamos la ley de los mínima, que obliga a no dar, durante tres ejercicios, más de 200.000 euros. Es decir, que en los últimos años hemos recibido una sucesión de ayudas que oscila entre los 40.000 euros y los 90.000 euros. Cobramos 90.000 euros el año pasado. De tal forma que la suma de los tres sea 200.000 euros. Cobramos 90.000 el año pasado; 70.000 hace 2 años; 40.000 hace 3 años; 70.000 hace 4 años,... es una sucesión y no podremos cobrar más de 40.000 este año.

También recibimos algunas ayudas de la región *Ille de France*, que es una especie de comunidad a la que pertenecemos. Y otro poco del Municipio de París para, concretamente, dos proyectos de I+D que desarrollamos. El primer proyecto no era enorme, hablamos del orden de 50-70.000 euros. Y actualmente estamos involucrados en un segundo proyecto, que podría llegar, durante un período de tres años, a generar 200.000 euros de ayudas.

Pero globalmente es un proyecto, siempre lo repito, que sin Media y sin las ayudas públicas no habría podido aguantar.

J.C.: ¿Entonces el balance es positivo en cuanto a ingresos y de cómo está yendo el proyecto en general?

J-Y.B.: Sí. Desde luego, viendo el resumen, si se consolida todo, el balance es súper positivo.

El primer mes de mi llegada, en julio del 2007, hicimos veinte alquileres de películas a 4 euros porque ni siquiera existía la venta definitiva. Mientras que el mes pasado, entre lo que es directo, indirecto y hecho para cuenta de terceros, nuestra herramienta de edición y distribución vendió y distribuyó más de 200.000 unidades. De 20 a 200.000 unidades en 4 años y medio. La curva es exponencial.

Por otro lado, cuando empiezas a mirar el detalle y segmento por segmento, te das cuenta de que hay cosas que son más o menos exitosas. La parte de lo que es el sello de autor podríamos considerarlo en parte un éxito, pero no es un éxito absolutamente milagroso. Es duro y ganamos terreno poco a poco.

Pero a la vez, es extremadamente inquietante, por ejemplo, ver en las últimas semanas la penetración de iTunes en el mercado francés. En los dos o tres últimos meses ha llegado a representar niveles de venta de casi el 30%.

En este sentido, la pintura global podríamos considerar que es extremadamente positiva.

Tenemos un acceso privilegiado a las películas y a los derechos, ya hemos construido una red de distribución que va fortaleciéndose poco a poco, y hemos elegido comercializar a través de unas marcas que segmentan el mercado a través de cine de autor, cine de género, cine de patrimonio y de los clásicos, pronto será también cine asiático y cine experimental. Y todo esto en un mercado que, como decíamos, ya ha sustituido los 250 millones de euros de los videoclubs en los cinco últimos

años y que al menos sustituirá otros 250 o 300 millones de euros de la economía de la venta de DVD en los próximos cinco o siete años.

Cuando mezclas todos estos inputs, y si nos siguen ayudando unos tres o cuatro años más los poderes públicos, creo que entonces podremos empezar a sostenernos solos.

Para contestar a tu pregunta, estamos acercándonos a dejar de perder dinero. Eso sí, con las subvenciones incluidas, que no son préstamos, son dinero, subvenciones de explotación dadas por los gobiernos, y siempre que nuestra actividad de cesión de derechos de las modalidades de suscripción VoD se confirmen como un centro de negocio viable en el tiempo. Si seguimos así, de aquí a un año deberíamos dejar de perder dinero. Estamos desde hace unos meses ya en *cash-flow* positivo.

Por otro lado, no creo que nuestra actividad de defensa del cine de autor, la de crear sitios web, cadenas de TV dedicadas a las marcas de cine de autor, por sí solas, puedan ser rentables nunca. La parte de *trading* de derechos entre iTunes y los productores es muy rentable. En cambio, en una compañía global que obtenga la tercera parte de su negocio en prestación de servicio para cuentas ajenas, una tercera parte en *trading* de derechos, y una tercera editando servicios propios, esta sí que dentro de tres o cuatro años será factible si seguimos con la misma dinámica.

Pero es importante destacar que debemos mantener un si condicional. Si Google y Apple decidieran empezar una guerra de precios, el umbral de rentabilidad -perdiendo por ejemplo 1 euro, el precio medio del sector- lo cambiaría todo.

De todos modos, en este posible escenario, anticipo que la voluntad de los poderes públicos sería impedir la guerra de precios. Pueden hacerlo, tienen derecho, y lo prevé el acuerdo interprofesional, imponiendo desde el Gobierno un mínimo de remuneración para los productores y distribuidores. Este eslabón de seguridad, obligando el Gobierno a una plataforma a pagar por transacción 1,50 euros al productor, obligaría a las mismas a practicar un precio virtuoso, porque no podrían pelearse por debajo de un precio garantizado. Pero es posible que haya *dumping* en un momento dado entre Google, Apple y Orange por cuotas de mercado.

La verdad es que llevo tres años diciendo que va a haber guerra de precios y en los tres últimos años no la ha habido. ¡Así que por ahora estoy encantado!

Si logramos pasar todavía tres años más sin una guerra feroz de precio, es probable que de aquí tres o cuatro años, podamos prescindir de ayudas públicas con una integración de estos tres polos de actividad que mencionaba.

J.C.: Teniendo en cuenta esto último que me has comentado, si nos vamos a la parte del programa Media, ¿crees que realmente ha conseguido fomentar o dar un impulso a las obras europeas a través

de sus ayudas a temas de VoD? Porque lo que me comentas es que las obras de este tipo por sí solas no van a resultar rentables.

J-Y.B: Sí que lo ha conseguido. Ahora bien, hay cierto tipo de cine de autor que sí tiene un público y por tanto mayor salida comercial, y cine de autor que, en cambio, no tiene público fácil.

La rentabilidad global de un servicio de cine de autor va a depender de la mezcla que podamos hacer entre películas como *Melancolía*, de Lars von Trier, que sí hace dinero, y películas como *Hors Satan*, dirigida por Bruno Dumont, y que tan solo consiguió vender 30.000 entradas en cine, que tiene un público muy exigente pero muy pequeño.

El programa Media, nos ayuda a poder exponer las películas para lograr que encuentren su público. Nos encontramos todavía en una primera fase, igual sucede en el caso de Europa Cinema para los cine. Nos encontramos en el primer eslabón para lograr que una película pueda encontrar su público, que es que las películas estén disponibles.

Trabajamos para hacer que a través de cada uno de nuestros portales, UniversCiné en Francia, filmin en España, y a través de EuroVoD para toda Europa, las películas estén disponibles en cada territorio.

En una segunda fase, y de forma concomitante, intentamos promocionarlas en cada territorio.

Pero la fase de dar la posibilidad al público de encontrar aquello que les interesa, a un público que, como en mi caso, pueda tener un interés muy grande en el cine español, por poner un ejemplo, y que trataba hasta ahora de conseguir las películas, los DVD de la cinematografía que me interesan a través de FNAC España, pueda empezar a encontrar los títulos disponibles de modo más inmediato a través de los respectivos portales de VoD de su territorio. Y gente como yo hay, si no millones, sí miles y miles en toda Europa que sí tienen interés en tener acceso a la cinematografía española, o italiana, o griega,...

Pero repito, nos encontramos ahora en una fase muy inicial en la que estamos tratando de dar a conocer, de poner en línea, en nuestros espacios dedicados a cine europeo, nuestros catálogos.

Lo que sí tenemos que empezar a hacer entre las plataformas europeas, a través de EuroVoD, es empezar a impulsar un festival EuroVoD, con el objetivo de buscar las comunidades francófilas en España e hispánicas en Francia, etc., para ir buscando y sumando mercados de nicho.

Mercados de nicho que, de todas formas, siendo conscientes de lo que es el cine de autor, seguirá siendo un cine de nicho, con algunas películas que de repente pueden conocer el éxito como es *The artist*, (que no sé hasta qué punto es una película de autor, pero poco importa), o *L'exercice de l'État*, que en Francia ha sido un éxito de taquilla y en DVD. Un éxito relativo, la película ha conseguido

vender más de 500.000 entradas en cine, y nosotros estamos consiguiendo un 10% en VoD, lo que ya son números significativos, 50.000 ventas en VoD. De hecho es la primera vez que alcanzamos estos niveles en VoD. El productor que nos ha confiado la película no lo creía cuando le dije que iba a recibir un talón de más de 100.000 euros por su película en modalidad VoD en un mes, en solo un mes. ¡Alucinaba!

Desde luego nos encontramos ante otro nivel de desarrollo del sector, que podía ocurrir antes en la distribución convencional, pero no en películas de autor.

Resumiendo, sí existe un público para este tipo de cine, pero no tenemos que engañarnos, será un camino muy difícil. Conseguir descubrir cine muy exigente en toda Europa representará un trabajo de marketing de nicho y de comunidades cinéfilas muy preciso.

J.C.: Con relación a lo que me comentabas ahora, ¿de qué modo se reparten los ingresos entre los productores, por ejemplo, y vosotros que ostentáis los derechos para la ventana Internet?

J-Y.B.: En Francia, si un DVD se vende a 20 euros, el 50% es para el distribuidor físico (10 €), y del otro 50% solamente el 20 o 25% va al productor. Es decir que al final el productor, suele encontrarse con el 10% o 12% del precio de venta, sin el valor añadido.

En nuestro caso, una de las principales motivaciones del colectivo de productores al apostar por un proyecto como UniversCiné era precisamente cambiar este rumbo. En UniversCiné, en una transacción nos quedamos con un nivel de margen, con un nivel de comisión extremadamente bajo.

Al final nuestra comisión depende de si soportamos el coste técnico o no. Si soportamos el coste técnico, nos quedamos con el 40% del precio-cliente menos el valor añadido, menos una pequeña tasa de un 2% del precio neto que va a un fondo de redistribución del Ministerio de Cultura. El mismo fondo que toma el 11% de todos los ingresos de los cines, incluso los ingresos de las películas americanas, para luego redistribuir este mismo dinero para producir nuevas películas francesas.

Actualmente el Ministerio pide tan solo un 2% para el VoD y menos un 5% para las sociedades de gestión colectiva de los autores, directores, autores de subtítulos, compositores de la música,...

En el caso de la venta directa a través de nuestro sitio web, o en los televisores conectados en los que soportamos el 100% del coste de almacenamiento de los ficheros, el reparto sería 60% para el productor o distribuidor, y 40% para nosotros.

Cuando es venta indirecta, por ejemplo en los servicios de IPTV, o por ejemplo en el caso en que hacemos de *trading*, solo tomamos un 20% de comisión. Nuestros contratos prevén que podríamos oponer una parte de los costes, pero no lo hacemos.

Históricamente venimos aplicando una comisión del 20%, lo que hace que UniversCiné, en todo el sector de las 50 plataformas que existen en Francia, sea la más ventajosa para los productores y distribuidores. Supone, desde luego, un incentivo alto para los productores.

Esto hace que tengamos un punto muerto alto, pero al mismo tiempo, si nos comparamos a los costes de grandes estructuras nacionales, como Canal Play u Orange 24/24 con niveles salariales, gastos generales,... más altos que nosotros, el equilibrio es sostenible.

No hablamos del caso de iTunes que arrancó en Francia con una sola persona de plantilla puesto que todo se centraliza en Estados Unidos. Son casos distintos.

Esta comisión del 20% ha sido una de las claves del éxito de nuestro modelo.

Nosotros siempre hemos intentado defender la idea de que más de la mitad del ingreso bruto iba al final al productor.

J.C.: En caso de estar presentes en televisiones como LG o SAMSUNG, entiendo que os hacen pagar una cantidad por el hecho de tener vuestro sello, vuestro canal. ¿Es una cantidad muy elevada?

J-Y.B.: Es gasto variable. Empieza alrededor del 10% y va bajando hasta el 7% aproximadamente. Sería el equivalente de un coste de afiliación. Es una cantidad que pagamos para tener acceso al público de LG o Samsung.

No estamos hablando de niveles comparables a lo que los operadores nos hacen pagar, que se sitúa entre el 30 y el 50%, según el operado.

Del lado de Orange es entre 50 y 60% según la antigüedad de las películas. Y del lado de Free y SFR es el 65% para nosotros, o sea que cogen el 35%.

Este nivel baja con Samsung y LG entre el 7 y el 10%.

J.C.: ¿Quién consideráis que es vuestra competencia?

J-Y.B.: ¡Todos son competencia!

Suelo separar lo que son competidores frontales, que son los competidores con los cuales no tenemos áreas de cooperación posibles, y estos son, hoy por hoy:

1/ MUBI, que no existe en Francia pero su planteamiento es un planteamiento frontalmente en competición con el mío.

2/ Ha sido el caso de MK2, pero MK2 ha desaparecido. Pasados dos años del lanzamiento de su plataforma han decidido parar el proyecto.

3/ La tercera iniciativa, aunque un poco distinta porque el corazón de su modelo es la suscripción, es la filial de la casa Wild Bunch, Filmotv.

Si tratara de ordenarlas, encontraríamos en primer lugar a Filmotv, porque sigue activa y es un operador que ha conseguido no solamente la ayuda de Media, sino también un acuerdo fuerte con Orange y por ello lo consideraría el número 1 de esta categoría, a la que llamo los competidores más directos.

Y los considero directos porque al mismo tiempo no veo, y nunca he intentado buscar, una sinergia con ellos. Además son iniciativas que tienen en su discurso la voluntad de ocupar el terreno del cine independiente. Por este motivo también los considero competidores.

Tengo otra categoría que son las plataformas más generalistas con las que me encuentro en una situación de duplicidad con ellos, en una situación de cooepetición. Por su tamaño son monstruos nacionales o internacionales, que me necesitan de forma casi vital, en nuestro rol de mandatarios de derechos, como distribuidores de derechos. Sería el caso de CANAL + con su Canal Play Infinity; de Orange, y también de iTunes.

Y es un poco ambivalente porque son competidores muy peligrosos, más aún que los que he mencionado antes. Son grandes grupos, la mayoría de los cuales no son gente de contenido, sino que usan el contenido (ya sea Apple, Google, u Orange...) para otros fines.

Al final usan los contenidos para vender teléfonos en el caso de Apple, o iPad; para vender suscripciones a Internet y telefonía en el caso de Orange. Y en el caso de Google, para vender su marketing diabólico y genial del que todos dependemos. En mi caso no hay un solo día de mi vida sin que teclee en el motor de Google ¡200 búsquedas! Es como tener la enciclopedia más grande del mundo a todas horas en tus manos. ¡Y no paro! Consulto la filmografía, el actor, el concepto filosófico,... ¡es algo diabólico!

Pero hemos firmado con YouTube sabiendo que a la vez esta gente puede matarnos pero como representantes de películas importantes no podemos no buscar un acuerdo y no poner a disposición de estas plataformas las películas de las que gestionamos los derechos. Si lo hiciera,... Los que lo han intentado ya no están con nosotros.

No tengo elección a pesar de saber que estos *partner* comerciales son también desde luego amenazas muy peligrosas. Aunque las considere como menos directas porque son grupos a los que el cine de autor no les importa verdaderamente, aparte del momento Cannes y del momento de los Cesar.

No les interesa el cine como a nosotros nos pueda interesar la diversidad cultural, por lo que tiene de enriquecedor a nivel humano y por su alcance estético y filosófico.

A nosotros lo que nos interesa y nos ocupa el 200% del tiempo es efectivamente dar a conocer la belleza y profundidad de la obra de los autores a los que representamos.

En este sentido, cuando hablamos con representantes de Google o de iTunes la verdad es que el diálogo no es fácil.

J.C.: ¿Crees que habrá lugar para tantas plataformas de VoD en el mercado?

J-Y.B.: No, la respuesta es que no.

Cuando nos encontramos en un ruedo en el que actualmente hay 50 plataformas, es fácil pensar que dentro de diez años, de estas 50 quedarán tan solo 10. Mi preocupación es saber cómo conseguir que nosotros seamos una de estas 10 plataformas.

Por este motivo, el día en que Marin Carmitz, uno de los hombres más exitosos del sector del cine en Francia, anunció que abandonaba el ruedo con mk2, pensé: "¡uno menos!". La pelea va a seguir siendo muy fuerte.

Cuando empezamos hace 5 años pensaba que teníamos el 10% conseguido. Hoy, después de 5 años, y según el día, pienso que tenemos 2/3 partes de probabilidad de conseguirlo. Los días en los que me siento más optimista creo que tenemos un 80% de posibilidades de lograrlo.

Pero quedan todavía muchas amenazas. No sé durante cuánto tiempo Media seguirá respaldando nuestro proyecto. No sé tampoco durante cuánto tiempo el Gobierno francés nos seguirá ayudando. No sé si iTunes, Orange y Google van a pelearse por cuotas de mercado.

De hecho los primeros anuncios de precios practicados por Google son muy inquietantes. Se encuentran entre el 2,99 y el 3,99, lo que me parece una pena, porque como ya te expliqué 5 euros para 2 horas de éxtasis cinematográfico considero que es muy barato.

Quitar valor a la elección de una película y a la posibilidad de vivir una experiencia, que además a nivel de servicio es impecable (hoy por hoy tienes ficheros impecables, conexiones impecables, 24 horas al día, una oferta enorme,...) considero que es una mala decisión.

J.C.: Un poco en la línea de lo que decías, ¿consideras que los proyectos de carácter global, que abastan mercados internacionales, van a dejar poco espacio, poco margen, a las iniciativas de

carácter más local?

J-Y.B: No lo sé. Sí creo que los gigantes mundiales como Apple o Google van a tomar y a tragarse el 50 o el 60% del mercado, igual que los gigantes americanos dominan casi las 2/3 partes del mercado mundial del cine.

Creo que los campeones nacionales se quedarán con el 35 o 40% que quedará, y creo que quedarán también dos o tres actores pequeños como máximo. Dos o tres pequeños como nosotros que ocuparán cada uno entre el 2 y el 6% o 10% del mercado.

El problema es que cuando vas sumando, si restas el 10% para los más pequeños, te quedaría finalmente un 30% para los campeones nacionales. La pregunta sería, ¿cómo metes a la vez en este 30% a los cuatro operadores y a las cuatro o cinco cadenas de televisión? Si hacemos los cálculos y dividimos,... al final tenemos ocho o nueve actores que tendrán por repartirse un 30% del mercado. Un % que considero muy pequeño para repartir entre tantos actores. Creo que esto no va a funcionar. Creo que vamos a asistir a importantes decisiones estratégicas entre estos ocho o nueve actores importantes locales.

Si en lugar de ocho o nueve habláramos de tres o cuatro actores entre los que tienen que repartirse este 30% de mercado, lo que les representaría en el 10 o 12%, esto sí que creo que puede tener más sentido. Creo que son actores que si no consiguen como mínimo un 10% del mercado, no se quedarán en este mercado.

Luego está el caso de Netflix en Francia, pero no lo veo claro.

J.C.: Si pasamos a analizar datos de consumo y audiencia, ¿qué tipo de público tenéis, frecuencia de conexión, a través de qué dispositivos consumen UniversCiné,...?

J-Y.B: El consumo en televisión sigue siendo donde más consumo tenemos, a pesar de que el web está conociendo desde hace 18 meses un nuevo auge. Pero hasta ahora la inmensa mayoría, el 80% de nuestro consumo, se hace a través del televisor.

Como te dije estamos en televisión conectada pero no estamos todavía en *tablet* ni en *smartphone*, llegaremos durante el verano del 2012, de aquí a 2-3 meses.

Anticipamos desde luego un desplazamiento progresivo del consumo sobre dispositivos nómadas, pero tampoco excesivo porque nuestro público es un público de cine de autor.

A nivel de edad, tenemos un público bastante genérico. Tenemos una parte importante de 20 a 40 años. Una parte de público pequeña de entre 15 y 25 años. Y sobre todo de 25 a 40 y de 40 a 55 años.

Son el tipo de público más cercano al cine de autor. Es claramente el público del cine de autor en sala.

Los datos que tenemos vienen más de la medición que hacemos en web que en la parte de IPTV porque esta última es una información que recibimos más esporádicamente al recogerla a través de nuestros *partners*.

J.C.: ¿Consideras que el mercado de VoD francés es un mercado ya maduro?

J-Y.B: A nivel de televisión conectada no, porque nos encontramos justo al principio. El resto sí. Sobre todo la parte de IPTV está muy extendida. Con alrededor de 10 millones de hogares que tienen televisión en Internet a través de *set top box*, una cifra muy importante. Y con un nivel de infraestructura a través de 3G correcta.

Ahora bien, ayer mismo nos decían los de SFR que, si bien hemos sido punteros, hasta ahora, en términos de infraestructura, les da la sensación de que este adelanto se va a frenar con la crisis que estamos viviendo y con ello se frenará el desarrollo de la infraestructura 4G, etc. Se veían muy impactados por la inestabilidad del mercado.

Resumiendo, el desarrollo en infraestructuras en Francia está muy bien pero quedan infraestructuras a través de la fibra y del 4G por hacer y los grupos de telecomunicaciones dicen que no están en condiciones financieras para poder asumirlas con el mismo ritmo de desarrollo en el que lo han hecho estos 10 últimos años.

Regulación y medidas de fomento

J.C.: ¿Cómo es en Francia la relación del sector de contenidos con los operadores de telecomunicaciones?

J-Y.B: Depende de los grupos. Los tres *players* principales Orange, Free y SFR (que es Vivendi), tienen estrategias muy diversas, si bien los tres, de hecho todos los operadores, contribuyen al *compte de soutien* para la industria de contenidos, de programas audiovisuales, la llamada tasa COSIP.

J.C.: ¿Cómo valorarías la transposición en Francia de las medidas adoptadas en Europa en torno al VoD? *Directiva de Medios Audiovisuales, del 2007. Directiva de Comercio Electrónico, del 2000.*

J-Y.B: La transposición que ha habido en relación al VoD está relacionada con temas de cuotas y de obligación de inversión, y fueron traspuestas a través de un decreto de noviembre del 2010. Con un sistema de cuota europeo y de cuota de idioma francés, con un nivel del 40% para películas francesas y un 60%, (incluyendo los 40 en estos 60) de obras europeas para los servicios denominados MAD

(*servicios de medios a la demanda*). Se estableció un período de transición de 2 años durante los cuales se fijaba un primer umbral que permitía un intervalo de entre el 30 y 40% para el primer grupo y un intervalo del 50 al 60% para el total.

Del otro lado, en la vertiente de los temas relacionados con la obligación de inversión, han sido muy *lights* las obligaciones sabiendo que no todo el mundo respeta las cuotas actualmente.

En nuestro caso, como somos buenos alumnos, tanto para las cuotas relacionadas con las obras europeas, como para las cuotas de las obras francesas, como tenemos, respecto a Media, la obligación de no tener más del 40% de cine francés y por normativa francesa, de no tener menos, estamos obligados a tener estrictamente el 40% de obras francesas si queremos poder optar a las ayudas de ambos organismos. Y es exactamente lo que hacemos. Tenemos el 40% de obras francesas y de idioma francés, un 40% de obras europeas de otros países, y un 20% de obras del resto del mundo. Estos porcentajes pueden oscilar un 3, 4 o 5% pero no más.

En la vertiente de obligación de inversión se han considerado como extremadamente bajas las obligaciones por la sencilla razón de que se contabilizan dentro de las obligaciones todos los *royalties* que pagamos. Como el nivel medio de pago de los *royalties* es bastante elevado, al contrario del vídeo, como comentamos en VoD, de hecho está generalmente siendo superior al 30%. Los niveles de obligación que se han puesto oscilan según los tipos de segmento entre el 15 y el 25%. Así que estamos un poco, estructuralmente, a nivel de obligación de inversión, por debajo de los niveles normales, de los *revenue sharing* que tenemos en el negocio. Resumiendo, se considera muy baja dicha obligación de inversión.

Finalmente, a nivel de obligación de inversión para la prefinanciación de películas, el umbral para tener efectivamente esta obligación, se sitúa en una facturación de más de 50 millones de euros. Un importe muy elevado, con los que nadie en este sector está integrado.

Desde el punto de vista unánime de la profesión, se considera una transposición que conlleva muy poca obligación.

A nivel de ayudas, se considera, y ya lo hemos comentado, que el dispositivo de Media es un dispositivo muy bueno. De hecho UniversCiné, junto con filmin, entre otros, es uno de los proyectos que han recibido más ayuda del programa Media. No podemos quejarnos en absoluto. Cada una de nuestras iniciativas, sin este apoyo, no habrían sido posibles. No seguiríamos vivos, es la realidad.

Lo que sí es muy importante remarcar es el hecho de que Media ha decidido excluir a toda estructura filial de las redes, de los operadores, de las cadenas de televisión, con lo que se trata de una ayuda realmente de fomento del tejido independiente de la industria. Este hecho, la verdad, es muy bueno, muy loable. Respecto a esto, en Francia, en cambio, el fondo que tenemos desde el 2007 para el VoD,

no solamente es muy pequeño, de hecho es menos de la mitad del fondo de ayuda que tenemos en Francia para el cortometraje. Sino que las ayudas públicas del Gobierno francés para proyectos bajo demanda están abiertas también a los grandes actores, operadores como Orange y televisiones como Canal+ a través de su proyecto Canal Play. Nosotros como UniversCiné recibimos menos dinero, o el mismo dinero, que Canal Play. Canal+ recibe ayudas del Ministerio de Cultura en las mismas condiciones que actores independientes más pequeños, como UniversCiné. Esto es una aberración.

En Francia el Centro Nacional de la Cinematografía (CNC), el brazo armado del Ministerio de Cultura, gestiona un presupuesto del orden de 1.000 millones de euros, del cual para el VoD se destina, creo que este año el presupuesto ha crecido un poco, del orden de 3 millones y medio o 4 millones como mucho. Un presupuesto muy pequeño si tenemos en cuenta que el gobierno da 7 millones y medio de ayudas al cortometraje. Estos datos nos parecen lamentables, tanto por cantidad como por naturaleza. La otra queja que tenemos es respecto a la forma que tiene el Ministerio de distribuir el presupuesto. Da muy poco dinero a muchas estructuras. No existe en Francia este criterio que encontramos en Bruselas de independencia. Una filial de cadena de televisión, la filial de edición del Canal+, de Arte, de las redes de Orange, cobran más o menos la misma cantidad que podemos cobrar nosotros y esto es bastante vergonzoso.

También tenemos un techo por medida comunitaria, por la regla de los *mínima*, que hace que no puedan dar a una estructura, desde el Ministerio, más de 200.000 euros de ayuda en 3 años, a menos que obtengan una autorización especial de Bruselas.

Lo que hace que nosotros tengamos una sucesión de ayudas de: 40.000 euros un año, 70.000 euros otro año, y 90.000 euros otro, que vuelve a repetirse. Son ayudas selectivas.

En Francia contamos también con un sistema de redistribución del dinero que se recoge a través del *compte de soutien*, que es este dinero que cogemos sobre las películas americanas y que volvemos a distribuir a las francesas: hay una parte que es selectiva y una parte que es automática.

Cuando eres un editor y consigues que un título francés obtenga 100 de venta, automáticamente tienes una cuenta en el Ministerio en la que el Ministerio te da un porcentaje de este dinero recaudado. En sala estaríamos hablando de un porcentaje bastante elevado y puede llegar a ser 1 euro en sala 1 euro en tu cuenta del Ministerio.

Llevar 3 años anunciando que van a incluir al sector del VoD también como beneficiario pero todavía no es así. Han hablado de la posibilidad de que concedieran según seas productor, mandatario-gestor de derechos, editor del servicio,... entre el 10 y el 20% de la facturación que harías con una película francesa, pero por ahora el impuesto que pagamos sobre VoD es del 2% para el *compte de soutien*. En el caso del vídeo hablaríamos del 2% y el 11% aproximadamente sobre un billete de cine de entrada de sala. Es decir, que básicamente entre 70 y 80 céntimos por billete van a parar al *compte de soutien*.

Todo el mundo paga esta tasa incluida en el precio de la entrada ya sea de películas europeas/francesas o americanas. Este dinero se distribuye después únicamente a la industria francesa.

Este sería en parte el panorama de fomento de la industria cinematográfica y específicamente del VoD en Francia. Aparte de las ayudas mencionadas hasta ahora, existen también ayudas municipales, regionales,... pero muy orientadas a iniciativas de I+D. De hecho estamos involucrados en dos proyectos de I+D.

Existen más fondos para I+D que no explotamos. En los últimos 5 años en I+D hemos recibido ayudas para dos proyectos en los que estamos involucrados, orientados principalmente al mundo universitario sobre anotaciones de películas.

Habremos recibido del orden de 250.000 euros. Somos capaces de recibir 30 o 50.000 euros al año en proyectos de I+D, pero es verdad que podríamos intensificar esta parte de ingresos porque existen varios fondos que no explotamos. Lo cierto es que con Media y otras ayudas, tenemos ya una carga administrativa y de gestión del recurso público que consume la mayor parte de nuestro tiempo en este ámbito.

J.C.: Con relación a la regulación sobre derechos de autor en Francia, ¿cómo valorarías las medidas adoptadas a través de la Ley Hadopi?

J-Y.B: Es una pregunta amplia. Nosotros, como colectivo UniversCiné, a pesar de que se ha fomentado que claramente el centro de gravedad del colectivo sea de izquierda, siempre, sobre el tema concreto de Hadopi, y a pesar de que no forme parte de nuestra sensibilidad política, hemos sido bastante favorables al dispositivo de la respuesta graduada.

No ha sido una situación cómoda porque se trata de un dispositivo fomentado globalmente por adversarios políticos. Gente que en muchos aspectos de su política de inmigración, fiscal,... es contraria a nuestra sensibilidad. Con quienes no nos entendíamos respecto a la postura sobre cuestiones relacionadas con el servicio público, por ejemplo.

Luego te puedes imaginar que entre 49 accionistas, no todos comparten exactamente la misma opinión, pero como globalidad, y a pesar de la oposición política, siempre ha habido un apoyo por nuestra parte al dispositivo Hadopi.

No formamos parte de la sensibilidad que piensa que hay que cambiar las reglas del juego completamente, imaginar una licencia global. No creemos, *a priori*, o más bien dicho, creemos que para cambiar las reglas del juego hacia una licencia global, sería necesario tener una descripción y un detalle del dispositivo que hasta ahora no hemos tenido. Sería necesario explicar en qué va a consistir

y analizarlo con detenimiento porque sería una revolución que haría cambiar las reglas del juego.

Más allá de lo mencionado, lo cierto es que el dispositivo de cine francés es un éxito excepcional. En Francia tenemos una cuota de mercado del 40%. Las salas han alcanzado 210 millones de entradas. Han duplicado en los 22 últimos años su frecuentación de asistencia. Este último año hemos conseguido que una película francesa de comedia vendiera 20 millones de entradas. A la vez, en Francia hemos producido una película que ha ganado los Óscar, 6 Óscar. Hemos coproducido también la película extranjera, la iraní presentada en los Óscar, que ha ganado uno,...

Además, cuando ves la diversidad de películas que han obtenido premios en los Goya franceses te quedas parado. Las siete películas nominadas son siete obras de diversidad excepcionales. Casi todas han sido seleccionadas en Cannes, ...

Nuestro colectivo, teniendo en cuenta este buen panorama, prefiere no ser excesivamente revolucionario. Mejor ser un poco conservadores que querer cambiar todas las reglas del juego. El sistema que se ha inventado en los 25 últimos años, especialmente con las obligaciones de inversión de las cadenas de televisión, y desde luego la mecánica de las tasas sobre todas las entradas y todos los medios, a todas las películas, para volver a redistribuirlo, ha funcionado muy bien.

El año pasado producimos 240 películas, 240 largometrajes. Entramos, cuantitativamente y cualitativamente seguramente también, no digo en las 2 porque probablemente sería presumir, pero posiblemente entre las 5 o 6 mayores cinematografías del mundo. Esta es una realidad.

Gracias a la biosfera que hemos creado de proteccionismo alrededor de la industria del cine. Gracias a la ideología de la excepción cultural, hemos conseguido crear una industria cinematográfica sólida en Francia. Desde luego, cuando lo miras a escala de 25 años, que es una buena escala para medir unas orientaciones, unas acciones políticas, y ver o analizar los resultados de una acción, podemos concluir que ha sido un éxito que puede valorarse en el mundo entero.

En este sentido, respecto a Hadopi, sí que queremos ser conservadores y efectivamente hemos apoyado la iniciativa, ahora bien, hay críticas.

Creo que ha habido un impacto. El hecho de que hayan mandado decenas de millones de mails de sensibilización ha tenido su efecto. Creo que sobre toda la parte de descarga ilegal ha tenido un impacto. Ahora bien, el fracaso, porque también hay parte de fracaso, ha venido porque no han tratado el *streaming*.

Sí que se ha frenado la descarga ilegal y el intercambio de fichero en *peer-to-peer*. El *peer-to-peer* ha bajado notablemente los dos últimos años. En cambio el *streaming* sí que se ha disparado.

El principal problema es que el Hadopi, que no es solamente una ley, sino que es también una alta autoridad, podemos encontrar a unas 50 o 100 personas que trabajan diariamente en un edificio dedicado al control de la descarga ilegal en Internet, no atiende al *streaming*.

Desde un punto de vista de la propiedad intelectual, que te roben la propiedad intelectual vía *streaming* o vía descarga al final es el mismo tipo de delito, y sin embargo, no lo tienen en cuenta.

Cuando la mano dura del FBI hizo lo que hizo con Megaupload, no se nos disparó tanto como a filmín el consumo pero hemos batido récords, aunque también es cierto que se mezclaron varios motivos. Pero es verdad que logramos un primer trimestre con una mejora muy sustancial. Estimamos más bien en un 20 o 25% el efecto del cierre de megaupload, pero estamos hablando de impactos muy importantes en términos económicos y también en términos simbólicos. Esto no significa que esté a favor de una mano dura en todas las direcciones.

Volviendo a las medidas adoptadas por la Ley Hadopi, no me disgustaba a mí el principio de respuesta graduada de los dos avisos. Por otra parte, y sobre la gran polémica suscitada alrededor de cortar la conexión a Internet como multa, no tengo todavía una opinión muy precisa sobre si está bien o mal, sobre si debe ser un derecho esencial hoy por hoy, como cortar el agua o el gas, ...

Lo que sí tengo claro es que Internet es en sí mismo un mundo nuevo que por dual que sea es real y que precisa de unas normas, de una regulación, de unas reglas de juego.

Si no hay policía, si la gente pudiera entrar en los supermercados e irse con mercancía sin pagar, lo haría. Lo vemos a diario, en cualquier sitio del mundo en el que hay disturbios. Desgraciadamente, y sé que es un poco reaccionario decir esto, pero sí creo que tiene que haber algún radar y algún tipo de policía en el mundo de Internet.

Si queremos que Internet sea un mundo civilizado y no una jungla salvaje, tenemos que poner algunas reglas.

Es decir, lo mismo que somos partidarios en UniversCiné de un mundo del audiovisual a nivel nacional y europeo muy regulado, somos partidarios de un Internet muy regulado también. Sabiendo que el diagnóstico que podemos hacer de Internet, después de 5 años tratándolo como profesional, es que es un sitio en el que, cuando no lo regulas, todo el mundo, o casi todo el mundo, tiende a hacer lo mismo. Es un mundo muy gregario. Sigue lo que llamamos el *efecto de góndola*. El efecto de concentración sobre lo que en el supermercado te ponen a la entrada al principio de cada fila. Esto en francés se llama "*tête de gondole*" y una primera página web es un "*tête de gondole*" tremendo. Concentra el consumo de una forma tremenda.

Si no construimos en Internet las condiciones para obligar a que se construya la *long trend*, los

efectos de concentración sobre los productos más mostrados seguirá siendo tremenda. Siempre doy el ejemplo de Google que ha colmado el 85% de cuota de mercado mundial de los motores de búsqueda. Esto te demuestra efectivamente que Internet es un lugar más bien monopolístico u oligopolístico naturalmente.

J.C.: Que no debería serlo en principio. Y enlazándolo con la apuesta del programa Media para el ámbito del VoD, la idea es precisamente apostar por lo contrario. Por la diversidad.

J-Y.B: Pero la realidad es esta, lo vemos también en los comportamientos en Internet. Si no lo regulamos, todo el mundo va a ir a lo mismo. Y esto es malo para la diversidad, para la creación y para la circulación de las ideas y de las obras del espíritu.

J.C.: Un poco relacionado con lo que venimos mencionando y si entramos a analizar el programa Media y hacemos balance de cómo ha ido estos años. ¿Consideras que está realmente ayudando, favoreciendo a que se distribuyan y consuman más obras europeas? Precisamente para cortar un poco el efecto de monopolio del producto americano en el ámbito del cine.

J-Y.B: Sí, sí, desde luego. Al menos en un primer nivel.

Como ya hemos comentado existen dos etapas para lograr aumentar la circulación y el consumo de obras europeas a través de Internet.

Una primera etapa que debe lograr que circulen las obras, hacer que se expongan. Este es un primer nivel y en este punto desde luego se está consiguiendo. Poco a poco, no debemos engañarnos, es una tarea difícil.

Existe el problema del coste de los subtítulos, que es un rompecabezas porque cada uno tiene sus problemáticas, sus métodos, sus exigencias de calidad, sus presupuestos, ... pero se está consiguiendo y desde luego lo que está haciendo Media es vital. Hemos tenido ocasión de decírselo, de escribirselo, en audiciones públicas, y es una realidad.

Si vas a la portada de UniversCiné vas a encontrar cine húngaro, polaco, ... cine que no tendríamos sin la ayuda de Media. No solamente no existiría UniversCiné, sino que además, desde luego, si exponemos tantas obras europeas, es también con esta lógica de fomento porque es una de las condiciones, es un compromiso. Yo desde luego soy un hombre convencido de que la política de las cuotas es muy buena para adoptar costumbres. Incluso creo que podríamos ser aún más exigentes en estos temas.

J.C.: Y a nivel económico, ¿consideras que están logrando fomentar el mercado, la industria cinematográfica europea?

J-Y.B: Este es el segundo pilar. Hasta ahora estamos consiguiendo exponer las obras, pero por ahora no conseguimos todavía crear, generar nuevo público. Esto nos obliga a trabajar más en estrategias de marketing. También es verdad que nos encontramos al principio.

La cultura europea es una cultura continental que se crea en siglos y por ahora solo llevamos 50-60 años de acercamiento económicos, 20 años reales.

Yo recuerdo muy bien el momento en que se firmó el Acuerdo de Schengen, firmado en 1985 y en vigor desde 1995, y que finalizó con los controles fronterizos dentro del espacio de Schengen. Para mí, que vivía en España en aquel tiempo, fue un cambio muy importante. Yo no me sentía ciudadano europeo plenamente antes de Schengen. El hecho de borrar las fronteras para los ciudadanos europeos me pareció un punto de inicio muy fuerte para fomentar realmente esta identidad. Una realidad mosaica, de hecho las películas son todas mosaicas, por su estructura fragmentaria. Pero no por ser mosaico significa que no pueda haber una pintura, un motivo global y un futuro global a nivel identitario.

Yo soy un euroconvencido y creo que este trabajo de tratar de conseguir que haya cada vez más franceses que tengan ganas de ver películas españolas y polacas, etc., es una apuesta que se tiene que medir, analizar, después de cien o doscientos años, no después de tres, cuatro ni diez o veinte años.

Es necesario pararse a hacer un primer balance después de haber invertido mucho dinero durante decenas de años. Quizás después de cincuenta años merezca la pena hacerlo.

Creo que desde los años sesenta hemos vivido en Europa un efecto balancín que ha ido oscilando entre las posturas más nacionalistas, más cerradas en sí mismas, a posturas más abiertas. Creo que este balancín está otra vez volviendo a equilibrarse y que con esto van a abrirse otra vez las mentes, y que si bien, hoy por hoy, para volver al punto de partida de tu pregunta, los resultados en el tema de VoD son prácticamente invisibles –hoy por hoy tenemos dificultades para exponer las obras pero lo estamos consiguiendo poco a poco–, los resultados, en términos económicos, son extremadamente modestos. Es importante que empecemos a pensar en la manera de crear acontecimientos globales, un festival EuroVoD, por ejemplo. Tenemos que ir cambiando las mentalidades.

Creo que esta realidad más cerrada va a cambiar, o está empezando a cambiar. No solo con Erasmus, en todas las escuelas de Europa y del mundo, se incentiva a los jóvenes a irse a estudiar o a cursar parte de sus estudios en el extranjero, lo fomentan, y esto desde luego cambia la mente.

J.C.: Entiendo que tendremos que esperar para hacer realmente balance, pero ¿crees que Media, cuando haga balance al cerrar el período 2007-2013 el año que viene, cuando haga balance de las ayudas concedidas para fomentar el VoD y de cómo ha ido económicamente, seguirá apostando por

ello?

J-Y.B: Desde luego, creo y espero que UniversCiné, con filmin y el resto de iniciativas, demuestren que la ayuda ofrecida por Media ha sido bien gestionada y que ha ayudado a crear unas herramientas de fomento de la diversidad y de fomento de esta cultura europea que mencionamos. Creo que se dedicaba solamente el 7% de Media al ámbito digital y espero que decidan duplicar esta ayuda. El mundo digital, en los siete próximos años, va a convertirse en el nuevo paradigma de la esfera audiovisual. Estoy convencido de ello.

J.C.: ¿Crees que la crisis económica que se está viviendo en Europa afectará a las ayudas que puedan darse desde Media?

J-Y.B: Depende de lo que dure la crisis y de lo profunda que siga siendo. Por ahora espero que Media mantenga presupuesto, que tampoco dentro del dispositivo global del presupuesto de la Unión Europea es excesivo. Tanto económicamente, atendiendo al impacto que tiene sobre los empleos, como simbólicamente, como emblema identitario a través de grandes figuras del cine, es una inversión extremadamente rentable.

De hecho, cuando hubo este rumor, hace 1 año en Berlín, sobre la posible bajada de este presupuesto, asistimos, en unos días, a una revolución enorme. Creo que ya en ese momento, hace un año, se sopesó, se hizo un prebalance de lo que iba a ser y recibimos, a muchos niveles, bastantes signos, si no garantías, de que no solamente era una buena inversión, sino que merecería la pena, visto lo que fomentaba y como buque insignia de la identidad europea frente al resto del mundo; merecía la pena, quizás incluso, imaginar un aumento de esta inversión por parte de la UE.

Es la apuesta que hacemos, ahora bien, habrá que verlo. No soy un pesimista, pero a la vez es verdad que hay un pesimismo que pesa sobre todas las mentes, que en un momento dado puede llegar a la depresión.

Estamos rozando, desde luego y vistos los problemas, a un problema de paradigma. El paradigma del crecimiento y del desarrollo está agotándose. Probablemente tendremos que recrear, que construir un nuevo paradigma para imaginar lo que pueda ser un buen futuro.

Esto sin mencionar el paro. Creo que tenemos una conciencia muy agudizada de los riesgos, del porvenir. Esto genera, desde luego, pesimismo, y una sociedad y una civilización que no crea en su futuro y en sus valores en un momento se desploma.

Entonces, no creo, a pesar de que acabo de ver imágenes del último Cronenberg que intento comprar, una visión apocalíptica de nuestro mundo. Yo no creo en este apocalipsis. Creo que la historia nos demuestra también que ha habido mucho miedo ya proapocalipsis y hasta ahora seguimos viviendo

cada vez más años, y somos capaces de nutrir a 10.000 millones de persona en la tierra, pero desde luego tenemos que reinventar algunas cosas para concebir lo que será nuestro futuro.

La cultura, para volver al ruedo, es esencial. Tanto a nivel identitario como de vehículo de los valores de mañana. Y como reflejo de los miedos y fantasmas de hoy.

Soy un optimista y creo sinceramente que vamos a incrementar un 20 o 30 % el presupuesto de Media, y que el mundo digital va a ser cada vez más central en la circulación de las obras europeas. Que nos encontramos ante un medio ecológico, el medio digital, mucho más que las viejas películas.

Creo también que tenemos que mutualizar las deudas con España y con otros países, y con la nuestra propia, que también es enorme, con eurobonos, como un único país. Como lo han hecho los países durante cientos de años, tratando la deuda con una emisión de dinero de fondos públicos.

Europa representa el 20% de la riqueza planetaria. Es el 20% del PIB mundial. Si con esto no conseguimos crear confianza es que somos muy torpes. Sólo somos el 5% del planeta en población y somos el 22% de la riqueza y de fomento en el mundo. Esto tenemos que monetizarlo y buena manera de monetizar es acabar el camino que hemos hecho durante estos años.

Lo que es estúpido, y desde el primer momento lo sabíamos, era crear una moneda sin solidaridad presupuestaria y de deuda. Pero esto desde el primer momento en que se creó el euro, los economistas lo avisaron. Tenemos que acabar la integración europea. Este es el futuro.

J.C.: ¿Qué balance haríais de los dos primeros años del proyecto de EuroVoD?

J-Y.B: Es muy pronto para hacer balance. Estamos empezando. Llevamos menos de dos años. Lo que sí puedo decirte es que estamos en una doble fase: una de consolidación de un primer círculo, seguimos creciendo con el objetivo de llegar a contar con proyectos de entre 15 y 25 países involucrados.

El primer balance de EuroVoD se hará cuando hayamos terminado esta primera fase de consolidación. Lo que significará para mí compartir realmente infraestructura con 10 países.

Por ahora la promesa sigue intacta: nos llevamos bien, esto es lo principal. Estamos inventando la Europa del VoD. Es muy importante tener en la misma mesa a los *partners* idóneos para lograr que el proyecto sea sólido, para lograr que se consolide. En este sentido llevamos dos años forjando alianzas. Vamos ensanchando el grupo, nos llevamos bien, hemos creado una atmósfera de gran confianza entre alemanes, irlandeses, catalanes, ... Para mí nuestro primer gran éxito, por ahora, es el clima de confianza que se ha creado.

Una segunda fase será el inicio de exposición de obras europeas en las distintas plataformas. La colección EuroVoD es una realidad con un catálogo de entre 50 y 80 películas que va aumentando día a día. Muy pronto podremos hablar de 150 o 200 películas accesibles desde los territorios involucrados y para un conjunto de 300 millones de europeos. ¡No es poca cosa!

Ahora bien, mi otra gran ambición, en la que hemos empezado pero de la que realmente no veremos resultados hasta dentro de uno o dos años, es la apuesta por compartir infraestructuras. Detrás de esta palabra imprecisa tengo cosas muy precisas en la mente: *backoffice* de las plataformas web, proveedores de servicio de *stock* de nuestros proyectos,...

Ya tenemos buenas noticias sobre determinados temas, como por ejemplo ya hay un desarrollador, o proveedor informático, que trabaja a la vez para Irlanda, Bélgica, Suiza,.. Ya hay personas, plataformas que comparten. Plataformas que de modo independiente no tendrían el dinero para pagar a un prestatario externo, que costaría dos o tres veces más dinero.

En esta línea hay ciertas paradojas en el programa Media y es que te ponen un tope sobre la masa salarial porque temen que tengas demasiada estructura, y ello a veces te obliga a pagar dos veces más por un externo cuando el coste-eficiencia sería mucho mayor, sería más rentable si no tuvieras que externalizar, pero al final optas por externalizar determinados servicios porque si no, pierdes subvención.

Para mí realmente, al menos para los grandes países que son España, Alemania y Francia en término de mercados involucrados hoy en EuroVoD, la etapa realmente de consolidación y el primer balance real se hará dentro de un año o dos, cuando realmente hayamos intentado fusionar elementos fuertes de infraestructura.

Desde luego el intercambio de información, el aspecto de *benchmarking*, ya a estas alturas es un éxito. No le doy mayor importancia, pero psicológicamente, en la gestión cotidiana de cada una de nuestras compañías, el hecho de tener cada dos o tres meses un *updating* de en qué punto nos encontramos de desarrollo comercial, de precio, ... Hablaríamos de veinte, treinta, cuarenta datos que todos compartimos y que nos permite tener una pintura bastante completa. Nos ayuda mucho en nuestro día a día.

No lo quiero menospreciar porque para nosotros el *benchmark* es una realidad informativa que tiene consecuencias en nuestra gestión cotidiana: cuál es la manera de retribuir lo que utilizamos, cuánto se lleva iTunes,... Todas estas cuestiones son importantes para nuestra gestión cotidiana. Y desde luego el balance real se hará dentro de uno o dos años, cuando hayamos terminado nuestra primera fase de consolidación.

Y terminaré diciendo que si no hemos ido más rápido, es también porque hemos sido exitosos cada

uno en nuestros mercados. Porque yo tenía en la mente hace dos o tres años, cuando creamos con Jaume Ripoll EuroVoD, que nos iría bastante peor y que EuroVoD sería una especie de chaleco salvavidas que íbamos a preparar para que, en el momento dado en que uno de nosotros lo necesitase, pudiera saltar y fusionarse, siendo amigos, con el mismo amor al mismo cine, con la misma filosofía, con una solidaridad... Lo que llamo compartir infraestructura es ahorrar coste al final. Y la verdad es que hasta ahora, a excepción quizás de los belgas, que están sufriendo un poco, hasta ahora nos ha ido a todos bastante bien y no hemos tenido el apuro de precisar fusionarnos. Al contrario, hemos ido siendo cada vez más fuertes en nuestro mercado, lo que es un síntoma bastante bueno.

J.C.: Para ir terminando, ¿cómo ves el futuro de vuestro proyecto?

J-Y.B.: Tengo las ideas bastante claras sobre cómo se va a organizar nuestro negocio de cara a los tres próximos años.

Con un polo, el sentido inicial y último de nuestra acción, el polo de edición VoD. Con la creación de un *label* de cine de autor contemporáneo, en nuestro portal UniversCiné, que defiende la diversidad, que defiende la *long tail*, y que va a seguir peleando para existir frente a los grandes titanes. Y sé que en este punto vamos a seguir perdiendo dinero en parte, o justo equilibrando analíticamente. Y seguiremos necesitando ayudas públicas de forma duradera. Este punto representará seguramente 1/4 parte, un 30% de nuestra actividad.

Vamos a tener un segundo pilar complementario de gestores de derechos de VoD, de distribución pura, sin marca. De películas de UniversCiné y de otros productores para los que haremos el papel de distribuidores, siendo uno de los agregadores de iTunes, de Orange, etc. Veremos cómo se desarrolla también la SVoD en Francia. Tendremos probablemente también algún córner en algunas ofertas. Este segundo polo representará probablemente entre el 20 y el 30% de nuestra actividad.

Luego tendremos otras dos actividades un poco más pequeñas, que serán por un lado, la prestación de servicios a terceros. Prestación técnica, y de venta de marketing para VoD. Siempre orientado a la VoD pero como prestador de servicios de terceros.

Y por fin el polo DVD, que creemos que en los próximos tres años seguirá siendo importante.

Esto atendiendo al proyecto en su globalidad.

La parte específica del portal UniversCiné, desde luego el primer reto a corto plazo es acabar, a nivel de distribución, nuestra consolidación, nuestra presencia en todos los dispositivos. Ya hemos hecho buena parte del camino pero desde luego queremos, a muy corto plazo ya, estar en todos los dispositivos, y de la forma más integrada, que pueda permitir pasar de un dispositivo a otro sin

volver a pedir la película, es decir, con un pago de un clic y con un único nombre de usuario.

Simétricamente, para llegar a este 3% de mercado que consideramos que el *label* UniversCiné puede alcanzar, tenemos que seguir fortaleciendo nuestro catálogo con películas locomotoras y en exclusiva con MG, de más de 500.000 entradas al mes, y un par de veces al año con una película de más de 1 millón. Esto nos dará la fortaleza y la cuota de mercado necesaria para seguir trabajando en profundidad, y para conseguir que las películas más frágiles, más exigentes, sigan estando en portada, y para poder seguir desarrollando festivales, retrospectivas de autores, promociones específicas sobre obras de determinados autores para que se den a conocer. Y este trabajo podremos hacerlo apoyándonos sobre estas locomotoras.

El conjunto debería llegar a 10 millones de euros de cifra de venta de aquí a tres, cuatro o cinco años, más bien cinco. Y el polo UniversCiné representará, creo, entre el 30 y el 35%, lo que significa 1 millón y medio, 2 millones de tiquets vendidos en VoD.

Creemos también que la venta de ficheros seguirá desarrollándose, hasta un 20-25%. Y también lo consideramos un reto, conseguir que la calidad de las películas que exhibamos en UniversCiné cuenten con calidad HD, sean de alta definición. Estas serían las líneas fuerza.

Nuestro otro objetivo, sin duda, es el de enraizar UniversCiné en el proyecto EuroVoD. Para mí UniversCiné será la pata francesa de este proyecto europeo con infraestructuras compartidas, quizás con una segunda sede técnica, porque aquí tenemos entre cinco y seis informáticos. Quizás con otra sede técnica y con un equipo de cinco personas más en Barcelona o en Irlanda,... no lo tengo muy claro. Porque esto siempre lo he dicho, mi preocupación en EuroVoD no es defender un liderazgo, que nunca he querido, sino lograr que la federación tenga cuerpo. Esto sí que es vital frente al peligro de Google, de Apple, y de los campeones nacionales de las televisiones y de los operadores.

J.C.: Finalmente, ¿cómo valoras la iniciativa formativa del posgrado de *Distribución audiovisual: VoD y nuevos modelos de negocio* impulsada por UOC y filmin?

J-Y.B.: Nos parece pionero y muy buena idea. Como te decía, creo que toda la economía del cine digital se encuentra ante un cambio de paradigma y es importante que desde la universidad se reflexione sobre ello.

Es necesario que haya gente que, con cierta mezcla de pragmatismo y distancia, se pare a pensar lo que va a ser, a analizar la realidad y también a anticipar lo que se prevé que sea este nuevo paradigma. Sabemos que no va a ser una revolución de un día para otro, porque toma su tiempo, pero vemos que el efecto es absolutamente gigantesco porque no solamente está sustituyendo a los videoclubs, sino que probablemente está desmaterializando la economía del DVD, y probablemente acabe impactando en la televisión de pago, impactando en la televisión que ha sido la columna

vertebral de gran parte de la economía audiovisual hasta el momento.

Entonces, imaginar que de aquí a diez o veinte años, efectivamente, la economía del audiovisual del s. XXI estará centrada en Internet no es ninguna broma y merece la pena reflexionar sobre ello, desde luego.

5. Bibliografía

Clares Gavilán, Judith (marzo del 2012). Entrevista a Jaume Ripoll, socio fundador y director editorial de filmin. "filmin es la respuesta de la industria al 'problema' de Internet". *ComeIn* (núm. 9).

Clares Gavilán, Judith (marzo del 2012). Entrevista a Jaume Ripoll, socio fundador y director editorial de filmin. "Regular el mercado no significa penalizar al consumidor". *ComeIn* (núm. 9).

Clares Gavilán, Judith (junio del 2012). Entrevista a Anders Sjöman, vicepresidente de Comunicación de Vodler. "En la industria VoD ya existen signos de un mercado emergente". *ComeIn* (núm. 12). [<http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero12/articulos/Article-Judith-Clares-Gavilan.html>]

Clares Gavilán, Judith (junio del 2012). Entrevista a Anders Sjöman, vicepresidente de Comunicación de Vodler. "Se puede competir con la piratería y lo gratis". *ComeIn* (núm. 13). [<http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero13/articulos/Article-Judith-Clares.html>]

Clares Gavilán, Judith (agosto-septiembre del 2012). Entrevista a Juan Alía Mateo, director de Filmotech. "No se puede hacer frente a la piratería si no ofreces una alternativa legal al consumidor". *ComeIn* (núm. 14).

Clares Gavilán, Judith (noviembre del 2012). Entrevista a Juan Alía Mateo, director de Filmotech. "Los costes de los servicios de VoD son muy elevados y difíciles de sostener exclusivamente con modelos publicitarios". *ComeIn* (núm. 16).

Clares Gavilán, Judith (noviembre del 2012). Entrevista a Josep Monleón, *head of content* de Wuaki.tv. "Queremos ser el videoclub de toda la vida dentro del televisor". *ComeIn* (núm. 16).

Clares Gavilán, Judith (febrero del 2013). Entrevista a Josep Monleón, *head of content* de Wuaki.tv. "Los del VoD estamos encorsetados entre sala de cine y televisión". *ComeIn* (núm. 19).