Crédito:B. Rosen [329/365 - empty house] - https://www.flickr.com/photos/rosengrant/3872959826

La crisis del cine en Cataluña: innovar para escapar del lustro negro (2008-2013)

Universitat Oberta de Catalunya

Trabajo Final de Grado (TFG) - Humanidades

Autor: Federico Winer (fwiner@uoc.edu)

Tutor: Antoine Leonetti (antoine@antoineleonetti.com)

Fecha: 19 de junio de 2016

Spanish

- **Título**: La crisis del cine en Cataluña: innovar para escapar del lustro negro (2008-2013)

- **Palabras claves**: industria cinematográfica, espectadores, arte, innovación, negocio.

- **Resumen**: El cine catalán acusó en el período 2008-2013 las peores pérdidas de las últimas décadas, con una caída de espectadores del 50% respecto al año 2001. Esta situación abrió una crisis en las salas y empresarios del territorio, quienes están obligados a repensar sus propuestas de valor y modelos de negocio para transformar en números verdes los resultados de las cuentas. En este trabajo de investigación se analizan las distintas estructuras que influyen en la configuración de la industria audiovisual catalana, condicionada por los nuevos gustos de los consumidores, el acceso a nuevos canales de consumo mediante Internet, el marco legal e impositivo español y las técnicas de las grandes distribuidoras de Hollywood. El objetivo es plantear nuevas soluciones a los paradigmas del sector, para conseguir una mejora substancial de la cultura cinematográfica catalana mediante la confluencia de datos, bibliografía relevante y entrevistas a distintos protagonistas. En definitiva, el cine continuará siendo un elemento clave en la estructura de las sociedades durante el siglo XXI. Por ello una buena conservación del mismo ayudará a mejorar el desarrollo de la calidad de vida de los ciudadanos en Cataluña.

English

- **Title**: The Catalan cinema´s crisis: innovation to exit the black lustrum (2008-2013)

- **Keywords**: cinema industry, spectators, art, innovation, business.

- **Abstract**: During the period 2008-2013 the Catalan cinema theatres accused the worst losses in recent decades, with a fall of viewers 50% compared to 2001. This situation opened a crisis in the companies of this sector, who are now forced to rethink their value propositions and business models in order to transform the results of the annual accounts. The different structures that influence the configuration of the Catalan audiovisual industry are analysed across this research: the changes in the society to access the content, the Spanish legal and tax framework, different techniques from Hollywood´s large producers to rule the market, etc. The aim is bring new solutions to the paradigms of the sector, to achieve a substantial improvement the film culture through the convergence of data, relevant literature and interviews. Ultimately, the film will remain a key element in the structure of societies in the twenty-first century; therefore a good preservation of the development will help improve the quality of life of citizens in Catalonia.

Índice de contenidos

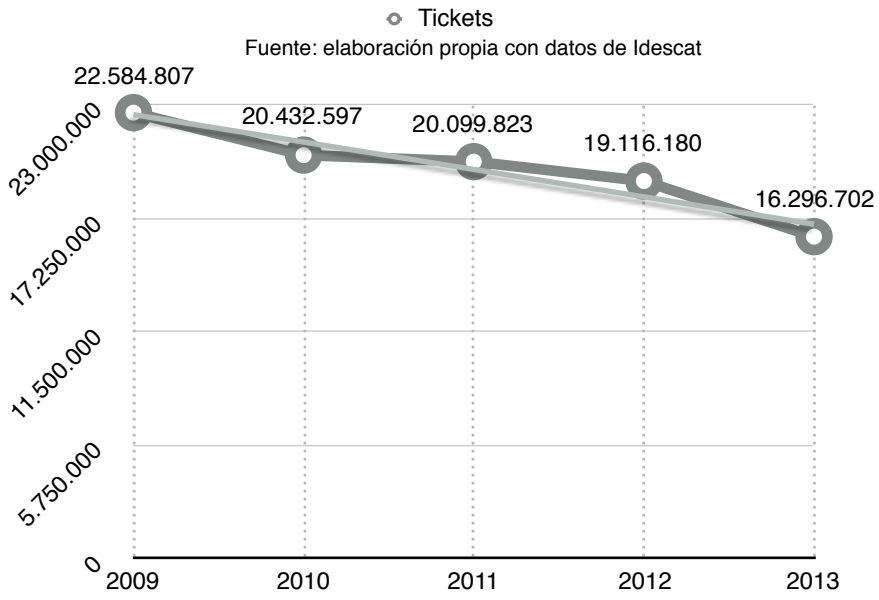
1. Introducción 1
2. Método y ámbito de búsqueda 5
3. La cadena de valor cinematográfica 6
4. Los efectos de la piratería 10
5. El cambio del Video on Demand [VoD] 13
6. Del cine de autor a la digitalización 19
7. El marketing, un aliado 24
8. De los microcines a la venta cruzada 29
    8.1. El Forum des images en París 32
    8.2. El FACT de Liverpool 34
    8.3. Salas diferenciales en Cataluña 36
        8.3.1. Sala Zumzeig 38
        8.3.2. Cines Phenomena 39
        8.3.3. Atrium Viladecans 41
        8.3.4. La Filmoteca de Catalunya 45
        8.3.5. El éxito de los cines Full HD en Cornellà 47
        8.3.6. Los cineclubs 49
9. Screening on Demand: la cartelera alternativa y a la carta 52
10. Los festivales en Cataluña 55
11. El rol estatal y la gestión impositiva 59
12. Conclusiones 64
13. Bibliografía 66
14. Índice de tablas 69
15. Anexo I - Transcripción de entrevistas 2
    15.1. Jaume Antich, director Atrium Viladecans 2
    15.2. María Angels Amores, empleada en los cines Girona de Barcelona 5
    15.3. Jaume Ripoll, co-fundador y director de la plataforma de VoD Filmin 6
    15.4. Stéphane Bernatas, propietario de la sala Zumzeig de Barcelona 9
    15.5. Barbara Destefanis, responsable del BCN Sports festival 11
16. Anexo II - Mapa de Cataluña y área metropolitana de Barcelona 13

1. Introducción

El cinematógrafo nació en diciembre de 1895[1] cuando los hermanos Lumière operaron el primer pase de una película en París; como apunta Romaguera i Ramió (2005:23), en Barcelona se presentó un año después en el estudio fotográfico Napoleón. Desde entonces esta industria adquirió dimensiones globales, con una facturación en taquillas anual estimada en 36.300 millones de euros durante el 2015[2]. Pero este coloso del entretenimiento afronta una nueva era de desafíos, especialmente en algunos países en los que muestra evidentes signos de fatiga: Cataluña integra esta lista porque sufre una fuerte crisis del sector, ya que en el lustro 2008-2013 obtuvo pérdidas récord en número de espectadores e ingresos. De hecho el Instituto de Estadística [Idescat] revela que en el 2013 se consiguió el peor registro de público de las últimas tres décadas, con 16.2 millones de personas en las 798 salas catalanas. Es casi la mitad que en el 2001, el mejor resultado de los últimos veinte años, con la asistencia de 31.8 millones de personas.

El objetivo de esta investigación es concentrarse en las distintas razones por las que el espectador catalán abandonó la oscuridad de los patios de butacas. Se apunta a 1) un interés desde la perspectiva académica, para comprender los marcos teóricos que se discuten; 2) desde la visión social, para entender los comportamientos de las personas ante la irrupción de nuevas tecnologías; y 3) desde la vertiente económica, porque están en juego puestos de trabajo en un sector con alto valor agregado.

I. Entradas vendidas en Cataluña entre 2009 y 2013



[1] MARTÍNEZ SALANOVA, E., [sin fecha]. *Historia del cine: comienzos.* [en línea]. [Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2015]. Disponible en: http://www.uhu.es/cine.educacion/cineyeducacion/comienzoscine.htm.

[2] MOTION PICTURE ASSOCIATION OF AMERICA, 2014. *Theatrical Market Statistics*. [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2015]. Disponible en: http://www.mpaa.org/wp-content/uploads/2015/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2014.pdf.

Algunos de los paradigmas que se vislumbran a la hora de entender este movimiento de espectadores se encuentra en la crisis económica del sur de Europa, la piratería, el marco legal e impositivo español, los nuevos canales de distribución de contenidos y una mayor cantidad de pantallas, tanto domésticas como de cineclubs y festivales. Todos estos aspectos conforman un poderoso reto para el negocio tradicional del cine, a la vez que una gran oportunidad para reinventar hacia un mejor futuro a una de las actividades que marcó el paso de las sociedades modernas. Cataluña debe dedicar esfuerzos y recursos a estructurar su política audiovisual, cultivándose de experiencias exitosas con la misión de desarrollar y favorecer las mejores fórmulas de explotación en este nicho de ocio. Sólo mediante la aplicación transversal de nuevas ideas en las salas y los nuevos canales de distribución digital se podrán favorecer los resultados[3] del sector. Casos de éxito en otros países, como ocurre en el Reino Unido, animan a intentarlo:

II. Evolución de espectadores en Cataluña, España y Reino Unido entre 2009 y 2013

Año 2013	Cataluña	España	Reino Unido
Espectadores	16.2 M (-27,8%)	78.7 M (-28,5%)	162.5 (+1,1%)
Recaudación	109 M€ (-35,4%)	506.3 M (-25,6%)	1.397 M (+13%)
Gasto por habitante	14,6€ (-27,7%)	10,8€ (-38%)	22,13€ (+12%)

Leyenda: M = Millones €. (Entre paréntesis el % de cambio desde 2009 a 2013).
Fuente: elaboración propia con datos del Idescat, INE y UK Cinema Association.

- OFERTA Y DEMANDA

Las encuestas sociales revelan que los audiovisuales y la asistencia al cine es una de las demandas preferidas[4] de la población, junto a la música y la lectura de libros. El crecimiento del consumo de entretenimiento es exponencial, porque tal como señala Baricco (2008:116-117) cambió la velocidad con la que se mueve la vida: "El aburrimiento es el pájaro encantado que incuba el huevo de la experiencia. Hermoso. […] Ahora coged a un niño de hoy y buscad, en su vida, el aburrimiento. Medid la velocidad con que la sensación de aburrimiento se dispara en él en cuanto le ralentizáis el mundo que lo rodea". Coincide Rubella (2008:67-68), ya que afirma que los cambios en el comportamiento se debe a los nuevos gustos de las generaciones más jóvenes. En definitiva, las voces que auguran un tsunami de modificaciones en este segmento industrial y artístico son variadas y estudios como el de José Vidal Pelaz López y Pablo Pérez López (2002:236) acuerdan que el fenómeno se extiende a todo el territorio catalán.

[3] IDESCAT, 2014. *Cinema: Sales, espectadors i recaptació (2008-2013)*. [en línea]. [Fecha de consulta: 30 de octubre de 2015]. Disponible en: http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=5&id=D904&cp=00&x=14&y=6.

[4] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2013. *España en cifras.* [en línea]. [Fecha de consulta: 26 de octubre de 2015]. Disponible en: http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2013/.

Vale remarcar que este tipo de pugnas no son nuevas para los cines, tanto a nivel local como internacional. Explica Amela (2008:151) que entre 1930 y 1933 las salas perdieron el 50% de espectadores, a la vez que los receptores de radio subían del 40 al 60% en los hogares en los Estados Unidos. En definitiva, a lo largo de la historia "el cine se ha visto sometido a constantes cambios tecnológicos", confirma Riambau (2011:7-9).

A mediados del siglo XX, los cines anunciaban que tenían aire acondicionado para promocionar sus instalaciones. Crédito: ScOS.

Por ello las oscilaciones en las ventas ocurrieron con la llegada de otras tecnologías, como la televisión, el alquiler de cintas o de los DVD. De allí que las salas acudieran a diversos recursos para atraer al público: el aire acondicionado en los años cincuenta, las pantallas en tres dimensiones, los sistemas de sonido envolvente… todos estas innovaciones tecnológicas se desplegaron para apaciguar, con más o menos éxito, las bajas de espectadores.

Pero esta vez la batalla parece ser diferente. Como afirma el director irlandés Neil Jordan, el fenómeno de Internet[5] lo cambia todo. Visionarios como Jimmy Wales, co-fundador de Wikipedia, pronosticaron en los últimos años una posible extinción de las salas debido a los servicios de *Video On Demand* [VoD, Video Bajo Demanda]. La distribución de contenidos audiovisuales en la red rompió la cadena tradicional de valor del cine al modificar los tiempos de lanzamiento de los estrenos de video doméstico.

Actualmente en Europa y Cataluña se plantean diversas caminos en esta lucha por la subsistencia. Ramón Colom, presidente de la Confederación de productores audiovisuales españoles [FAPAE], considera que los "contenidos son el 'rey' de la industria audiovisual y los medios son la 'reina'; hay que adaptar las leyes a los nuevos modelos y maneras de consumo digital, cuyas claves, en parte, se encuentran en el razonamiento sobre el mercado único digital[6]". Estas modificaciones sustanciales del marco general es lo que se desarrolla en los doce capítulos a continuación.

---

[5] *Cines, En Crisis A Causa De Internet.* [en línea], 2010. [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2015]. Disponible en: http://www.cnnexpansion.com/lifestyle/2010/10/25/cine-en-crisis-gracias-a-internet.

[6] PRIETO, D., 2015. *Cine español: entre el 20% de la cuota de pantalla y el desembarco de Netflix. El Mundo* [en línea]. [Fecha de consulta: 6 de enero de 2015]. Disponible en: http://www.elmundo.es/cultura/2015/09/20/55fee70422601d67588b457d.html.

III. Descripción de capítulos y contenido

Capítulo	Título	Contenido
2	Método y ámbito de búsqueda	Descripción de las metodologías utilizadas, campo geográfico, temporal y de las seis entrevistas a protagonistas del sector.
3	La cadena de valor cinematográfica	Recorrido por las estructuras históricas y actuales de la industria, las cuales configuran los movimientos de las empresas y de los contenidos.
4	Los efectos de la piratería	La digitalización del video levanta las barreras de acceso a los mismos y comienza la distribución masiva vía Internet. ¿Este movimiento favorece o perjudica a la industria?
5	El cambio del Video on Demand	Los soportes físicos como las cintas y los DVD han muerto para dar paso al streaming a la casa de los consumidores. Empresas como Netflix, Filmin o Wuaki conforman un nuevo canal de acceso legal.
6	Del cine de género a la franquicia	La quiebra de los grandes estudios en los años setenta masificó la producción de películas orientadas a un público franquiciado por Hollywood. ¿Qué buscan las *Big Majors* y cómo influyen en la cartelera?
7	El marketing, un aliado	La venta de cada título requiere un trabajo especial; ¿qué técnicas usan las grandes distribuidoras? ¿Qué prácticas pueden adaptarse a la realidad catalana para mejorar la visibilidad de las salas?
8	De los microcines a la venta cruzada	¿Qué cines gozan de buena salud en ventas? Se comparan casos internacionales emblemáticos con otros de ámbito catalán.
9	Screening on Demand, cartelera alternativa y a la carta	La revolución de las aplicaciones permite que los consumidores sugieran las películas que quieren ver en las pantallas locales.
10	Los festivales en Cataluña	Un análisis de los eventos que se realizan en el país, pieza clave para generar consciencia audiovisual en las nuevas generaciones.
11	El rol estatal y la gestión impositiva	¿Qué modelo en la gestión audiovisual persiguen los gobiernos españoles y catalanes? Las discrepancias entre ambas legislaciones tensa ambos parlamentos y la industria.
12	Conclusiones	Ideas finales sobre cómo romper los paradigmas actuales para conseguir que los espectadores vuelvan a sentarse frente a una gran pantalla en Cataluña.
13	Anexos	Transcripción de las entrevistas realizadas, índice de las tablas desarrolladas y mapas de referencia de Cataluña y el área metropolitana de Barcelona.

2. Método y ámbito de búsqueda

- **Búsqueda geográfica:** la investigación se realiza con foco en Cataluña respecto a otros mercados. Las principales comparativas se realizan con España por razones de cercanía cultural y el marco legal común que impera actualmente en ambas naciones. También se consideran tendencias y avances en otras regiones europeas, donde las costumbres sociales y estructuras urbanas son más parecidas que en otros continentes, como el americano o asiático.

- **Entrevistas:** se realizaron seis reportajes con el objetivo de dar voz a los distintos protagonistas del negocio cinematográfico, tanto con capital público, privado o mixto. Estos fueron: Jaume Ripoll [co-fundador y director de Filmin], Stéphane Bernatas [propietario de la sala de autor Zumzeig de Barcelona], Jaume Antich [director de la sala multicultural Atrium de Viladecans], María Angels Amores [empleada de los cines Girona de Barcelona] y Barbara Destefanis [productora del festival BCN Sport Films]. Las charlas con cada uno de ellos se encuentran transcriptas en el Anexo I. A lo largo de los capítulos se distribuyen citas textuales.

- **Período cronológico:** el lapso de tiempo elegido para analizar la problemática de las salas de cine catalanas abarca desde el 2008. El motivo de esta elección radica en que el lustro 2008-2013 marcó la caída más abrupta de ingresos [-35,4%], espectadores [-27,8%] y gasto medio por habitante [-27,7%] desde que se acumulan datos [1991] en el Idescat.

Para acabar con este capítulo se desarrolla el método DAFO [Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades], uno de los más extendidos en el ámbito empresarial al momento de revisar estrategias de negocio. El mismo ofrece una perspectiva general complementaria del cine catalán y sirve de antesala a los apartados posteriores:

IV. DAFO del cine en Cataluña

Fortalezas	**Debilidades**
• Economía de escala • Experiencia del visionado en sala • Películas de estreno • El entretenimiento fuera de casa sigue siendo demandado por el público, especialmente por padres para la educación audiovisual de los niños	• Costes de mantenimiento y de gestión • Cartelera, idiomas y horarios limitados • Pobre financiación • Falta de innovación: estética, alianzas con terceras partes, promociones
Oportunidades	**Amenazas**
• *Cross-selling* cultural y comercial • Nuevas experiencias sociales en sala • Aplicaciones y tecnología • Salas creativas con contenido diferencial	• Piratería de las películas en estreno • Economía a la baja y regulación impositiva • Video on Demand • Ruptura de la cadena de valor tradicional de la industria
	Fuente: elaboración propia.

3. La cadena de valor cinematográfica

Se ha de entender la cadena de valor como la secuencia de pasos para conectar al creador de un producto hasta su consumidor. Como sucede en prácticamente todos los modelos de negocio, quien controla muchos puntos de venta dispone de un poder de negociación imperial sobre el resto, porque la posible clausura de ese canal de ventas implica la pérdida de contacto del fabricante con los clientes. Un típico caso de este fenómeno se observa en el mercado alimentario, donde un supermercado de barrio tiene poca fuerza para negociar con los distribuidores, mientras que una cadena de gran superficie dispone de músculo suficiente para imponerse a los eslabones precedentes a la hora de establecer márgenes, financiación, entregas, etc.

En la industria del cine sucede un fenómeno similar al mercado alimentario. Si imaginamos que las pantallas de las salas son los lineales del supermercado, quien controla la programación de las mismas consigue obtener un poder muy relevante sobre los creadores y distribuidores. La gran fuerte de retorno de una inversión en producción cinematográfica continúa sucediendo cuando el público paga el ticket correspondiente para disfrutarla en el patio de butacas. Sin acceso a las pantallas, los creadores, productores y distribuidores disponen de canales más limitados para llegar a los espectadores y, por ende, monetizar el trabajo realizado. Sin monetización, no hay retorno.

V. La cadena de valor tradicional en el cine

Este orden de los eslabones se generó prácticamente en el nacimiento del negocio del cine a mediados del siglo pasado. Fue entonces cuando este arte se configuró como uno de los pilares básicos para comprender el desarrollo cultural de las sociedades, debido a su "carga estética, negocio y *star-system* [sistema de estrellas], fábrica de sueños, canal de propaganda y medio de

comunicación", Pelaz y Rueda (2002:9). Los films se presentaban "como la realización en el tiempo de la objetividad fotográfica", Bazin (2014:23-29).

> "El cine, desde su origen, ha sido un espejo en el que se reflejan los comportamientos y los valores presentes en la sociedad. Al mismo tiempo, ha ejercido una notable influencia en la configuración de esos mismos valores compartidos. Ese doble rol de notario de la realidad y de prescrito de usos sociales es común a otros medios de comunicación. Lo característico del cine es que, además, es un arte […] Frente a otras artes no está diseñado para minorías, sino para el gran público", Fernández Aguado (2009:9).

La primera masificación ocurrió en el período de entreguerra (1919-1939), aunque fue después de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que se disparó la producción y popularización. Todas estas pantallas introdujeron alteraciones sustanciales en los hábitos sociales de Occidente, porque se afirmó como un vehículo cultural que alcanzaría a una gran parte de la población a la vez que se trataba de un espectáculo más accesible que el teatro (Peixoto da Silva, 2010:169-171). Para entonces los Estados Unidos ya eran el faro del mundo y desde el final de la gran contienda bélica habían apostado por el cine como un sector estratégico del país. Las relaciones entre el gobierno y la industria fueron de apoyo mutuo, con el fin de perpetuar intereses comunes. Destaca Guback (1980:275) que "la creencia de que el cine constituye un valioso instrumento de propaganda se fue desarrollando en los círculos gubernamentales [...] Entonces, las fuerzas de ocupación de Alemania Occidental trataban de reeducar al pueblo alemán. [...] Las películas americanas, portando ´nuestro´ punto de vista, parecían un instrumento".

Por lo general gobiernos de todas las latitudes y orientaciones buscaron seguir el mismo camino; sirve de ejemplo el Estado-Novo portugués (1933-1968), una dictadura neofascista que promocionó la construcción de cines-teatros en sus dominios. Este fenómeno cinematográfico generó "una enorme profusión de espacios para su divulgación […] El cine, fue encarado como uno de los dos principales vehículos de propaganda y se desarrollaron nuevas legislaciones que […] se mantuvieron asociadas a la divulgación del mensaje del régimen", Peixoto da Silva (2010:169-170). Cataluña viviría un proceso similar bajo el control de la dictadura franquista (1939-1975), con un régimen que controló la programación de las pantallas mediante la censura.

Si bien diversos países y gobiernos intentaron ejercer este control de las producciones fueron los estudios estadounidenses quienes consiguieron dominar la escena internacional. Lo consiguieron en pleno auge del negocio, haciéndose miembros profesionales de las asociaciones de la industria extranjera, mientras que sus pares de otras partes no tuvieron -ni buscaron- una representación equivalente en la escena americana. Fue una apuesta fundamental para la economía y política de Washington que generó unas inercias empresariales vivas en la actualidad. Lo vemos reflejado en las denominadas *Big Majors*: Columbia Pictures [propiedad de Sony], 20th Century Fox [News Corporation], Buena Vista/Touchstone [Disney], Warner Bros Pictures [Warner], Paramount [Viacom] y

Edificio de los estudios Warner Bros en Burbank, California. Las *Big Majors* controlan prácticamente el 80% del mercado mundial del cine. Cataluña y España no están exentas de este fenómeno. Crédito: Hollywood Reporter.

Universal [Comcast]. Estos siete estudios cuentan con una cuota de mercado mundial del 81%, sostenida desde el 2006 a la fecha, y generan una facturación anual en conjunto de 9.193,6 billones de dólares[7]. En España y en Cataluña, las tres distribuidoras líderes son Warner Bros, Paramount y Sony, con un 41% de cuota[8], lo que concuerda con las tendencias globales.

- EL PAPEL DE LAS *BIG MAJORS*

La estrategia que persiguieron las *Big Majors* para proteger sus activos, las películas, fue hacerse con el control de las salas y así dominar la cadena de valor cinematográfica. Exportaron este modelo a otras latitudes y acabaron su expansión en la globalización a finales del siglo XX. Por caso la marca local catalana CINESA, que fuese creada en 1946 por el barcelonés Alfredo Matas, pertenece desde 1992 a United Cinemas International (UCI), que pertenece a la Paramount y Universal Studios. Con este modelo pueden planificar sus producciones de principio a fin, con garantías de que las películas tendrán aseguradas una serie de sesiones en las pantallas. Como señala Lara (2005:240) se construyó un mercado en el que "todos quieren lo mismo, porque gobernar las pantallas, significa dominar la distribución y consecuentemente la producción". "Cada película funciona como un producto absolutamente autónomo y, teóricamente, con las tres ramas habituales (producción, distribución y exhibición), totalmente desvinculadas, aunque ello [...] es cierto sólo en parte[9]". Por el contrario, una productora sin salas aseguradas debe pelear por un espacio de

[7] BOX OFFICE MOJO. *Studio market share.* [en línea] 2015. [Fecha de consulta: 12 de enero de 2015]. Disponible en: http://www.boxofficemojo.com/studio/?view=company&view2=yearly&yr=2015&p=.htm.

[8] UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS, 2013. *Top distributors per country.* [en línea]. [Fecha de consulta: 6 de enero de 2015]. Disponible en: http://data.uis.unesco.org/.

[9] COMAS, A., *Hollywood ha muerto. ¡Viva Hollywood!*, en La Vanguardia, 10/5/1987, pp.22-25. Suplemento "Hollywood: 100 años".

Logotipos de algunas de los estudios denominados Big Majors. Las sedes corporativas de estas empresas se encuentran ubicadas en la costa Oeste de Estados Unidos [California]. Crédito: kaosklub.com.

sesiones. Y el no conseguir sitio en la cartelera equivale al ostracismo, a un negocio no sostenible, sin crecimiento ni atractivo.

La experiencia de otros países como Suecia demuestran los mismos resultados respecto al valor del control de programación de las carteleras. Apunta Cebrián Herreros (2011:176) que la industria sueca “ostenta una posición hegemónica en el resto de países nórdicos” debido a que la compañía productora AB Svensk Filmindustri domina a la mayoría de las salas de cine bajo la denominación SF Bio AB. Además, con la llegada del VoD, invirtieron en la apertura de su propio portal de películas en streaming, lo que les asegura otra puerta de contacto con el público. De estar al día con los cambios de gustos en la forma de acceder a los contenido por parte de los usuarios es de lo que trata el capítulo siguiente.

4. Los efectos de la piratería

Miembros de La Coalición de contenidos española junto a La Liga presentan el observatorio de piratería 2015. Crédito: lacoalicion.es

Toda industria busca beneficiarse de la digitalización de su negocio, ya que los costes de producción, gestión y distribución se simplifican notablemente. Pero este proceso de abandono del modelo analógico comporta levantar una gran parte de las barreras de entrada a los contenidos y a nuevos competidores. Lo sufren todas las industrias de contenidos digitales: por ejemplo el mercado físico de la música descendió un 65,6% según datos de la Sociedad General de Autores de España (SGAE) (Bustamante Ramírez, 2013:9-10).

En el cine, mientras que en los tiempos de las cintas tradicionales estaban en manos de unos pocos, los ficheros digitales se encuentran a un par de clics de distancia en Internet. Así, a partir de este fenómeno de nueva distribución de contenidos audiovisuales[10], el cual se popularizó con la llegada de la banda ancha hace unas décadas, se extendieron dos lecturas antagónicas:

- **Una corriente negativa**: es la más extendida en los medios de comunicación tradicionales y está promovida principalmente por productoras y asociaciones como La Coalición de creadores e industrias de contenidos. Aseguran que esta práctica perjudica notablemente[11] a la industria, ya que los consumidores no tienen que pagar el precio estipulado por visualizar las obras. El resultado es que bajan los márgenes y las empresas ingresan menos dinero. Para ellos la piratería es un cáncer que ha de ser extirpado con actuaciones contra los portales y usuarios.

- **Una corriente positiva**: empujada por algunas asociaciones de consumidores y partidos políticos como el Partido Pirata. Esta visión afirma que no toda descarga ilegal es una venta perdida porque no existe una relación directa entre una y otra cosa. De hecho son los piratas quienes más contenidos consumen, según algunos reportes de mercado[12]. La visión que prevalece es que la piratería es positiva para potenciar el consumo de los contenidos e incidir en la compra de los mismos o productos aledaños.

Los intereses que guían a los distintos estudios dependen de quién los promociona. Por caso, La Coalición española jamás pagaría por la realización de un informe que revele que la piratería es

[10] Existen portales de descargas de los contenidos o visualización en streaming. También hay tecnologías tipo BitTorrent que aceleran la descarga de los archivos entre usuarios que los comparten en la red.

[11] *Observatorio de la piratería* 2014. [en línea], 2014. [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2016]. Disponible en: http://lacoalicion.es/observatorio-de-la-pirateria/observatorio-de-la-pirateria-2014/.

[12] *BITTORRENT Users are avid, eclectic content buyers, survey finds.* Torrentfreak [en línea], 2014. [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2016]. Disponible en: https://torrentfreak.com/bittorrent-users-are-avid-eclectic-content-buyers-survey-finds-141121/.

Miembros del Partido Pirata alemán votan en asamblea; en este país son un movimiento muy activo. Crédito: TheGuardian

positiva para la comercialización, ya que hacerlo significaría ir en contra del mensaje por el cual trabaja su plataforma. Una de las revelaciones más recientes sobre esta pugna de intereses salió a la luz durante la XXX gala de los Premios Goya en febrero de 2016: el presidente de la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas de España, Antonio Resines, aseguró que se descargaban 1.900 películas por minuto[13]. Tal afirmación fue rebatida por la comunidad de usuarios y webs especializadas, lo que dio pie a un gran debate sobre el impacto que efectivamente tienen las descargas sobre las ventas y licencias de los contenidos.

El quid de la cuestión es el cambio de modelo de negocio y las tensiones que se generan en las partes involucradas. La piratería de contenidos no se puede combatir únicamente con la restricción de las fuentes, como el cierre de las webs que facilitan los enlaces, porque eso va contra el cambio de cultura de consumo de las generaciones actuales. La clave se encuentra en educar al consumidor a la vez que ofrecer al mercado un canal de distribución de calidad y con lógica económica para las dos partes. Cuando la oferta no se adapta a las demandas tecnológicas y financieras de los compradores, surge el mercado negro con mayor facilidad. “La piratería es un indicio de que los clientes desean consumir el contenido de otra manera. […] Cada vez más personas están dispuestas a pagar por un contenido interesante y de calidad, y un precio y un modelo de distribución diferentes[14]”, asegura Jacinto Roca desde Wuaki.tv. Jaume Ripoll, director de Filmin, no discute que “una descarga ilegal pueda disparar la compra de un DVD o ver la secuela al cine. Pero eso es la minoría de los casos, con series muy populares como *Juego de Tronos*. En España hace falta formación cultural y una legislación que permita perseguir este fenómeno[15]”.

En otras industrias, como la de los videojuegos, estuvieron históricamente mejor entrenados para afrontar estos desafíos, porque los formato de distribución del software siempre fueron permeable a las copias ilegales. De allí que varias empresas dieran con fórmulas más adecuadas para sostener las ventas que el simple empleo de recursos a la prohibición y persecución de los piratas:

---

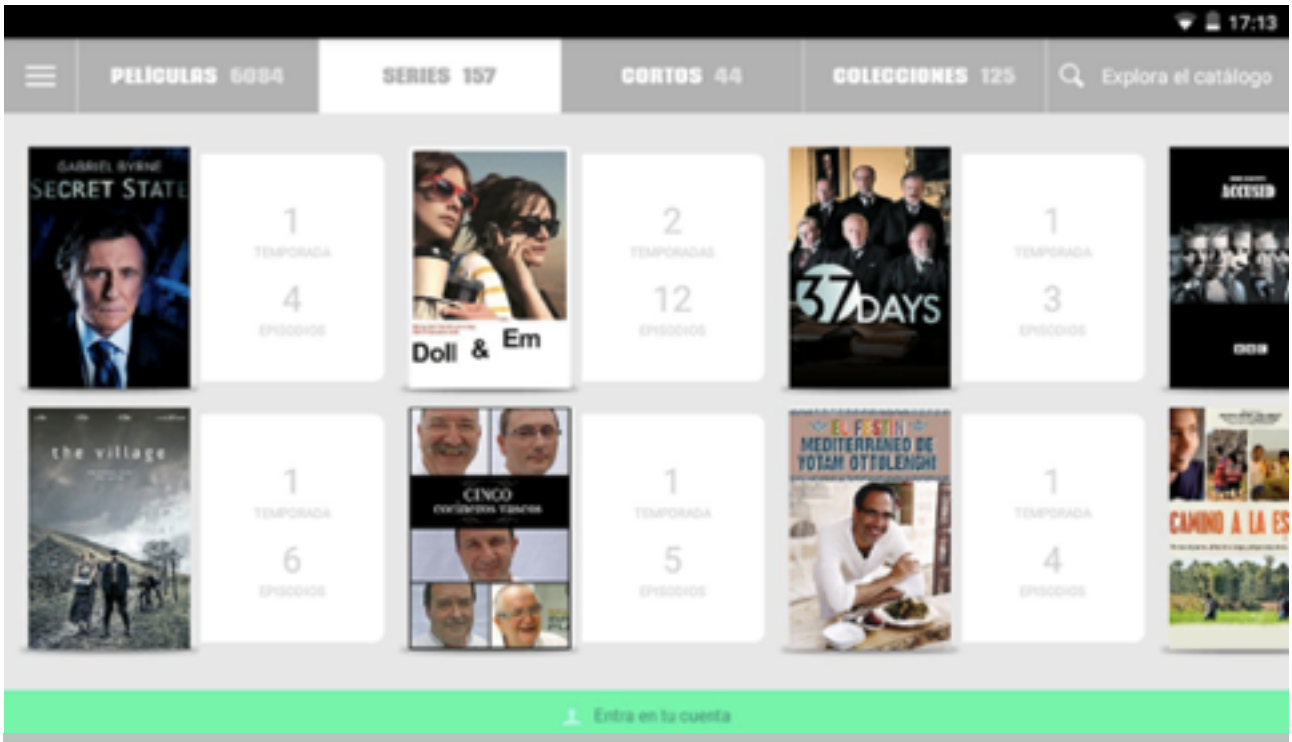
13 ALCALÁ, P., 2016. *Los datos de la piratería en España que ofreció Antonio Resines, en entredicho.* ABC [en línea], [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.abc.es/cultura/cine/abci-datos-pirateria-espana-ofrecio-antonio-resines-entredicho-201602091154_noticia.html.

14 DORRONSORO, L., 2014. *Jacinto Roca, CEO de Wuaki.tv: “Cada vez hay más personas dispuestas a pagar por contenido de calidad”*; ABC.es [en línea]. 11 de junio de 2014. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2016] en: http://www.abc.es/economia/20140611/abci-entrevista-jacinto-roca-wuaki-201405212058.html.

15 Jaume Ripoll, Anexo I - Entrevista, preg.14.

> Paradox Interactive […] acaba de estrenar […] *Cities: Skylines*, y, como era de esperar, han aparecido copias piratas. ¿Su respuesta? En lugar de malgastar el tiempo en perseguir, prohibir y forzar a gobiernos y lobbies a cerrar páginas web, la empresa intenta ofrecer una experiencia de pago a los usuarios tan buena que no merezca realmente la pena hacerse con una copia pirata[16].

Por estos motivos de evolución de la tecnología y los gustos del mercado, la subscripción a portales de VoD es uno de los segmentos con mayor futuro. Y esto es particularmente favorable en Cataluña, donde se albergan las sedes de las más importantes del sector para el mercado español. En la próxima sección se analiza la estructura de algunas de estas compañías a nivel local e internacional.



Pantalla de selección de contenidos de Filmin en una tablet Android. El acceso con cualquiera de los abonos disponibles es multiplataforma. Una de las mejores ventajas de esta plataforma es la buena segmentación de la información. Crédito: filmin.es.

[16] MÉNDEZ, M., 2015. *Así deberían afrontar todas las compañías la piratería online.* [en línea]. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2016]. Disponible en: http://es.gizmodo.com/asi-deberian-afrontar-todas-las-companias-la-pirateria-1691640723.

5. El cambio del Video on Demand [VoD]

Si bien había habido antes algunos experimentos en Hong Kong e Inglaterra, el auge del VoD con fines comerciales para el consumo hogareño se produjo a inicios del siglo XXI, cuando las redes de conexión de Internet popularizaron la banda ancha DSL y, luego, la fibra óptica. Desde entonces se instaló como la nueva gran herramienta para el consumo de contenidos y el visionado de películas en casa. Mark Thompson, Director General de la BBC, adelantaba que el VoD lo cambiaba "todo. Esto significa que debemos repensar la forma en que concebimos, comisionamos, producimos y distribuimos nuestro contenido. Esto no es un nuevo servicio, es acerca de lo que hacemos actualmente de forma diferente". Gonzalo Hita, gerente comercial de la empresa Cablevisión Argentina, explica que vamos hacia un modelo en el que cada uno se programará lo que quiere ver:

> "El consumidor será su propio programador: elegirá los contenidos preferidos en el momento deseado para consumirlo desde distintas pantallas, sin la necesidad de llegar a un horario para hacerlo. Si bien continuará habiendo un gran flujo de personas que seguirán consumiendo programación lineal en vivo, como eventos deportivos y noticieros, se va a seguir profundizando la demanda de todos los contenidos lineales en formato no lineal, para mirarlos cuando deseen, consumirlos a demanda, donde los contenidos están al alcance de un clic, sin limitaciones de dispositivos[17]".

VI. Esquema de funcionamiento del VoD

Este nuevo canal de distribución rompió con el modelo anterior (Rubella, 2009:199), pero le costó un tiempo penetrar en las consideraciones de los productores europeos. Señala Cebrián Herreros (2011:62) que muchos se resistían a "impulsar iniciativas de comercialización […] por temor a perder su posición competitiva". Hacia 2016, estos miedos son ya son parte de la historia, porque quien ignora este fenómeno pierde. Plataformas como Filmin se fundaron a partir de distribuidoras tradicionales, como Cameo. Además no está comprobado que una plataforma canibalice a la otra, sino que más bien pueden convivir para segmentos diferentes. Un excelente caso de éxito ocurre en

[17] PERAZO, C., 2016. *Cord nevers, los jóvenes que nunca tendrán cable y obligan a repensar la TV*. La Nación [en línea]. 21 de marzo de 2016. [Fecha de consulta: 22 de marzo de 2016] Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/1881018-cord-nevers-los-jovenes-que-nunca-tendran-cable-y-obligan-a-repensar-la-tv.

el mercado estadounidense, donde la extensión del VoD mediante gigantes como Netflix, Hulu o Amazon Instant Video ocurrió mientras los cines aumentaban el número de entradas vendidas y el precio del ticket medio.

VII. Comparativa de plataformas de VoD en USA, Cataluña y España

Empresa	Fundación	Origen	Países	Abonos (país origen)	Facturación (USD)
Netflix	1997	USA	190	74 millones (44)	6.77 billones
Hulu	2006	USA	2	9 millones	1 billón
Amazon Video	2006	USA	5	15 millones	61 billones (grupo)
Wuaki.tv	2011	CAT	6	150.000*	No disponible
Filmin.es	2006	CAT	2	30.000*	No disponible
Yomvi	2011	ESP	1	1 millón**	No disponible

*Estimación.
** En combinación con otros servicios de Movistar+.
Fuente: elaboración propia.

VIII. Evolución de ventas en cines de USA desde 2007 a la fecha

Año	Recaudación	Dif.	Tickets	Dif.	Precio medio
2007	$9.663,8	+4.9%	1.404,6	-0 %	$ 6,88
2008	$9.630,7	-0 %	1.341,3	-5 %	$ 7,18
2009	$10.595,5	+10.0%	1.412,7	+5.3%	$ 7,50
2010	$10.565,6	-0 %	1.339,1	-5 %	$ 7,89
2011	$10.174,3	-4 %	1.283,0	-4 %	$ 7,93
2012	$10.837,4	+6.5%	1.361,5	+6.1%	$ 7,96
2013	$10.923,6	+0.8%	1.343,6	-1 %	$ 8,13
2014	$10.360,8	-5 %	1.268,2	-6 %	$ 8,17
2015	$11.127,1	+7.4%	1.319,9	+4.1%	$ 8,43

Fuente: elaboración propia con datos de boxofficemojo.com
Cifras de recaudación y tickets expresadas en millones.

"Sin duda la distribución de películas y series es de los aspectos más comprometidos de nuestro sector. La industria poco a poco se está dando cuenta que el futuro del consumo de este tipo de entretenimiento pasa por internet y a través de dispositivos como la Smart Tv, videoconsolas, tablets, smartphones o el mismo ordenador. Lentamente se están dando pasos para acortar las denominadas «ventanas» de

distribución ya que se es consciente de que, entre otras cosas, problemas como las descargas serían más fáciles de afrontar[18]".

Aunque la colaboración de estas empresas con las salas de cine es limitada, hay algunos movimientos locales a favor. La sala Zumzeig de Barcelona se mueve en esa dirección, ya que su propietario Stéphane Bernatas ve al VoD como un aliado y no un rival. En este sentido han realizado eventos y estrenos conjuntos para conectar el público de un modo diferente e innovador:

"Filmin apareció en un contexto, el español, en donde el cine independiente tenía, y sigue teniendo, muy pocas opciones de verse […] desde nuestra salita hemos tenido la suerte de poder beneficiar del apoyo de esta potente plataforma que tiene excelentes películas en su catálogo. Nos hemos dado cuenta que teníamos mucho que ganar colaborando con ellos, les estamos muy agradecidos[19]".

- LIDERAZGO CATALÁN

Cataluña es puntera en plataformas de VoD en el sur de Europa: las sedes de dos de las principales proveedoras del servicio en España, Filmin y Wuaki, se ubican en la capital, Barcelona. Pero el talón de Aquiles de estas compañías respecto a sus equivalentes americanas es parecido al de las productoras versus la *Big Majors* en el control de las salas, es decir la huella internacional. La salida al extranjero para una empresa de este tipo supone la contratación de más empleados y nuevos recursos, tanto a nivel de captación de clientes como de adaptación del producto a las necesidades locales. Esto requiere de una fuerza financiera y de contactos que -por lo general- no se facilitan en la región del sur de Europa con la misma intensidad que en Estados Unidos o en el estado de California.

Jacinto Roca, fundador y CEO actual de Wuaki.tv; el capital de la empresa ahora es de Rakuten (Japón). Crédito: Expansión.com.

Mientras Netflix ya se encuentra en 190 países, Filmin desarrolla su actividad en España, acaba de lanzarse en México y planea entrar en Portugal en los próximos meses. Ripoll, reconoce que tienen "pendiente la internacionalización […] En el futuro queremos ir a Latinoamérica, pero antes de salir queremos hacernos fuertes aquí […] Estamos en proceso de ser rentables. Tenemos un crecimiento constante y es cierto que el modelo de cine en Internet se renueva[20]". Wuaki lo hace en seis países, pero recién pudo comenzar la aventura en para ubicar la marca fuera cuando vendieron parte de las acciones al gigante japonés de contenidos Rakuten. Tal como explica su fundador y director, Jacinto

[18] DORRONSORO, L., 2014. *Jacinto Roca, CEO de Wuaki.tv: "Cada vez hay más personas dispuestas a pagar por contenido de calidad"*; ABC.es [en línea]. 11 de junio de 2014. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2016] en: http://www.abc.es/economia/20140611/abci-entrevista-jacinto-roca-wuaki-201405212058.html.

[19] Stéphane Bernatas, Anexo I - Entrevista, preg. 5.

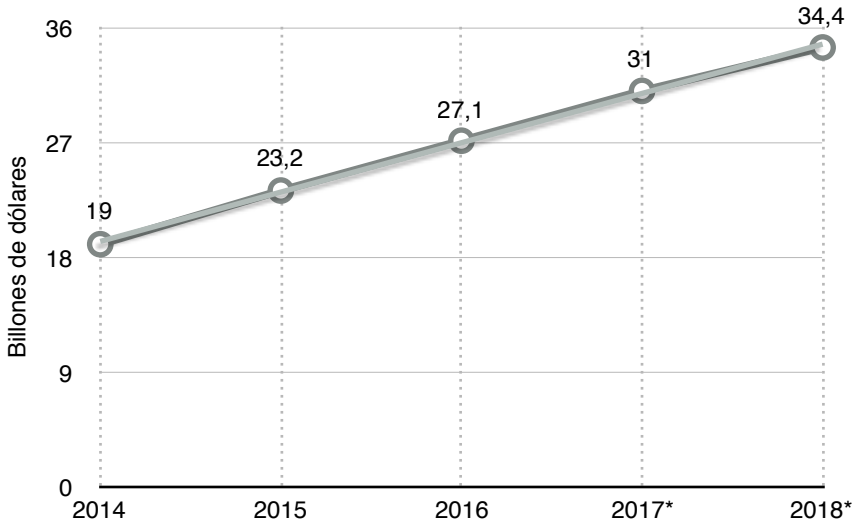
[20] Jaume Ripoll, Anexo I - Entrevista, preg.4.

Roca, esto les permitió dotarse de "una estructura compatible con la ambición de competir a nivel mundial con los grandes *players* (jugadores) del mercado[21]". Es una apuesta arriesgada, pero las previsiones de crecimiento en el sector hacen atractivas las inversiones, ya que se prevé un crecimiento desde los 27.1 billones de dólares actuales hasta los 34.4 en el 2018.

Entrada a Filmin, que nació con el impulso de ex integrantes de la distribuidora Cameo Crédito: F.Winer.

Vale destacar que a pesar del viento a favor, no todas las empresas sobreviven con el tiempo. Youzee, una española de VoD participada en un 75% por Yelmo cines, funcionó un año entre el 2011 y el 2012. Al no conseguir los registros de usuarios necesarios para seguir adelante, sus cincuenta empleados se quedaron en la calle[22].

IX. Proyección de ingresos mundiales de servicios VoD



Las razones de estas buena proyecciones en el sector se encuentran en las costumbres sociales de las nuevas generaciones: los jóvenes no están en disposición de pagar por servicios de cable o satélite. En la jerga del sector se les conoce como "los *cord nevers* […] Hay una tendencia creciente a ver contenidos cuando y donde quieran, y de manera individual[23]". Ante estos nuevos

[21] DORRONSORO, L., 2014. *Jacinto Roca, CEO de Wuaki.tv: "Cada vez hay más personas dispuestas a pagar por contenido de calidad"*; ABC.es [en línea]. 11 de junio de 2014. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2016] en: http://www.abc.es/economia/20140611/abci-entrevista-jacinto-roca-wuaki-201405212058.html.

[22] MÉNDEZ, M.Á., 2012. *El videoclub 'online' Youzee despide al 80% de su plantilla.* El País [en línea]. 3 septiembre 2012. [Fecha de consulta: 21 de marzo de 2016]. Disponible en: http://blogs.elpais.com/tecnolomia/2012/09/videoclub-online-youzee-despide-80-de-plantilla.html.

[23] PERAZO, C., 2016. *Cord nevers, los jóvenes que nunca tendrán cable y obligan a repensar la TV*. La Nación [en línea]. [Fecha de consulta: 21 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/1881018-cord-nevers-los-jovenes-que-nunca-tendran-cable-y-obligan-a-repensar-la-tv.

gustos, las empresas de televisión reaccionaron fusionándose con los proveedores de Internet de banda ancha para realizar una oferta cruzada entre contenidos y servicios. Existen diversos ejemplos en Cataluña, donde en el último lustro convergieron Ono TV con Vodafone; Canal+ y Yomvi con Movistar. Mediapro, la más grande productora de contenidos en el país, ofrece conexiones de banda ancha con su empresa Overon[24] y servicios de televisión de pago con Total Channel. La intención es tener eslabones en toda la cadena.

- CINE PARA TELÉFONOS

HELP (2016, Justin Lin) está grabada con tecnología de 360º. El espectador puede desplazar el punto de vista. Crédito: Youtube.

La innovación en el sector audiovisual es una constante. Google puso en marcha en el 2015 *Spotlight Stories*, donde invitan a los directores a que exploren las posibilidades de difundir cortos en un nuevo canal pensado para explotar el cine en los teléfonos móviles[25]. Las posibilidades de inmersión 3D y de realidad virtual marcan el paso de este novedoso movimiento. Shannon Tindle, director de *On Ice* (*Sobre el hielo*, 2016) señaló que se acercó para adaptarse al medio, pero también a la "nueva oportunidad de contar la historia que tiene este formato[26]".

Es una experiencia que comporta novedad y, a la vez, cierta decepción para los más tradicionales. Bernatas, propietario de los cines Zumzeig de Barcelona, no juzga esta apuesta concreta, pero expresa la pérdida que se produce con la visualización de las películas fuera de los salas. Como mínimo durante los estrenos[27]:

> "Si fuera realizador me gustaría pensar mi obra para que sea proyectada en cines primero y sentirme heredero o afiliado a la historia […] ¿Hasta qué tamaño de imagen estaría dispuesto a reducir mi película? ¿Una pantalla de 3 x 3 centímetros? Podría incluso ser una imagen más pequeña todavía, ¿hasta cuánto de pequeña? También se puede hacer la pregunta inversa, por imaginar que no quede…".

¿Qué posicionamiento pueden adoptar las salas para subirse a la ola de la revolución de los contenidos? Algunas respuestas a estos paradigmas se analizan en apartado siguiente.

---

[24] *Mediapro invierte 4 millones para extender la fibra óptica en Viladecans.* La Vanguardia [en línea], 2015. [Fecha de consulta: 21 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.lavanguardia.com/economia/20150717/54433969397/mediapro-invierte-4-millones-para-extender-la-fibra-optica-en-viladecans.html.

[25] *Google Spotlight Stories.* [en línea], [sin fecha]. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2016]. Disponible en: https://www.google.com/atap/spotlight-stories/.

[26] DESOWITZ, B., 2016. *Immersed in Movies: «On Ice» Takes Google Spotlight Stories to Next Immersive Level. Animation Scoop - Indie Wire* [en línea]. [Consulta: 16 de abril de 2016]. Disponible en: http://blogs.indiewire.com/animationscoop/immersed-in-movies-on-ice-takes-google-spotlight-stories-to-next-immersive-level-20160308.

[27] Anexo I - Entrevistas: Stéphane Bernatas, preg. 5.

Un usuario desplaza su teléfono para explorar la imagen de una película grabada con tecnología ATAC de Google. Crédito: Google.

6. Del cine de autor a la digitalización

Arias Carrión (2013:9) asegura que el cine es reflexión, mirada, trabajo y al final se convierte en un objeto que es una extensión del cuerpo. La generación que observó películas desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los años ochenta consumía cine de género, liderado por actores como James Bond, John Wayne o Sylvester Stallone. Pero en las últimas décadas ocurrió un importante cambio en las motivaciones del público por acudir a las salas. Desde entonces las productoras se concentraron en poner sus apuestas fuertes en las producciones de franquicia, en el que buscan atraer a un tipo de público "autoseleccionado y preexistente. Todas las industrias se dirigen al monopolio, y la disminución de la competencia conduce inevitablemente a una disminución de la calidad", (Mamet, 2008:13-14; Caparrós Lera, 2009:186).

A este segmento de cine se le denomina consumista o comercial y se encuentra en las antípodas de la creación esteticista. Las características del mismo son películas masificadoras que se originaron a partir de la alianza de los estudios como fuentes de contenidos para la televisión, lo cual dio alas a un nuevo auge industrial en la década de los ochenta. El fenómeno se produjo por las quiebra de los propietarios de las *Majors* en los años setenta [20th Century Fox, Metro-Goldwyn-Mayer, United Artists y Columbia], que obligaría a un cambio de propietarios hacia conglomerados de grupos con diversas actividades relacionadas a la recreación. El objetivo de estos accionistas fue diversificar el riesgo de las producciones, en una tendencia general de otros sectores.

Como casos representativos, "Coca Cola compró Columbia Pictures en 1982; MGM acabó en manos de Ted Turner, propietario de [...] Calle News Network; Fox fue comprada por Murdoch (News Corporation)", Caparrós Lera (2009:190-191). Baricco (2008:51-55) encuentra en estos movimientos piezas la formación de un rompecabezas social diferente, donde las piezas se acomodaron al compás del "suave *diktat* [dictado] del imperio". Señala que de forma más o menos consciente, los destinatarios de estos movimientos serían los "nuevos hombres dispuestos a alinearse con el modelo y acceder a algo que les estaba vedado".

- UN MARGEN MÁS AMPLIO

Aunque esta alianza de la cadena entre las *Majors* y las salas sigue siendo la gran fuente de financiación del cine en el mundo, en las últimas décadas confluyó un problema económico, como apunta Antich: "Aumentaron el precio de las entradas a un promedio de diez euros en un momento que el valor del cine estaba bajando. Y bajaba porque el cine digital es más barato que el analógico, ¡pero subieron precio por los márgenes! Porque querían ganar mucho dinero. Y eso apartó mucha gente[28]". Justamente el cine digital fue el último reclamo de los estudios para con las salas. Se abandonaron los proyectores de cinta tradicionales para usar una versión computarizada, en los que

[28] Anexo I - Entrevistas: Jaume Antich, preg. 8.

la imagen no se deteriora como pasaba con el uso de los rollos de película de 35mm. Desde entonces, los equipos no compatibles con quedaban fuera del circuito de distribución[29]. Por lo que no había forma de no adaptarse al nuevo formato.

Las películas llegan en estos discos a los cines con DCP; pueden estar encriptados para funcionar en un horario concreto. Crédito: F.Winer.

Adaptar cada sala a los nuevos requerimientos del *Digital Cinema Package* [DCP, Paquete de Cine Digital] costó de 30.000 a 50.000 euros[30]. Si bien supuso algunos ahorros en los antiguos operadores y en la adquisición de las cintas, propietarios como Bernatas[31] lo sintieron como un claro ataque a las salas de exhibición. Aunque el cambio llegase camuflado en forma de ayuda:

> "¿Si la digitalización era inevitable, por qué no dejar que el mercado se regule sólo? […] Los primeros pasos para digitalizar las salas de cine fueron una iniciativa […] de las *Majors* norteamericanas a principios de nuestro siglo. Este apoyo institucional de los gobiernos ha provocado, parece ser que directamente, más paro: laboratorios que cierran, proyeccionistas a la calle. En paralelo vemos aparecer contenidos de televisión en los cines, como operas o proyecciones de deportes. Es lamentable […] No tiene que ver con la nostalgia del celuloide […] me parece que da más placer el dispositivo analógico para el espectador, que el ver imágenes proyectadas desde un disco duro que almacena imperturbables logaritmos".

Amorós, empleada de cines Girona, coincide en las dificultades que pasaron en su empresa para actualizar las tres pantallas que disponen. Entonces, para poder cumplir con el nuevo estándar, abrieron un innovador sistema de pases anuales ilimitados en el 2013/14: "Fue la única manera de que pudiéramos cambiar los proyectores de analógicos a digitales. Lo que no financiamos con los bancos lo pudimos hacer, en parte, a través de los abonados. Obtuvimos 3.000 personas[32]". A 30€ cada una, consiguieron 90.000 euros. A la larga tuvieron que subir el precio de la entrada individual

[29] *Brevemente, ¿qué es el cine digital? Cines Digitales* [en línea], [sin fecha]. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2016]. Disponible en: http://www.cinesdigitales.com/faq.html.

[30] SAINZ BORGO, K., 2014. *Reflotar la industria del cine requiere la digitalización y reinvención de las salas.* Voz Pópuli [en línea]. 21 junio 2014. Disponible en: http://vozpopuli.com/ocio-y-cultura/45195-reflotar-la-industria-del-cine-requiere-la-digitalizacion-y-reinvencion-de-las-salas.

[31] Anexo I - Entrevistas: Stéphane Bernatas, preg. 6-7.

[32] Anexo I - Entrevistas: María de los Ángeles Amorós, preg. 5-6.

(8,5€) y anual (52€) por presiones de las distribuidoras que no confiaban demasiado en que esta iniciativa beneficiase su modelo de negocio, basado en un porcentaje de cada entrada.

María Ángeles Amores financió parte de los nuevos proyectores digitales con abonos anuales. Crédito: F.Winer.

Este fenómeno de presión de los estudios a las salas es una norma extendida incluso en otros países. En los Estados Unidos hubo un gran caso con el estreno de la película *Star Wars Episode II: Attack of the Clones* (*La Guerra de las Galaxias II: el ataque de los clones*): la licencia implicaba que las salas entraban dinero únicamente por la venta de accesorios, comidas y bebidas[33], no por la venta de entradas.

X. Formas de licenciamiento de películas a las salas de proyección

Tipo de licencia	Características
Theatrical	Son derechos para películas proyectadas en salas en los que se cobra entrada.
Non-theatrical	Son derechos para películas proyectadas en salas en las que no se cobra entrada y otros soportes hogareños, como el DVD.
	Fuente: Elaboración propia en base a información industrial.

XI. Precio de licenciamiento entre salas y estudios para películas de estreno y antiguas

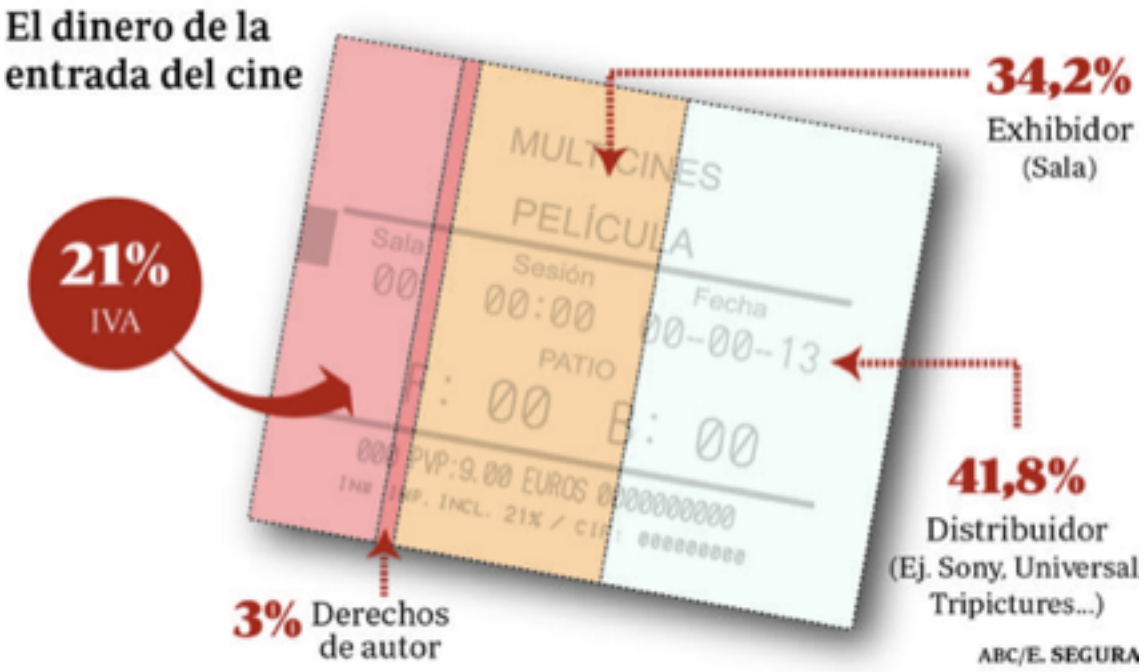
Tipo de licencia	Características
Estrenos - a porcentaje	Es el método más habitual en cines de grandes ciudades o más comerciales. Se pacta un porcentaje con el distribuidor fuera del IVA y los derechos de autor, el cual baja desde la semana de estreno en adelante.
Estrenos - precio fijo	Derechos característicos en cines de pequeñas poblaciones; cada película cuesta de 300 a 750 euros.
Derechos de películas antiguas	Los derechos tienen una duración estándar de cinco años; para la exhibición de una película más antiguas, los propietarios han de negociar con los propietarios el precio por cada pase. Las dos empresas más grandes son Hollywood Classics y Park Circus.
	Fuente: Elaboración propia en base a información industrial.

[33] CAMPEA, J., 2007. *Economics Of The Movie Theater – Where The Money Goes And Why It Costs Us So Much. The Movie Blog* [en línea]. 22 octubre 2007. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2016]. Disponible en: http://www.themovieblog.com/2007/economics-of-the-movie-theater-where-the-money-goes-and-why-it-costs-us-so-much/.

- EL VALOR DE UN TICKET

En 2016 prácticamente la totalidad de los cines catalanes ya pasaron por el proceso de digitalización y tienen libertad total para establecer el precio que cobran, pero lo que recaudan finalmente es mucho menos que el ticket que se paga en la taquilla. Los propietarios de las salas obtienen un promedio del 34% del precio de cada entrada. Del resto, el 21% se marcha en impuestos (IVA), un 3% de derechos de autor y el 42% que se llevan las distribuidoras[34]. Estas inercias de la industria implican que las inversiones en estas estructuras en Cataluña se vean envueltas en un juego de difícil recuperación de las mismas[35].

XII. ¿Cómo se reparte el dinero de la entrada del cine?



Aunque técnicamente el valor del ticket está en línea con los de otros países de similares características en poder de compra de la población, como Grecia o Israel[36], pero lo cierto es que el servicio ya no cuaja en el segmento: "Un matrimonio con dos hijos en un fin de semana normal paga 40 euros solo en entradas, eso sin contar los gastos a mayores en palomitas y chucherías[37]". Los resultados de la Fiesta del Cine llenan las salas a 2,90€ por entrada. En perspectiva, el abono a una

---

[34] CASADO, D., 2013. *Así se reparte el precio de las entradas de cine.* ABC.es [en línea]. 23 octubre 2013. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2016]. Disponible en: http://www.abc.es/cultura/cine/20131023/abci-fiesta-cine-precios-entradas-201310222142.html.

[35] *¿Es cara una entrada de cine en España? Fotogramas.es* [en línea], 2015. [Fecha de consulta: 6 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.fotogramas.es/Noticias-cine/Es-cara-una-entrada-de-cine-en-Espana.

[36] NUMBEO.COM. *Cost of living, Cinema ticket price; International release: Countries Compared. NationMaster* [en línea] 2015. [Fecha de consulta: 5 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.nationmaster.com/country-info/stats/Cost-of-living/Cinema-ticket-price/International-release.

[37] ZURRO, J., *«La gente no va al cine porque es caro, no por la piratería»*. El Confidencial [en línea] 2014. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2016]. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/cultura/2014-10-30/la-gente-no-va-al-cine-porque-es-caro-no-por-la-pirateria_425475/.

plataforma VoD oscila entre 70 a 120€ al año, con catálogos promedio de unos 5.000 títulos para toda la familia.

A todo esto hay un atenuante general que es la crisis económica del sur de Europa desde el 2008 en adelante, con la explosión de la burbuja inmobiliaria. Esta industria opera bajo el decisivo factor de la economía de un país y su política monetaria, en el que "cuando la recesión económica aprieta decrecen los gastos en entretenimiento", Monzoncillo (1995:12-13). Pero al igual que señala Mamet, las transformaciones hay que buscarlas en los cambios sociales y en las formas de consumo. De allí que la clave para la subsistencia de las salas de cine no pase únicamente por una bajada de los precios de los tickets para completar el aforo de las butacas. Lo que se necesita es una apuesta estratégica a nivel estatal para atender las particularidades de esta industria, en el que las salas pasen de la competencia directa a nuevas formas de colaboración. ¿Por qué no ofrecer un carnet de espectador en ciertas cadenas? ¿Dónde están las cartas de fidelidad, el precio variable según horario y ubicación? Se ha de modificar el enfoque empresarial y aprovechar algunas enseñanzas de las mejores técnicas de Hollywood para llegar al público. De cómo se desarrollan esas técnicas trata el próximo punto.

7. El marketing, un aliado

El control de los mensajes es capaz de configurar el marco mental de sus receptores. Es por esta razón que las percepciones sobre una producción cinematográfica está directamente relacionada con la cadena de marketing y publicidad que se asocia a cada título para friccionar en la mente de los futuros espectadores. Esta combinación es un cóctel especial de distintos factores que determinarán si los resultados de la inversión en la producción permitieron recuperar la inversión realizada o no.

> "La explotación del público generada por el mercado de masas convierte al productor y al espectador en cómplices [...]. Si se gasta dinero suficiente en una película y en su campaña publicitaria, el periódico responderá sin lugar a dudas, si no garantizando una buena reseña, ofreciendo al menos la cobertura con la información paralela necesaria para aproximarse al resultado de una reseña positiva [...] El resultado es un mayor número de espectadores en la semana del estreno", Mamet (2008:228-229).

Hollywood tiene este sistema muy aceitado y cuando presupuesta una película aplica la llamada regla del cincuenta por ciento. En la misma, a los costes de la producción cabe sumarle un 50% más en marketing. Es decir que si la producción media de un film es de 100 millones de dólares, se le agregarán otros 50 más para la distribución y la promoción, lo que suma un total de 150 millones. Aproximadamente el 80% de este presupuesto se invertirá antes del estreno: "El gran dinero se gasta en trailers, anuncios de televisión, carteleras, páginas web para llamar la atención de la gente [...] La estrategia parece que funciona: *Spiderman 3* hizo el 45 por ciento de las ventas de tickets en la semana de apertura, mientras que *X-Men* hizo el 52 por ciento de su dinero en la primera semana de lanzamiento[38]".

Cartelera en el Paseo de Gràcia de Barcelona, con el estreno de la película "El secreto de una obsesión" (2016). Crédito: F. Winer.

Otra variante importante que se tiene en cuenta para el éxito de la película es la de tener actores conocidos en pantalla, ya que eso asegura la internacionalización de la misma. Los viajes de estos a diferentes ubicaciones, y las selectivas entrevistas que otorgan a los medios, juegan un papel importante en la difusión, porque sus

[38] ROOS, D., [sin fecha]. *Why do movies cost so much to make? HowStuffWorks* [en línea]. [Fecha de consulta: 22 de marzo de 2016]. Disponible en: http://entertainment.howstuffworks.com/movie-cost1.htm.

nombres suelen ocupar de por si un espacio destacado en las grandes cadenas. Esta conexión con el público puede producirse con noticias paralelas que no necesariamente hacen referencia al film, en una técnica que aplica a las películas y series. Sirven como ejemplo las siguientes reseñas en las semanas previas al estreno de una temporada de *Juego de Tronos* y de la película *Frente al Mar*:

> "En el rodaje la Khaleesi y Madre de Dragones pudo ver "su miembro pero estaba cubierto por un calcetín rosa" y, según ella, había una razón de peso para no mostrar a Khal Drogo en todo su esplendor. "Enseñarlo hubiera hecho que la gente se sintiera mal: es demasiado fabuloso […] Resulta divertido ver otra cara de la campaña promocional de Juego de tronos, que regresa el próximo 24 de abril con su sexta temporada39".

> "Angelina Jolie y Brad Pitt hablaron sobre su matrimonio y cómo los problemas de salud de la actriz han fortalecido más a la pareja, en una entrevista conjunta a la cadena NBC con motivo del lanzamiento de su nueva película[40]".

- RESULTADOS ECONÓMICOS

Las estructuras actuales de la industria y estas inercias producen resultados económicos diferenciales entre una película producida en Hollywood respecto a otra en Cataluña o España. La comparación entre las más taquilleras de ambos países en el periodo 2010-2015 no deja lugar a dudas: *Star Wars: The Force Awakens* (J.J. Abrams, 2015) recaudó 26 veces más que *Ocho apellidos vascos* (Martínez Lázaro, 2014). Más allá de la popularidad que arrastra la zaga iniciada por George Lucas hace varias décadas, la internacionalización de la distribución fue un factor determinante, porque la mayor parte de este dinero llegó de mercados extranjeros a los Estados Unidos (54,7%). Por el contrario, su par española obtuvo únicamente 30% de sus ingresos desde fuera.

Por este motivo a las productoras catalanas, españolas y europeas les resulta imposible competir a la par de los presupuestos americanos. Una película hecha en Barcelona extrañamente superará el 25-30% del presupuesto en promoción. Si tenemos en cuenta que en España el 52% de los rodajes corresponden a presupuestos inferiores a un millón de euros, y menos del 5% supera el presupuesto de cinco millones, el promedio de inversión en marketing y publicidad sería de unos 300.000 euros. Es decir 167 veces menos respecto a la regla del 50% de Hollywood. ¿Cuántas vallas publicitarias se pueden comprar con ese dinero? La empresa tres60multimedia tiene la concesión de los espacios en las estaciones y trenes de Renfe que circulan por Cataluña. Según tarifas medias del sector, la presencia en el vestíbulo de Barcelona Sants con una pantalla *videowall* [5 x 2,9 mts] cuesta

[39] *Khaleesi habla del pene de Khal Drogo: «Es demasiado fabuloso»*. La Vanguardia [en línea], 2016. Barcelona, 7 abril 2016. [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.lavanguardia.com/series/20160407/40949693756/emilia-clarke-juego-de-tronos-jason-momoa-pene.html.

[40] *Angelina Jolie y Brad Pitt ofrecen la entrevista más emotiva*. ElEspectador.com [en línea], 2015. 3 noviembre 2015. [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.elespectador.com/entretenimiento/arteygente/gente/angelina-jolie-y-brad-pitt-ofrecen-entrevista-mas-emoti-articulo-596738.

12.000 euros por quincena[41]. Por lo tanto, si únicamente se dedicase el presupuesto de marketing a estas pantallas en los andenes de acceso, se llegaría a 25 pantallas en total. Un impacto limitado.

Las carteleras publicitarias del metro de Barcelona las gestiona JCDecaux; En esta imagen de acceso a la línea 3 en la estación Zona Universitaria se observan dos producciones de Hollywood. Crédito: F.Winer.

La empresa tres60multimedia gestiona las carteleras publicitarias en la estación Sants de Barcelona; este anuncio de la película *Dos Buenos Tipos* se instaló la semana previa a su estreno el 10 de junio de 2016. Crédito: F.Winer.

[41] tres60multimedia - tarifas 2016 [en línea]. Sin fecha. [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2016]. Disponible en: http://www.tres60multimedia.com/descargas/TARIFAS%20%20WEB.pdf.

XIII. Comparativa de las películas más taquilleras de USA y España

	Star Wars: The Force Awakens	*Ocho apellidos vascos*
Fecha de salida	2015	2014
Coste de producción	$245.000.000	$3.000.000
Recaudación primera semana	$247.966.675	$2.720.000
Recaudación a abril de 2016	$2.066.376.683	$78.700.000
Ingresos en su país de origen	45,3 %	70 %
Ingresos resto del mundo	54,7 %	30 %

Fuente: elaboración propia con datos de BoxOfficeMojo e IMDB.com, actualizados el 15 de abril de 2016

XIV. Comparativa de presupuestos tipo en producción y publicidad entre Hollywood y Cataluña

	Productora USA	**Productora catalana**
Costes tipo de producción	€100.000.000	€1.000.000
Inversión publicitaria promedio	€50.000.000	€300.000
Diferencia	167	
Total invertido	€150.000.000	€1.300.000

- ESPACIO PARA EL FRACASO

Aunque las estrategias de Hollywood se presentan exitosas en términos globales, no todas las películas consiguen recuperar la inversión realizada. A continuación se presentan algunas de las películas producidas y promocionadas en el 2015 que perdieron dinero[42]:

XV. Películas producidas en Hollywood que no recuperaron la inversión (2015)

Película	**Coste producción + marketing**	**Ingresos en taquilla**	**Pérdidas netas**	**% de costes recuperados**
The Gunman	$40.000.000	$15.400.000	$24.600.000	39
Blackhat	$70.000.000	$4.400.000	$65.600.000	6
Child 44	$50.000.000	$3.300.000	$46.700.000	7
Mortdecai	$60.000.000	$30.000.000	$30.000.000	50

[42] MCALOON, J., 2015. *2015's biggest box office flops.* [en línea]. 12 noviembre 2015. [Fecha de consulta: 6 de enero de 2016]. Disponible en: http://www.telegraph.co.uk/film/what-to-watch/2015-box-office-flops/.

Película	Coste producción + marketing	Ingresos en taquilla	Pérdidas netas	% de costes recuperados
The Seventh Son	$95.000.000	$17.200.000	$77.800.000	18
Aloha	$37.000.000	$23.000.000	$14.000.000	62
Jupiter Ascending	$264.000.000	$181.900.000	$82.100.000	69
Unfinished Business	$35.000.000	$13.600.000	$21.400.000	39
Tomorrowland	$330.000.000	$202.900.000	$127.100.000	61

Fuente: The Telegraph

De allí que a pesar de la gran maquinaria todavía haya espacios para que las productoras locales puedan dar pelea a las de Hollywood en la cartelera. En el 2015, el cine español retuvo un 20% de cuota de pantalla en la sala, un 4% menos que en el 2014[43]. Si bien las productoras locales no tienen inversiones en salas como las *Majors*, su salubridad económica repercutirá positivamente en los cines. Para la expansión internacional el continente latinoamericano es un mercado muy atractivo por razones lingüísticas y culturales para concentrar estos esfuerzos de expansión de las películas producidas en el territorio:

> "A lo largo de los siglos los fabricantes industriales británicos han sido exhortados a exportar o morir. Esta misma advertencia es apropiada para el cine [...] el éxito en la exportación implica, sin embargo, el conseguir que otras personas gusten del producto, y ello a menudo conduce a la homogeneización, oscureciendo las diferencias que suponen los puntos de contraste entre culturas distintas", Guback (1980:407).

Si bien el panorama general de las salas revela pérdidas en los últimos años, en el balance global encontramos que hay algunos cines capaces de generar ingresos y sostenerse en el mercado. De esta evolución industrial y las nuevas técnicas de comercialización de la cultura trata el siguiente apartado.

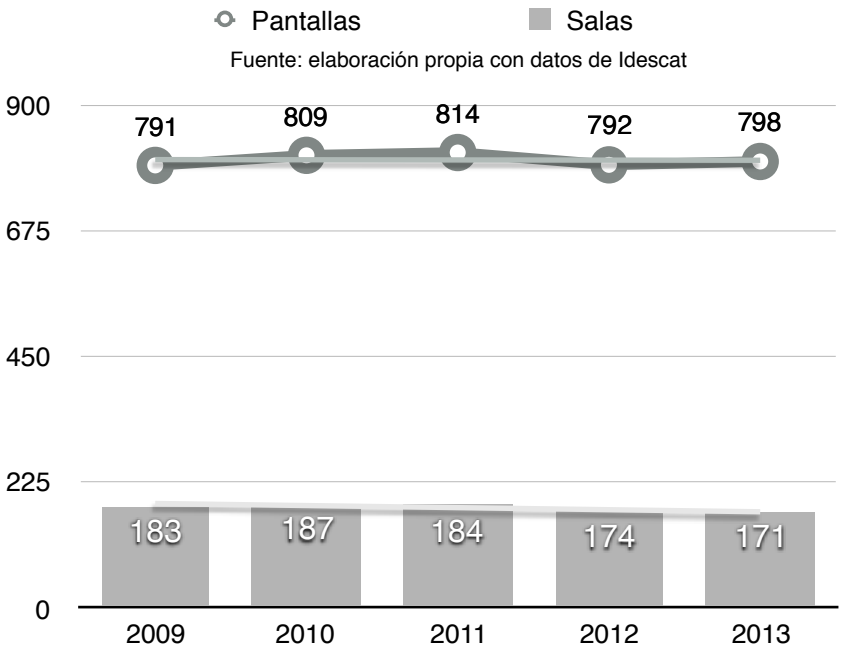
[43] PRIETO, D.. *Cine español: entre el 20% de la cuota de pantalla y el desembarco de Netflix*. El Mundo [en línea] 2015. [Fecha de consulta: 6 de enero de 2016]. Disponible en: http://www.elmundo.es/cultura/2015/09/20/55fee70422601d67588b457d.html.

8. De los microcines a la venta cruzada

Multisalas Verdi en Barcelona. Estas pantallas están adheridas al programa European Cinemas. Crédito: www.popchild.com.

Uno de los aspectos fundamentales para que el público acuda a un servicio es que sus consumidores sean conscientes de cuál es el hecho diferencial que distingue a este del resto. La percepción que se tenga es lo que configura, finalmente, a la propuesta de valor. En el caso de los cines, la última gran transformación estructural se produjo a finales del siglo pasado con la aparición de los microcines. Esta mutación supuso un cambio de instalaciones, desde las grandes de una o dos pantallas hacia otras más pequeñas, con varias salas agrupadas. Como demuestra un estudio del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España en 2013[44], el rendimiento de la inversión se multiplica cuantas más sesiones se pueden realizar en una cantidad menor de metros cuadrados. Básicamente por la unificación de los costes.

XVI. Evolución de pantallas y salas en Cataluña



Las ciudades más grandes atravesaron este proceso de transformación con una mayor profundidad. En el caso de Cataluña sucedió principalmente en Barcelona, donde existieron "132 locales cinematográficos de barrio que vivieron su época dorada en los años ´60 y ´70 […] hoy en día

[44] *Salas por comunidades y provincias, con porcentaje de espectadores y recaudación.* [en línea]. 2013. [Fecha de consulta: 23 de diciembre de 2015]. Disponible en: http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/cine/mc/anuario-cine/ano-2013/exhibicion/27-Salas-Comunidades.pdf

han desaparecido reconvertidos en supermercados o parkings [...] Los locales de cine se fueron vaciando de contenido, se fueron cerrando y abandonando, actuando la piqueta y excavadora con prontitud. Pocas huellas quedaron[45]". Es un proceso similar al de otras urbes y países, donde estos cines de antaño con las dobles sesiones eran la norma de entretenimiento local los fines de semana. Ratifica este fenómeno Fernandes (1995:8-12) en el territorio portugués y sus antiguas colonias.

Cine Rex de la Gran Vía de Barcelona, al día de su cierre. Los cines de barrio desaparecieron paulatinamente de la geografía urbana en favor de los multicines en grandes centros comerciales. Crédito: pacoelvirafoto.blogspot.com.

Los microcines representan en Cataluña más del 50% de los existentes en todo el país. Normalmente se integran en complejos comerciales con una variada oferta de entretenimientos y patios de comida, para poder ofrecer una propuesta de valor más completa: una salida social, familiar o de compras, que aporte más que el visionado de la película. En las salas que tienen más de ocho pantallas se concentra el grueso de la facturación cinematográfica en el país, con más del 71%.

XVII. Recaudación en porcentaje por número de salas en Cataluña respecto a España

Salas	% de la recaudación en España	% ROI estimado por sala
Cines de 1 sala	0,46	0,46
Cines de 2 salas	0,20	0,10
Cines de 3 a 5 salas	1,97	0,49
Cines de 6 a 8 salas	3,56	0,51
Cines con más de 8 salas	15,34	1,28

Fuente: elaboración propia con datos del MECD.
ROI: Retorno de la Inversión.

- LA VENTA CRUZADA

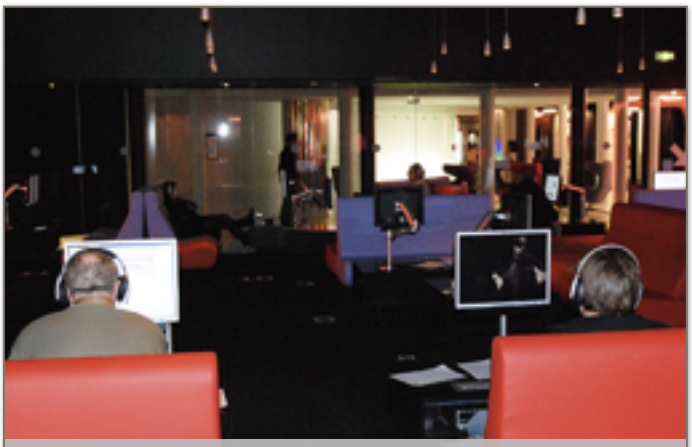
"¿Por qué ser conocido como proveedor de un único servicio cuando se puede realizar ventas cruzadas con gran efectividad? En el competitivo mercado actual las empresas están ampliando sus servicios para mantener satisfechos a los clientes y atraer también a otros nuevos. De este modo garantizan la fidelidad de los clientes y consiguen más beneficios", Harding (2007:225).

En cultura, el concepto de *cross-selling* [venta cruzada] es más joven que en otras industrias. Pero tal como demuestran los números, cuanto más diversificada es la oferta de una sala, más

[45] SANCHO, J., 2015. *Los cines perdidos de Barcelona.* La Vanguardia [en línea]. 15 diciembre 2015. [Fecha de consulta: 23 de diciembre de 2015]. Disponible en: http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20151214/30794294618/cines-perdidos-barcelona.html.

posibilidades de éxito. Es el modelo de los cines comerciales y al que también tienden los cines con una programación alternativa, de autor. Existen diversos casos emblemáticos alrededor de Europa, como la Cornerhouse de Manchester, De Bali, en Amsterdam, el British Film Institute de Londres, el FACT de Liverpool o el Forum des images en París. Estos centros ofrecen una oferta cultural singular, alternativa, fuera del circuito comercial, donde el film es el centro pero viene acompañado de otras actividades que le complementan y enriquecen. A continuación se describen las características de algunos de estos y de casos de éxito catalán, que sirven de guía para iniciativas públicas o privadas a futuro.

8.1. El Forum des images en París



En estas salas de visionado del Forum des images se puede acceder digitalmente a una mediateca de París. Crédito: Forum des Images.

El Forum des images se fundó en 1988 con fondos del ayuntamiento de París para archivar la memoria audiovisual de la ciudad. Esta institución acoge películas de todos los géneros, formatos y disciplinas, como documentales, ficciones, animación, cortometrajes y series de televisión con la misión de cultivar la diversidad y ofrecer distintas miradas del mundo a través del séptimo arte. En sus 6.000 m2 de instalaciones exhibe cuatro ciclos temáticos y veinte festivales específicos por año, con títulos de difícil acceso en el circuito comercial. La compra de una entrada normal otorga, además del visionado de la película en cuestión, el derecho a tres horas de acceso a una sala de archivo con 30 puestos de visionado para consultar las cintas almacenadas, ya sea de forma individual o en grupo. El usuario tiene acceso mediante un sistema de streaming en circuito cerrado a unas 9.000 películas almacenadas en sus servidores. La característica de las mismas es que el 80% de ellas ha sido producida o transcurren en París. El Bar Séptimo Arte, en su primera planta, sirve de punto de encuentro para las charlas y talleres específicos que se ofrecen semanalmente, los cuales se complementan con la vecina biblioteca del cine François Truffaut, que ofrece una colección de 21.000 DVD y 31.700 libros a sus usuarios. Esto se traduce en una experiencia muy diferente a la de un cine normal.

Las instalaciones se integran en un gran centro comercial, Forum des Halles, por el que circulan diariamente unos 150.000 visitantes, es decir más de 180 millones de personas en un año. Tiene unos 60.000 metros cuadrados de suelo comercial, con más de 168 establecimientos. En sus cimientos se ubica una gran estación ferroviaria, Gare de Chatelet-Les Halles, por la que transcurren cuatro líneas de trenes de cercanías más cinco de metro. Casi 1.2 millones de viajeros pisan sus andenes cada día, lo que representa 468 millones de personas al año. Por último, la piscina y el gimnasio Suzanne Berlioux complementan el recinto con una oferta deportiva complementaria.

El rendimiento del Forum des images frente al promedio de las pantallas catalanas es un ochenta por ciento superior, lo que significa una prueba contundente de que algunas salas diferenciales son capaces de atraer más al público.

XVIII. Comparativa entre el rendimiento del Forum des images respecto a los Cines de Cataluña

Categoría	Forum des images	Cines catalanes
Pantallas	5	798
Espectadores al año (2013 / 2015)	350.000	16.200.000
Sesiones al año	2.000	770.206
Promedio de espectadores por sesión	175	21
Precio entrada normal	€6	€9,96
Facturación total estimada en taquilla*	€2.100.000	€161.352.000
Facturación estimada por sesión*	€1.050	€209
Ofrece abonos anuales	Sí	No

Fuente: elaboración propia con datos del Forum des images 2015 e Idescat 2013.

Las salas del Forum abren de martes a domingo; estas proponen cuatro temáticas diferentes por día. Además se organizan seis festivales de cine por año, en los que están invitados varios protagonistas. Crédito: Forum des Images.

8.2. El FACT de Liverpool

El FACT de Liverpool incluye cines, galerías de arte y bares. Crédito: manifestarblog.wordpress.com.

Fundado en 1985 como Merseyside Moviola, el espíritu del actual Film, Art and Creative Technology [FACT] estuvo ligado con las salas creativas desde sus inicios, para trabajar con cintas independientes y experimentales. Su principal diferencia de otras salas de este estilo, como en el caso del Forum des images de París, es que está gestionado por una empresa privada. Que sea una firma de este tipo no quita que colabore activamente con entes públicos de cultura en la zona, como el Arts Council's National Portfolio, el Liverpool City Council's Arts y el Cultural Investment Programme. Esto es una costumbre acorde a la tradición británica de ligar la actividad cultural al tejido industrial. "La visión anglosajona separa claramente el concepto de patrimonio del de cultura, entendida esta como las artes convencionales al tiempo que otorga especial relevancia a la iniciativa privada, ya sea comercial o bajo la forma de fundaciones y asociaciones[46]".

El FACT está enclavado en uno de los ejes comerciales de la ciudad, Bold Street, con buena comunicación de transporte en un casco urbano deprimido desde hace décadas por la caída de la actividad económica en la región desde mediados del siglo XX. El edificio está abierto los siete días de la semana y alberga una media de 350 trabajos de arte digital por año. A los artistas se les les ofrece la profesionalización en la exhibición de sus proyectos, como explica el creador Isaac Julien. Las salas de cine participan en el mentado programa de Europa Cinemas, pero coordinan su cartelera con algunas películas seleccionadas del circuito tradicional. Al año exhiben una media de 150 títulos, con mayoría de sesiones para adultos y un programa muy atractivo para las familias los sábados. Las entradas para niños cuestan unos tres euros e incluyen un set de juegos para interactuar con la película: palomitas, pegatinas y una bebida. Los pases anuales hacen que la Picture House sea una opción atractiva el fin de semana para cualquier presupuesto.

XIX. Descripción de los distintos abonos de membresía del FACT

Categoría	Precio anual	Características anuales
Individual	£45	Entradas a 2£, dos pases gratis al año y entradas a previews.
Individual superior	£80	Entradas a 2£, ocho pases gratis al año y entradas a previews.
Jubilado	£40	Entradas a 2£, dos pases gratis al año y entradas a previews.

[46] Roselló Cerezuela (2013:7).

Categoría	Precio anual	Características anuales
Jubilado superior	£75	Entradas a 2£, ocho pases gratis al año y entradas a previews.
Estudiante	£15	Entradas a 2£, dos pases gratis al año y entradas a previews.
	Todas las membresias otorgan descuentos en comercios locales, desde restaurantes a clases de yoga. Fuente: elaboración propia con datos de picturehouses.com/membership.	

De hecho la frenética actividad en sus pasillos y salas recuerda la época dorada del cine en la ciudad, cuando más de 90 salas se concentraban en las calles de Liverpool hasta el estallido de la Segunda Guerra Mundial[47]. De todas estas salas que poblaban la fisonomía urbana, actualmente sobreviven dos: la Woolton Picture House y el Plaza en Waterloo. La gestión de ambas es de tipo comunitaria, porque dejaron de ser rentables. Las viejas salas de una gran pantalla, con capacidades superiores a las trescientas butacas, sólo persisten por el esfuerzo de algunas personas par que no se queden totalmente olvidadas.

Protesta contra el cierre de los cines Bosc en Vilanova i la Geltrú. La sala quedó clausurada en octubre de 2015. Crédito: Vilaweb.cat.

Esta situación es comparable a la de otras en el territorio catalán, como los recientemente desaparecidos cines Brisamar de El Vendrell (Tarragona). Es una postal que se repite en otros grandes edificios, particularmente en zonas interiores del país como el Bosc a Vilanova, el Prado en Sitges y el Kubrick en Vilafranca del Penedés. Todas ellas sin una reconversión a la gestión publica o con ayudas de algún tipo serían imposibles de mantener por sus propietarios[48]. La clave para hacerlas sostenibles está en especializarse en un nicho del mercado. El análisis de esas salas creativas en el territorio catalán es el tema siguiente.

El cine Brisamar en El Vendrell, con sus puertas tapiadas para siempre. Se inauguró en 1961 y fue clausurado en el 2012. Crédito: Wikipedia.

[47] BALE, S., 2016. *Entertainment*, National Museums of Liverpool. [museo] [Fecha de consulta: 9 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.liverpoolmuseums.org.uk/maritime/archive/collections/stewartbale/entertainment/index.aspx

[48] VIVES, R., 2014. *Les sales de cinema lluiten per sobreviure.* Eix Diari [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.eixdiari.cat/cultura/doc/48689/les-sales-de-cinema-lluiten-per-sobreviure.html.

8.3. Salas diferenciales en Cataluña

En el territorio catalán no existen salas creativas de gran tamaño como el Forum des images o el FACT de Liverpool, pero sí que hay iniciativas exitosas a menor escala. Se trata del espíritu de cine de barrio, que "pervive adaptado a los tiempos modernos [...] en cines como el Maldà o el más recientemente el Zumzeig Cinema, que combina estrenos con reposiciones. Otro ejemplo es la Sala Phenómena Experience, que había albergado originalmente el cine Nápoles y ha recuperado éxitos cinematográficos de los años ´70, ´80 y ´90 con sesiones dobles. De la mano del director de cine Ventura Pons también ha resucitado el cine Texas[49]".

El cine Can Castellet de Sant Boi del Llobregat (Barcelona) colabora con festivales como el BCN Sport Festival. Crédito: Josep Vendrell.

La entrada a los cines Girona en el centro de Barcelona. El cine dispone de tres salas. Crédito: comedia.cat.

En general existe una percepción positiva a lo que Ripoll reclama como una "nueva corriente de pequeñas salas de cine de autor que apuesta de forma local por ello. La salud del cine está garantizada, los precios están estables y creo que se mantendrá igual[50]". Coincide Destefanis en que la industria local se encuentran en un proceso de reinvención, donde se vislumbran fórmulas diferentes para salir adelante y atraer más gente: "Experimentaremos [...] una colaboración con [...] los Cinemes Can Castellet de Sant Boi de Llobregat. Estos, frente al espectro de la crisis, quieren probar alianzas con otros agentes como nosotros para llegar a un público poco presente en su sesiones más comerciales[51]".

En prácticamente todos los países se llevaron adelante iniciativas donde los cines debían proyectar una cierta cantidad de títulos nacionales. Incluso la legislación europea considera esto un valor fundamental, ya que promueve el sector como un vehículo esencial para la transmisión y el desarrollo del ADN cultural en la creación de la identidad (Rubella, 2008:16). Con esta mirada se

[49] SANCHO, J., 2015. *Los cines perdidos de Barcelona.* La Vanguardia [en línea]. 15 diciembre 2015. [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2015]. Disponible en: http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20151214/30794294618/cines-perdidos-barcelona.html

[50] Anexo I - Entrevistas: Jaume Ripoll, preg. 10.

[51] Anexo I - Entrevistas: Barbara Destefanis, preg. 4.

impulsa el programa Europa Cinemas, el cual desde 1992[52] otorga ayudas económicas en unos 2.350 cines de 596 ciudades y 42 países para promover una cartelera diversa, basada principalmente en producciones del Viejo Continente. En el 2015 mejoraron su récord, con 38 millones de entradas vendidas en todo el mundo, lo que supuso un incremento del 7,8% respecto al año anterior. Pese a este gran esfuerzo intercontinental, en Cataluña tienen una incidencia pequeña en el mercado, ya que existe una reducida red de nueve cines bajo este programa. Estos se distribuyen en cinco ciudades del territorio: Barcelona, Sant Feliu del Llobregat, Terrasa y Girona. De las cuatro provincias catalanas, solamente dos -Barcelona y Girona- disponen de pantallas adheridas a este proyecto. Y excepto por los multicines Verdi, que disponen de nueve salas, el resto de instalaciones no disponen de grandes complejos, que son los que más recaudación atraen.

XX. Cines en el programa Europa Cinemas en Cataluña

Ciudad	Cines	Nombre de los cines
Barcelona	6	Verdi/Verdi Park, Texas, Girona, Boliche, Meliés, Maldà
Terrassa	1	Catalunya
Sant Feliu del Llobregat	1	Cinebaix
Girona	1	Truffaut
Total	9	

Fuente: elaboración propia con datos de Europa Cinemas.

Los nueve cines que participan del programa Europa-Cinemas en Cataluña se concentran en el área metropolitana de Barcelona (8) y en el centro de Girona (1). Crédito: Google Maps.

[52] EUROPA CINEMAS. Media. [en línea]. [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2015] [sin fecha]. Disponible en: http://www.europa-cinemas.org/en/Supports/MEDIA.

8.3.1. Sala Zumzeig

La tarea de exhibir contenidos diferenciales se hace más dificultosa en Cataluña cuando la intervención pública no se encuentra presente. La sala Zumzeig, fundada en el 2010 y que apuesta por una cartelera que combina estrenos y reposiciones de cine de autor, lo confirma. Su dueño, Stéphane Bernatas, confiesa que después de seis años la apuesta todavía no es rentable. Esta falta de ganancia económica limita que casi no haya "cines inquietos en España. La idea es que al igual que la educación, y la salud, la cultura a veces necesita ser apoyada desde lo público. Por eso se pagan impuestos[53]".

La sala tienen 73 butacas y tres proyectores: digitales (DCP - NEC NC 900 2K), de 35mm (Kinoton FP 30 D) y de 16mm (Hortson de cabina).

La sala proporciona un servicio de bar para el encuentro de los espectadores. Crédito: www.zumzeig-cine.eu

Desde la construcción de la misma Bernatas percibió que estaba sólo ante el desafío de poner de pie una idea de este tipo: "Sentí en falta un poco de interés hacía un proyecto de crear una sala de cine de autor por parte del ente público[54]". La alternativa de proyectar títulos con más atractivo comercial, como hacen en el FACT de Liverpool, no es una opción para la programación, porque es un posicionamiento estratégico del producto que exhibe. Y también por principios, porque a Bernatas no le "interesan las *Big Majors* para nada. Muchas películas y *blockbusters* se financian directamente desde fondos de inversión. Creo que hay mucha porquería detrás. El mismo fondo que decide invertir en una mega producción puede estar un poco más tarde especulando con alimentos en bolsa. Al final todo cuadra[55]".

El cine Zumzeig está en calle Béjar 53 de Barcelona, cerca de la parada de metro Tarragona y a unos trescientos metros de Sants Estació, el principal núcleo ferroviario catalán. Pese a la facilidad de acceso, su ubicación no remite a una zona de especial afluencia de personas, como ocurre en el FACT.

[53] Anexo I - Entrevistas: Stéphane Bernatas, preg. 4.

[54] Anexo I - Entrevistas: Stéphane Bernatas, preg. 1.

[55] Anexo I - Entrevistas: Stéphane Bernatas, preg. 4.

8.3.2. Cines Phenomena

Inaugurada en diciembre de 2014 en la calle Sant Antoni Maria Claret 168 de Barcelona, esta sala busca recuperar el espíritu de los cines tradicionales que se perdieron con la proliferación de los multicines de distintas cadenas. Esto se traduce en una decoración especial, con un estilo de la época dorada de la industria sin descuidar las últimas tecnologías en imagen y sonido. Con 450 butacas disponibles frente a la única pantalla, la cartelera combina una oferta variada de grandes clásicos, éxitos recientes, estrenos. Antich reconoce que el Phenomena es el único cine al que ha ido a ver dos películas [*Capote* y *Mad Max*] en la última década porque recupera el espíritu del cine "que a mi me había hecho emocionar[56]".

La entrada está ambientada con películas clásicas; la experiencia del público sea diferencial respecto a otros cines. Crédito: Phenomena.

Phenomena tiene 450 butacas de terciopelo rojo con una de las pantallas más grandes del país (15 x 6,27mts). Crédito: Phenomena.

Dispone de un bar propio que invita a convertir la visita en una actividad social, donde pueden realizarse reuniones y conferencias. De hecho desde la propia web del cine se puede alquilar la sala para eventos privados o proyecciones especiales, un servicio que también está presente en los cines Zumzeig y Girona. Estos servicios son los que les dan la oportunidad de competir desde otra perspectiva con las salas tradicionales, aunque en términos de marketing queda trabajo por delante.

La sala dispone de dos proyectores: uno clásico de 35/70mm y otro digital Barco DP4K-32B + Servidor Dolby. Crédito: Phenomena.

> "La experiencia del cine en Phenomena empieza al atravesar sus puertas, al ver los posters y fotocromos expuestos frente a una alfombra de innegable referencia cinéfila. Este espacioso vestíbulo ha acogido photocalls, sets de rodaje e incluso stands de merchandising para certámenes como el festival de terror Phantasma o El Meu Primer

[56] Anexo I - Entrevistas: Jaume Antich, preg. 8.

Festival […] Santiago Segura, Alejandro Amenábar, Jaume Collet-Serra o Jan Harlan, productor de Stanley Kubrick, han ofrecido sus clases magistrales en este espacio[57]".

- COMUNICACIÓN Y MARKETING

En el caso del marketing de las salas de cine locales independientes locales se detecta una baja profesionalización en la promoción de las mismas fuera del limitado anuncio de la cartelera. En el caso de los cines Girona, la empleada Amorós resume que los cuatro trabajadores de la sala hacen "un poco de todo: bar, taquillas, programación, redes sociales, web… es la forma de sobrevivir[58]". Si bien hay una falta de financiación para crear un departamento específico que se dedique a la difusión, la externalización de estos servicios con una pequeña inversión podría ser rentable. La especialista autónoma en redes sociales Núria Moreras García, con sede en Rubi, presupuesta que desde "unos 100 euros al mes se pueden instrumentar campañas de frecuencia semanal para promocionar los contenidos de la sala en las redes sociales como Twitter o Facebook". A pesar de que no existen líneas de financiación especificas de la Generalitat o del gobierno español para un desarrollo privado, hay casos públicos con buenos resultados en el territorio. Como ocurre en Viladecans con el centro Atrium, donde la intervención mejoró la expansión de la cultura audiovisual en la ciudad.

Promoción especial de los cines Phenomena sobre el estreno de la película The Conjuring 1 y 2 en versión original. Disponen de 45.271 seguidores en Facebook. Crédito: F. Winer.

[57] *La Sala Phenomena.* [en línea], [sin fecha]. [Fecha de consulta: 15 de abril de 2016]. Disponible en: http://www.phenomena-experience.com/sala.html.

[58] Anexo I - Entrevistas: María Angeles Amorós, preg. 3.

8.3.3. Atrium Viladecans

Entrada al Atrium de Viladecans. El complejo combina amplias ofertas en actividades deportivas y culturales. Por ello se convirtió en un punto neurálgico de la ciudad y de la comarca del Baix Llobregat. Crédito: Turismo Viladecans.

El centro de artes escénicas Atrium de Viladecans fue inaugurado en el 2003. En sus 31.000 m2 ofrece una cartelera completa de espectáculos que incluye danza, monólogos, música, teatro y cine junto con un complejo deportivo integrado que dispone de pistas deportivas, gimnasio, piscinas y un bar. Frente a sus puertas se ubica la biblioteca de la ciudad, de 1.920 m2. El punto débil del Atrium como sala de cine creativa es que este arte representa un porcentaje pequeño de la programación, a razón de menos de tres sesiones mensuales en la sala pequeña, de 250 butacas. El motivo de la poca penetración es que cuando se construyó este centro no preveía este uso, ya que colindaba con el complejo de multicines Lauren. Este disponía de diez pantallas y cerró sus puertas en el año 2013 a causa de los malos resultados en las taquillas[59].

- LA APUESTA POR EL AUDIOVISUAL

El cierre de los Lauren disparó el interés de agentes culturales locales para impulsar un ciclo de films documentales. Como explica Jaume Antich, director del centro, incorporaron nuevos "matices para todo el público de la ciudad […] Saltar a las artes audiovisuales -que son enlatadas- suponía un dilema importante, porque a veces la gente de la cultura perdemos mucho tiempo discutiendo qué es cultura y qué no lo es. Esta campaña nos dio la oportunidad de abrir las puertas del Atrium los días jueves. Viladecans es una ciudad donde vive mucha gente [65.549 personas, 2015], pero con una vida cultural relativa[60]".

El resultado de la campaña en su segunda temporada es que unas treinta personas acuden por sesión a 3 euros por entrada, lo que deja unos 90€ de ingresos frente a 280€ de gastos, con una

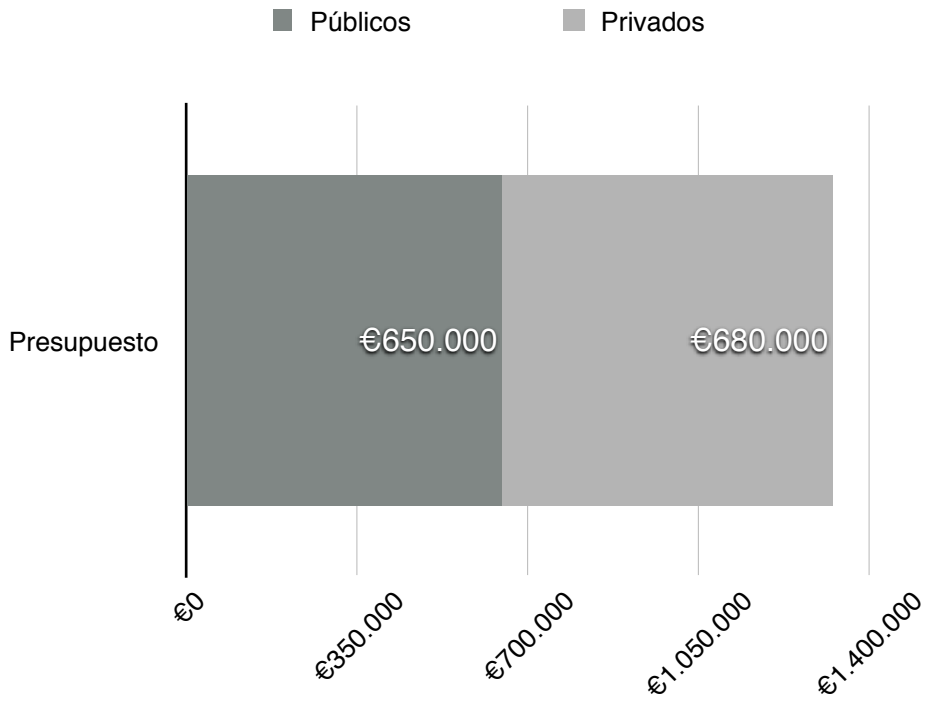
[59] *Cierran las 10 salas de cine de Viladecans.* La Vanguardia [en línea], 2013. [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.lavanguardia.com/local/baix-llobregat/20130404/54371982716/cierran-salas-cine-viladecans.html.

[60] Anexo I - Entrevistas: Jaume Antich, preg 1.

pérdida neta de 190€. Canadell (2011:16) remarca la responsabilidad del gestor en que los servicios planificados sean rentables, "garantizando que los gastos realizados sean iguales o menores a los recursos económicos disponibles". Antich replica que el carácter público de la iniciativa obliga a que no todos los cálculos se basen en los costes, ya que existen otros valores a tener en cuenta en una entidad como la que conduce:

> "Los servicios públicos culturales definimos tres conceptos, que no siempre se consideran como en otras industrias. Una cosa es el coste, otra el valor y otra el precio. Entender cómo se relacionan entre ellos estos conceptos es la clave; yo estoy muy en contra de realizar actividades culturales gratuitas, porque la gente percibe que no tiene valor […] El análisis de costos ayuda a hacer un cálculo del precio; pero ayuda, no es definitivo […] El artículo 22.1 del Estatuto de Autonomía de Cataluña dice que ´todas las personas tienen derecho de acceder en condiciones de igualdad a la cultura´ […] El acceso es la palabra que mueve el mundo cultura. De alguna forma, el fallo que hemos cometido es que así como el acceso a la Sanidad se hace para garantizar salud, el acceso a la cultura habríamos de haber sabido encontrar qué es lo que queremos conseguir con esto. Este término salud, en cultura, querría decir una ciudadanía activa, rica, curiosa, crítica, formada para saber distinguir qué les interesa y por qué para construir su propio relato cultural. Es un trabajo de muchos años. ¿Algún día lo conseguiremos? Tengo mis dudas, porque las culturas mediterráneas y latinas no siempre trabajamos bien a largo término[61]".

XXI. Presupuesto anual del Atrium según origen de los fondos



El financiamiento del Atrium es mixto. De los fondos públicos, los aportes llegan "del Ayuntamiento de Viladecans [500.000 euros], la Generalitat y la Diputación de Barcelona [150.000 euros]"; de los privados "la venta de entradas supone "400.000 euros; el alquiler de espacios unos

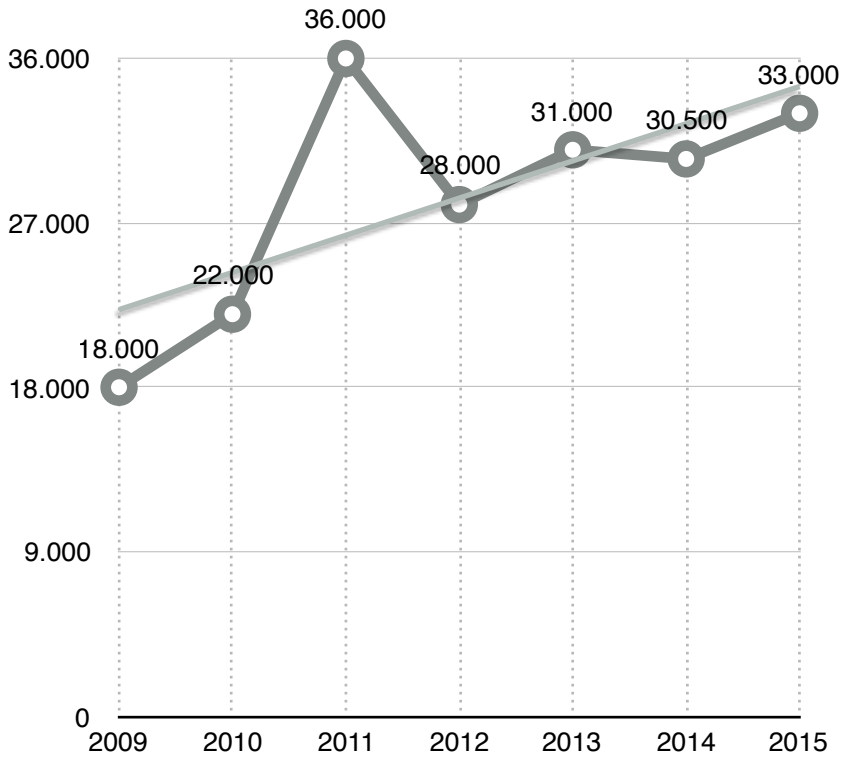
[61] Anexo I - Entrevistas: Jaume Antich, preg. 3.

200.000 euros y el mecenazgo otros 80.000 euros[62]". Este presupuesto responde a los criterios de patrocinio para entidades de este tipo señalados por Canadell (2011:16-18), los cuales implican una colaboración con empresas sin que estén vinculadas al producto final, ya que eso resta imagen y credibilidad. Como señala Bustamante Ramírez (2012:25-26), el mecenazgo en Brasil desvió la decisión de los proyectos a los departamentos de marketing de las empresas, con una clara marginación a los proyectos pequeños que no aportaran una gran visibilidad o ganancia comercial.

- MARKETING FOCALIZADO

Una de las grandes ventajas que destacan desde el Atrium es el uso de los datos de los clientes para orientar sus ofertas a los perfiles de un público específico con los servicios de la empresa consultora TekneCultura[63]. La plataforma les revela cifras demográficas y tendencias de los consumidores, con lo que descubrieron que el 33% de los asistentes son de Viladecans, otro 33% de los alrededores del Baix Llobregat y el resto de otras poblaciones. Como en el Forum de París, las líneas de comunicación tienen una influencia importante porque con la conexión de trenes de la línea R2 tienen más visitantes desde Vilanova i la Geltrú [35km al sur] que desde Cornellà [10km al norte]. Nuevamente, la conveniencia de acceso y horarios se revela como una de las clave para las salas de cine y culturales.

XXII. Venta de entradas por año del Atrium Viladecans (todo tipo de espectáculos)



[62] Anexo I - Entrevistas: Jaume Antich, preg. 6-7.

[63] *Qué hacemos.* [en línea], [sin fecha]. [Fecha de consulta: 11 de abril de 2016]. Disponible en: http://teknecultura.com/que.php.

El complejo de multicines Lauren de Viladecans se encuentra cerrado desde el año 2013. El Ayuntamiento y algunos impulsores locales buscan recuperar la propiedad para volver a rentabilizarla. Crédito: F.Winer.

8.3.4. La Filmoteca de Catalunya

La sede de proyección de la FilmoTeca de Catalunya se encuentra en el barrio del Raval de Barcelona. Crédito: bid.ub.edu,

Esta institución pública vela por la recuperación, conservación, investigación y difusión de obras audiovisuales, con particular interés por el cine catalán. Se creó en 1981 con la restauración de la Generalitat tras la dictadura franquista. Cuenta con un equipo de unas 50 personas distribuidas en dos sedes: el Raval [Barcelona] y el Centro de Conservación y restauración [Terrassa]; en total disponen de 160.000 rollos de película y unos 60.000 documentos.

En el año 2013 la Generalitat incrementó la dotación presupuestaria a unos 6.3 millones de euros al año, lo que repercutió en un ascenso del número total de sesiones y espectadores. Pero como observamos en la tabla siguiente, los resultados no fueron los esperados y el coste presupuestario por persona se ha duplicado en el período 2010-2013.

XXIII. Evolución de espectadores, ingresos y presupuesto en la Filmoteca catalana

Categoría	2010	2011	2012	2013
Sesiones	1.178	1.039	1.393	1.584
Espectadores	118.109	96.145	143.649	151.671
Espectadores / sesión	100	93	103	96
Presupuesto	€3.112.000	€3.301.000	€4.619.000	€6.363.000
Coste por espectador	€31.039	€35.673	€44.792	€66.453

Fuente: elaboración propia con datos del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

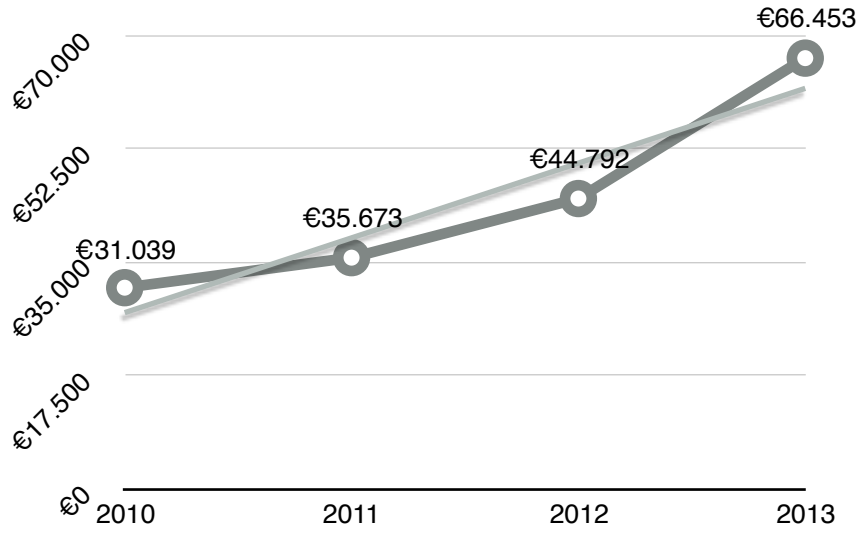
Así se pone en cuestionamiento el rendimiento real de aquellas inversiones, particularmente en el nuevo edificio del Raval donde se cuestiona la utilización del espacio: "Si tuvieran más espacio podría incrementar los programas educativos, los dirigidos a otros públicos como el familiar, organizar más exposiciones o alquilar salas […] El diseño […] provoca que la definición de los accesos no responda a la adaptación idónea por la actividad pública que desarrolla. Y hay disfunciones de acceso tanto a las plantas superiores como a las inferiores[64]". El espacio adicional que se reclama en

[64] CIA, B., 2016. *La Filmoteca debe ser más autónoma y crecer, dice el CoNCA*. El País [en línea]. 2016. [Consulta: 10 de mayo de 2016]. Disponible en: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2016/04/07/catalunya/1460060218_656250.html.

el informe del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts [CoNCA] para la expansión de la Filmoteca es de unos 1.600 m2, que en la actualidad ocupan dependencias de Cultura de la Generalitat.

La programación de la Filmoteca es de alta calidad; "hay muy buenas películas como para tener la sala llena cada día. No creo que sea un tema de calidad, sino más bien entre los nuevos espectadores y las salas para ver cine. Es cierto, hay un divorcio y tenemos que ver cómo recuperar o mejorar la relación. Hay una parte educacional y debemos ir a los institutos y las escuelas para poner al servicio las filmotecas[65]".

XXIV. Coste por espectador en base al presupuesto de la Filmoteca



[65] Anexo I - Entrevistas: Jaume Ripoll, p.16.

8.3.5. El éxito de los cines Full HD en Cornellà

Entrada a los cines Full HD en el centro comercial Splau de Cornellà. Crédito: Yelp.

Las salas ´Full HD Els Millors Cines´ es la marca bajo la que se agrupan las veintiocho pantallas del centro comercial Splau de Cornellà, que poseen la máxima afluencia de espectadores en Cataluña, con 1.15 millones en el 2014. Con estos registros se erigen como la tercera sala más concurrida en el estado español. La empresa es de propiedad familiar y gestiona otros dos complejos en Cerdanyola [El Punt, 11 salas] y Alzira [El Punt, 10 salas], además de presidir la ACEC, que agrupa 228 pantallas en distintas ciudades. En cierto sentido estos cines son un caso paradigmático dentro del circuito comercial, ya que mientras el global de las salas baja en afluencia de público, estos crecen entre un 5 y 11% de espectadores por año desde el 2012[66].

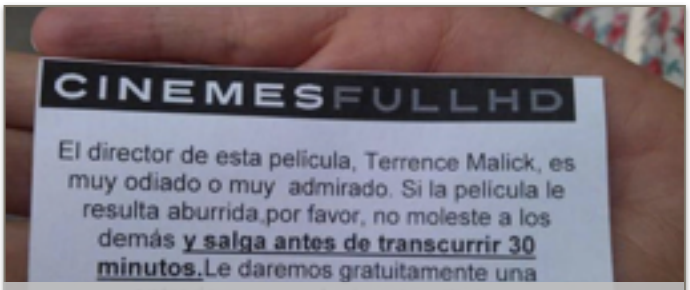
Pero los rasgos del éxito están a la vista y son comparables a los criterios de conveniencia y venta cruzada mentados anteriormente en el Forum de París o el Atrium. La oferta de ocio y servicios que se distribuye en 55.200 m2, con parking gratuito y conexiones de transporte público [autobuses, metro TMB y ferrocarriles de la Generalitat] integrados en un gran centro comercial, Splau, por el que pasa un promedio de 1.5 millones de visitantes al mes. Un millón de personas viven en un radio de desplazamiento inferior a diez minutos a menos de media hora hay 4.25 millones de posibles espectadores.

En el ADN de la empresa se encuentra el gen del cambio, porque procuran "mejorar constantemente[…] Somos un referente en nuestro sector. Aplicamos en nuestras salas las últimas tendencias mundiales en [...] servicios que puedan mejorar la experiencia de asistir al cine[67]". ¿Cuáles son las acciones concretas para conseguirlo? Un servicio de recomendaciones de películas basadas en las webs especializadas rottentomatoes.com y sensacine.es; la tarjeta fidelidad con descuentos y promociones; retorno del ticket en caso de salir en los primeros 30 minutos de proyección; salas con tecnología 3D, sonido y cómodas butacas; una cartelera amplia con películas para todos los segmentos.

[66] *Los cines Full HD de Cornellà baten un nuevo récord en 2014.* El Periódico [en línea], 2015. [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.elperiodico.com/es/noticias/cornella/los-cines-full-cornella-baten-nuevo-record-2014-3847773.

[67] *Els Millors Cines, Quiénes somos.* [en línea], [sin fecha]. [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.elsmillorscines.com/index.php?option=com_content&view=article&id=245:quienes-somos&catid=119&lang=es&Itemid=630.

Pere Sallent, gerente, reconoce los problemas que acosan al sector, pero augura un futuro[68] donde habrá menos complejos con una mejor experiencia de visionado diferente a la que se puede tener en casa. El evento social, lo que la pantalla frente al sofa no puede otorgar. De esa experiencia están impregnados los cineclubs en Cataluña, motivo de análisis en la siguiente sección del trabajo. Actualmente son 45 entidades en este sector, con una programación única y foros de contenido aledaño.



En las salas del Splau se puede cambiar la entrada si se abandona la sala hasta media hora después de comenzada la función. Crédito: Yelp.

[68] *Los cines Full HD de Cornellà se convierten en el multisalas más grande de España*. La Vanguardia [en línea]. Barcelona, 10 julio 2013. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.lavanguardia.com/local/baix-llobregat/20130710/54377412745/cines-full-hd-cornella-multisalas.html.

8.3.6. Los cineclubs

Los cineclubs como el de la Vall de Ribes organizan sesiones y festivales, como el Gollut. Crédito: www.amicscinevallderibes.com.

En el artículo 40 de la ley del Cine 20/2010 del Parlament de Cataluña se busca potenciar la educación audiovisual mediante la promoción de una red de cineclubs en el territorio que permitan difundir la cultura cinematográfica. Estos deben especificar en sus estatutos que son entidades sin ánimos de lucro y que buscan formar al público mediante diversas actividades, como proyecciones, debates, conferencias, cursos o publicaciones relacionadas a este mercado.

Para coordinar estas actividades existe la Federación Catalana de Cineclubs [FCC]. La historia de la entidad se remonta al 1978, cuando los cineclubs en territorios de habla catalana pudieron agruparse de forma diferencial a la Federación Nacional de Cineclubs [FNC], la entidad española equivalente. En 1957 hubo un intento similar liderado por el cineclub Monterols de Barcelona, pero la iniciativa fracasaría por tensiones políticas durante la dictadura franquicia en el seno de un gobierno poco dado a la cultura en general y la promoción del catalán como lengua.

XXV. Cineclubs asociados a la FCC por territorio

Barcelona	Cineclub 8 1/2 de Cassà de la Selva, Cineclub Alter Cinema de Torella, Cineclub Amics del Cinema de la Capital del Cava, Cineclub Associació d'Enginyers de Barcelona, Bigues i Riells, Cineclub Cisco Mosenya de Sta. Perpetua de Mogoda, Cineclub del Cercle, Barcelona, Cineclub El Patronat de Premia de mar, Cineclub Foto-film Calella, Cineclub La Garriga, Cineclub Sala 1 de Vilanova i la Geltrú, Cineclub Sitges, Cineclub Xiscnefils de Cerdanyola del Vallès, Cineclub Ateneu Igualada, Cineclub Centre Moral d'Arenys de Munt, Cineclub Cinemanet de Barcelona, Cineclub de l'Associació cultural de Granollers, Cineclub Emmetcinats d'Abrera, Cineclub Hal 2002 de Molins de Rei, Cineclub Vic, Club Cinema Castellar, Cineclub Vilafranca, Cineclub Utopia de Sant Just Desvern, Cineclub Sant Jaume de Premià de Dalt, Cineclub Sabadell, Cineclub Pedagogia de l'espectacle de Terrassa, Cineclub Imatges de Santa Coloma de Gramanet, Cineclub El Casal - La mirada del cinema de Mollet del Vallès, Cineclub Cinemanet de Barcelona, Cineclub Casal d'Olesa de Montserrat, Cineclub Barcelona espai de cinema.	31
Girona	Cineclub Adler de Lloret de mar, Patronat La Catequística de Figueres, Cineclub Diòptria de Figueres, Cineclub Olot, Cineclub Sant Esteve de Palautordera, Cinefòrum Vidreres, Cineclub Espai 7 art de Lloret de mar, Cineclub Amics del cinema de la Vall de Ribes.	8
Tarragona	Cineclub centre de lectura de Reus, Cineclub Valls, Cineclub Altafulla Link.	3
Lleida	Cineclub La Seu d'Urgell.	1
Otros	Cineclub Pessic de Dénia, Cineclub Caligari d'Almenara, Cineclub Pezenelagua de Sagunt, Cineclub Les Valls d'Andorra.	4

Un cineclub en Cataluña puede funcionar de forma independiente, sin estar asociado a la FCC o la FNC; pero lo cierto es que situarse bajo el paraguas de las mismas comporta algunas ventajas especiales para desarrollar la actividad. A saber:

- Precios más económicos en las gestiones administrativas relacionadas con las licencias.

- Acceso a un mayor catálogo de material audiovisual gracias al convenio con entidades como Drac Màgic, Zoom Igualada, ANIMAC de Lleida, Casa América, L'Alternativa.

- Precios reducidos en visitas a la Filmoteca o el Museo del Cine de Girona.

- Difusión de actividades en los canales de la federación.

- Acceso a subvenciones, en particular de la Diputación de Barcelona y de la Generalitat para la FCC.

- Asistencia a festivales internacionales.

- TRABAJO DE CAMPO

El Club Cinema Castellar del Vallés [CCCV] es un buen reflejo de la actividad que desarrolla una de estas entidades; sus miembros proyectan unas diez sesiones por mes en el Auditorio Municipal Miguel Pont, coordinando estrenos los domingos con documentales o cine foros los viernes. La cartelera se equilibra con películas que tengan un contenido de interés específico, aunque hayan pasado por los cines tradicionales. Por ejemplo en abril de de 2016, el CCCV exhibió *Spotlight* [Tom McCarthy, 2015], una galardonada película estadounidense. También hay sesiones con invitados especiales que explican los hechos del film, como en la película *Still the Enemy Within* [Owen Gower, 2014]. Centrada en la histórica huelga de los mineros británicos en 1984/1985 frente al gobierno de Margaret Thatcher, desde el cineclub invitaron al director y al periodista Steve Cedar para una charla con los espectadores. Una actividad diferencial para una ciudad de 23.440 habitantes [2015] en la comarca del Vallès Occidental.

Los cineclubs son una pieza fundamental para conseguir la profundización en los valores culturales audiovisuales de la sociedad. Su expansión requiere en la mayoría de los casos de un esfuerzo *ad-hoc* de sus integrantes. En este sentido se detecta un importante desequilibrio territorial en la ubicación de estas entidades: el 68% están en Barcelona y provincia, donde se encuentra el 73% de habitantes del país [5.5 millones]. Sin embargo, el mejor ratio de cineclubs por habitante lo tiene la demarcación de Girona, con uno cada 94.128 personas. Lleida es el peor caso, ya que sólo dispone de una entidad en la pirenaica ciudad de La Seu de Urgell [12.366 habitantes, 2014]. La expansión y soporte de los cineclubs es esencial para la extensión de los grandes festivales que se organizan en Cataluña hacia el resto del territorio; la disponibilidad de sus pantallas funcionan como

una red de venas por la que circula la sangre de esas películas de los festivales las cuales, de otro modo, serían inaccesibles en muchas comarcas.

El modelo tradicional de cineclub está en una constante evolución. Gracias a las aplicaciones en red, surgió el *Theatrical On Demand* [ToD] [Teatro bajo demanda]. Estas aplicaciones funcionan como un nuevo canal para agrupar a segmentos de espectadores específicos, quienes quieren ver algo particular en la cartelera de su cine local. En el próximo capitulo se analizan las experiencias más relevantes del panorama internacional y local.

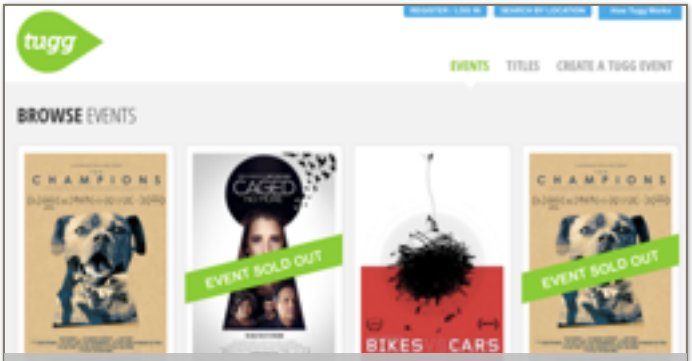
XXVI. Ratio de habitantes por cineclub en Cataluña

	Barcelona (31)	**Girona (8)**	**Tarragona (3)**	**Lleida (1)**
Población (2016)	5.537.674	753.024	791.638	433.918
Habitantes * cineclub	178.635	94.128	263.879	433.918

Fuente: elaboración propia con datos de Idescat y CFF.

9. Screening on Demand: la cartelera alternativa y a la carta

El *Theatrical On Demand* (ToD) tiene un principio simple: que los consumidores decidan qué se verá en la próxima sesión. Mediante una plataforma online son los consumidores quienes se inscriben y compran la entrada para una sesión concreta. El organizador puede determinar que se consiga un número mínimo de espectadores cierto tiempo antes de la proyección, esta se realiza. De lo contrario, no. Este planteo minimiza los costes de gestión y el riesgo de abrir una sala para que no haya espectadores. "Sentimos que hay una oportunidad real de desarrollar una plataforma donde las películas y los cines se puedan beneficiar de tener una audiencia garantizada en un lugar para ser vistas, ayudando a reducir la incertidumbre de una película que no alcanza su audiencia[69]".



Sesiones de cine en la plataforma Tugg. El catálogo permite licenciar películas a organizadores independientes. Crédito: tugg.com.

Gathr y Tugg son dos de las empresas pioneras que promueven estas iniciativas en los Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia. Su modelo de negocio rompe con las tradición del cine y los productores: le licencian a una persona de su comunidad de usuarios la proyección de una película de su catálogo. Acuerdan un precio básico para que se inicie la proyección y retornan al productor el 35% de lo recaudado en la taquillas por el organizador del evento, quien es el encargado de la logística, la operación, el servicio y la monetización.

La ventaja de estas nuevas plataformas es la facilidad con la que los productores pueden situar sus obras en el mercado bajo unas condiciones ventajosas y que evitan gran parte de los filtros de las distribuidoras habituales localizadas en el cine de franquicia. En tanto los organizadores de las proyecciones consiguen el acceso a un catálogo de películas legal donde poder promover la educación audiovisual, ya que desde Tugg valoran a las películas para "enganchar, educar e iluminar a las generaciones más que cualquier otro medio[70]". "Nuestro objetivo es unirte a ti, amante de la películas, con los films que quieres ver en tu barrio. Películas que valgan la pena ser vistas con público[71]". Es lo que algunos cine clubs más domésticos, con cintas de VHS o copias de DVD, hicieron durante años, sin reportar ingresos a los productores y de forma poco ordenada y sostenible.

---

[69] *Tugg Lets Audiences Choose What's Playing In Theaters*. [en línea], 2012. [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2016]. Disponible en: http://techcrunch.com/2012/02/22/tugg-launch/.

[70] *Educate and Engage Through the Power of Film*. [en línea], [sin fecha]. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2016]. Disponible en: http://edu.tugg.com/.

[71] *Theatrical On Demand*®. [en línea], 2015. [Fecha de consulta: 11 de marzo de 2016]. Disponible en: https://gathrfilms.zendesk.com/hc/en-us/articles/200092009-Theatrical-On-Demand-.

Randy Berler organiza sesiones de cine independiente en los cines de su ciudad, Torrance, que no entrarían en la programación tradicional del complejo AMC. Crédito: Randy Berler.

Si bien el ToD es una competencia directa a las carteleras tradicionales, las grandes cadenas distribuidoras respaldan la iniciativa: AMC, Regal, Landmark, Cinemark, Carmike, Rave, BowTie, Studio Movie Grill, Laemmle, Galaxy y Maco son algunas de las que financian a las nuevas plataformas en los Estados Unidos. ¿Por qué apuestan de este modo? No creen que les destroce el mercado tradicional, sino más bien que les potencia una nueva forma de conectar con un público ávido de estas nuevas experiencias. "Desde el comienzo en 2012 a marzo de 2016 registramos 5.459 sesiones, a un precio medio de $11,5 dólares [€10,23] por entrada", comenta para este trabajo Shani Phillips, desde el Departamento de Prensa de Tugg. Estos resultados demuestran que en salas menos confortables venden cada entrada unos tres euros más caras que en el circuito comercial.

El ToD es un segmento en crecimiento, ya que cualquier pantalla doméstica o pública puede convertirse en un polo cultural audiovisual, con cartelera y debates propios. Una nueva manera de expandir valores a la ciudadanía con esa experiencia diferente que se reclama para que el público vuelva al cine. "En una de esas sesiones nocturnas la gente observa películas inteligentes, ve a sus amigos y consigue nuevos. Esta experiencia no pueden repetirla sentados en casa[72]". Antich recomienda que los cines recuperen "el pulso de la gente. Que la gente crea que han de ir al cine para ser más felices. Es para lo que está la cultura. Suena muy *hippie* eso de ir para ser más feliz, pero lo creo de verdad y no soy ningún *hippie*[73]". "Se dice a menudo que la experiencia de ver cine

[72] *Crowdsourced Cinema: Now You Can Pick What Plays at Your Local Theater. Wired* [en línea], 2012. [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2016]. Disponible en: http://www.wired.com/2012/12/tugg-custom-cinema/.

[73] Anexo I - Entrevistas: Jaume Antich, preg. 8.

en una sala, de compartir la experiencia de visionado, es el factor que garantiza aún vida a las salas[74]", analiza Destefanis.

- LA EXPERIENCIA EN CATALUÑA

Screenly, con sede en Barcelona, también intenta desarrollar el mismo modelo en el sur de Europa. Hasta abril de 2016 disponen de 47 cines y 234 salas adheridas en toda España, con un crecimiento orgánico y expectativas de expansión a otros mercados. "El principal problema del sector en España es de indefinición. Ha habido un cambio paradigmático en los modos de consumo, Internet ha cambiado nuestras vidas, pero en la mutación del analógico al digital el cine ha sufrido muchísimo. Un mercado que durante 80 años ha funcionado del mismo modo, ahora mismo se tambalea frente a esta transición salvaje[75]", razona Alberto Tognazzi, uno de los responsables de la empresa. Además del capital privado, la empresa recibe apoyos públicos del Ayuntamiento de Barcelona [Direcció de Creativitat i Innovació del Institut de Cultura de Barcelona-ICUB], el programa Creative de la Comunidad Europea y la Generalitat [Institut Català de les Empreses Culturals]. Parte de esta nueva conexión con el público que persiguen las plataformas de ToD está presente en los festivales. El próximo apartado explica cuáles son los más relevantes en Cataluña.

[74] Anexo I - Entrevistas: Barbara Destefanis, preg. 4.

[75] SCREENLY: La maravillosa idea que podría salvar al cine. [en línea], 2013. [Consulta: 20 de mayo de 2016]. Disponible en: http://cineonline.blogs.fotogramas.es/2013/11/06/screenly-la-maravillosa-idea-que-podria-salvar-al-cine/.

10. Los festivales en Cataluña

Cartelera del festival de cine de autor de Barcelona en la Rambla de Catalunya. Crédito: F.Winer.

La agrupación más importante de festivales en el país es la Catalunya Film Festivals [CFF], una marca creada en el 2005 por la Coordinadora de Festivales y Muestras de Cine y Video de Cataluña [CI&VI] para defender intereses comunes. Además de mejorar en costos del personal, la CFF consiguió que su sello de calidad otorgue ventajas como: 1) una mejor comunicación con las instituciones públicas que financian o colaboran en cada uno de los eventos; 2) proporcionar una plataforma para el crecimiento de la industria al conectar distintos segmentos de empresa del panorama catalán; 3) conseguir proyección internacional de iniciativas nacionales y crear nuevas audiencias, especialmente en el público joven.

Programas educativos como *Cinema en Curs*, por el cual los estudiantes de ESO comentan películas y cine en clase, también aportan su granito de arena para fomentar la asistencia de público de sala. En el BCN Sport Films Festival se organizan sesiones de proyección para las escuelas de Barcelona y provincia[76]. Subyace la idea de elevar la educación audiovisual de los futuros adultos catalanes, tal como señala Barbara Destefanis:

> "Cuando preparamos la programación para el público escolar, siempre imagino que a los niños y a los jóvenes les sorprenderán los contenidos que proponemos por ser tan diferentes con respecto a lo que suelen ver en la televisión. La temática deportiva se presta especialmente para esta función educativa, puesto que sirve a menudo como vehículo para la transmisión de valores positivos[77]".

Hasta 2015 las entidades agrupadas por el CFF organizaban unos 23 festivales por temporada; pero en el país hay más, porque cualquier grupo de personas, empresa o institución puede lanzar un evento. Un buen ejemplo fue el Americana Film Festival, que proyecta películas independientes de los Estados Unidos. Comenzó con éxito en los cines Girona de Barcelona por el impulso de un grupo de amigos relacionados a la industria del cine en el 2014. Para el 2017 ya lo harán de la mano del CFF.

El más destacado de todos los festivales que se realizan en el país es el Festival Internacional de Cine Fantástico en Sitges [FICFS], que tiene más de cuarenta años de trayectoria y posee un peso en la escena internacional para películas de ciencia ficción y de terror. Dispone de más de 35

[76] Anexo I - Entrevistas: Bárbara Destefanis, preg. 2.

[77] Anexo I - Entrevistas: Barbara Destefanis, preg. 6.

patrocinadores públicos y privados, que otorgan financiamiento y cobertura para asegurar su impacto y subsistencia. El gran valor del FICFS es que su propuesta de espectáculo diferencial funciona como un imán para el retorno del público a las salas. De hecho la media de asistencia en el FICS es de 462 por sesión, frente a los 21 tickets en los pases normales de las salas catalanas[78]. ¡441 entradas de diferencia por sesión!

XXVII. Números del Sitges Film Festival

Sesiones	238 [cuatro salas, diez días]
Espectadores	110.000
Noticias referenciadas	11.477 en Internet, 1.827 en prensa escrita, 189 en radio y 400 en televisión
Audiencia estimada	1.170.738.218 personas

Fuente: elaboración propia con datos del Sitges Film Festival

XXVIII. Festivales afiliados a CFF [hasta 2015]

Nombre	Provincia	1º Edic.	Web	Celebración
Animac – Mostra Internacional de Cinema d'Animació de Catalunya	Lleida	1996	www.animac.cat	Febrero
BCN Sports Film Festival	Barcelona	2010	www.bcnsportsfilm.org	Mayo
DocsBarcelona. International Documentary Film Festival	Barcelona	2008	www.docsbarcelona.com	Mayo
El D' A – Festival Internacional de Cinema d' Autor de Barcelona	Barcelona	2011	www.cinemadautor.cat	Abril
El Meu Primer Festival	Barcelona	2008	www.elmeuprimerfestival.com	Noviembre
FasCurt- Festival de Curtmetratges del Masnou	Barcelona	2003	www.fascurt.com	Julio
Festival Europeo de Cortometraje	Tarragona	1998	www.fecfestival.com	Marzo
Festival BBVA de Cinema de Muntanya i Aventura de Torelló	Barcelona	1983	www.torellomountainfilm.cat	Noviembre
Festival de Cine de Terror de Molins de Rei	Barcelona	1973-1990 y 2001-actual	www.molinsfilmfestival.com	Noviembre
Festival de Cinema Jueu de Barcelona	Barcelona	1999	http://fcjbarcelona.org/	Junio
Festival Internacional de Cinema del Medi Ambient	Barcelona	1993	www.ficma.com	Noviembre

[78] Ver tabla XVIII "Comparativa entre el rendimiento del Forum des images respecto a los Cines de Cataluña".

Nombre	Provincia	1º Edic.	Web	Celebración
FILMETS Badalona Film Festival	Barcelona	2001	www.festivalfilmets.cat	Octubre
FIRE!!	Barcelona	1995	www.cinemalambda.com	Julio
IN-ÈDIT	Barcelona	2003	www.in-edit.org	Octubre
L'Alternativa – Festival de Cinema Independent de Barcelona	Barcelona	2003	http://alternativa.cccb.org/	Noviembre
Mecal Pro	Barcelona	1998	www.mecalbcn.org	Marzo
Memorimage	Tarragona	2005	www.memorimagefestival.org	Noviembre
Mostra de Cinema Llatinoamericà de Catalunya	Lleida	1995	www.mostradelleida.com	Abril
Mostra Internacional de Films de Dones	Barcelona	1993	www.mostrafilmsdones.cat	Febrero-Noviembre
Nits de Cinema Oriental	Barcelona	2003	www.cinemaoriental.com	Julio
PICURT	Lleida	2007	www.picurt.org	Junio
Festival Internacional de Cinema Fantàstic de Catalunya	Barcelona	1968	www.sitgesfilmfestival.com	Octubre
ZOOM Festival Europeu de Cinema per a Televisió	Barcelona	2002	www.zoomigualada.org	Noviembre

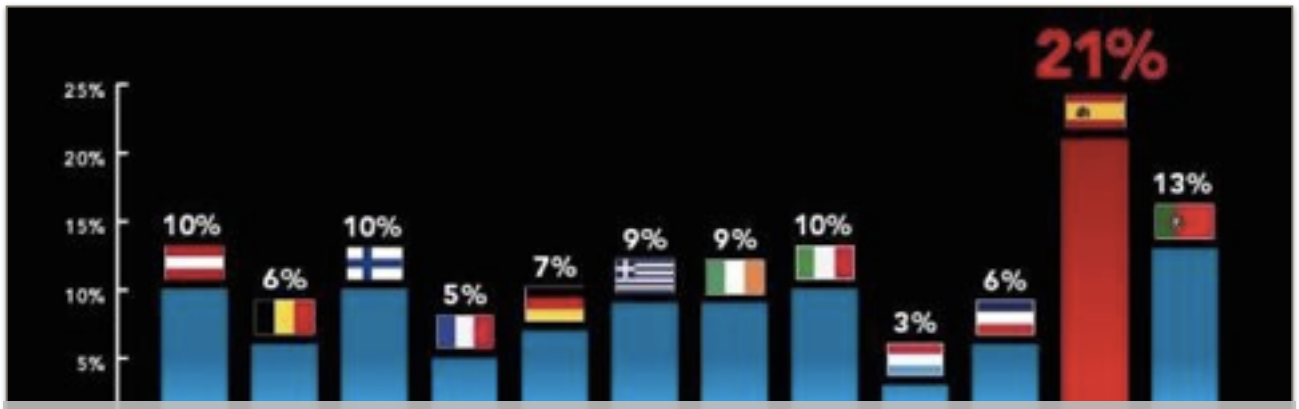
- CALENDARIO

Propaganda del BCN Sports Film; el impacto de los festivales es muy superior en la ciudad capital que en las comarcas. Crédito: F.Winer.

Con la salvedad de la Mostra Internacional de Films de Dones, que tiene programación desde febrero a noviembre, el resto de festivales posee una duración de un par de días o semanas. El mes más propicio para la programación actual es noviembre, ya que coincide con la fecha de inicio del 31,8% de festivales que se organizan. Le siguen con un 13% cada uno los meses de julio y octubre; no hay programación alguna en diciembre y agosto por la coincidencia con el calendario festivo. Dado que más del 80% de estos eventos se realiza en Barcelona capital u otras ciudades de la demarcación provincial, es importante cuadrar la agenda para obtener resultados en términos de asistencia. La mayoría de estas iniciativas

está organizada por entidades locales, a veces con fondos privados, pero con un fuerte aporte público de ayuntamientos, diputaciones y la Generalitat. El Ministerio de Cultura español tiene una participación limitada al caso de Sitges. ¿Qué papel han de jugar los gobiernos para potenciar su viabilidad? Como ocurre en el caso de los festivales, el enfoque de los fondos públicos puede aportar luz a la industria. De ese destino trata el próximo capítulo.

11. El rol estatal y la gestión impositiva



Comparativa de Impuestos al Valor Agregado [IVA] en distintos países europeos. España, que aplica el 21% desde el 2012 con el gobierno presidido por Mariano Rajoy [Partido Popular], tiene el más alto de toda la región. Crédito: ritmos21.com.

Hacia finales del siglo XX surgieron gobiernos como el de Margaret Thatcher en Inglaterra (1979-1990) que rompieron un paradigma en las empresas culturales. Al eliminar toda la política de subvenciones donde no hubiera beneficios, privilegiaron que sean los consumidores quienes decidieran sobre el arte con la dirección de sus pasos. De esta forma se produjo un gran cambio de registro en la concepción de todo aquello que tuviese valor, junto al papel que los estados y gobiernos deben adoptar al momento de intervenir con sus acciones. Desde el punto de vista de Rowan (2010:32), "el pensamiento neoliberal detecta nichos de explotación comercial en todos los ámbitos de la sociedad. La cultura no se queda al margen [...] [por lo que] se concibe como un nicho de producción de valor similar a cualquier otro ámbito mercantil".

Los responsables del cambio conceptual respecto a la cultura como producto fueron, primero, los sociólogos franceses quienes en la década del setenta le quitaron la connotación negativa al concepto. Después llegó la iniciativa de países como Australia, el sitio donde se cultivaron las ideas de que el sector audiovisual era un dinamizador de la economía y habían de apoyar a los emprendedores culturales con políticas específicas. Con el Estado cuestionado por el liberalismo, no es sorprendente que se replanteara el papel de las administraciones públicas al respecto. Si bien hay distintos enfoques respecto a cómo abordar este desafío de colaboración entre lo público con las empresas, la idea que subyace es que nunca más se entienda la "cultura versus economía; a partir de ahora van de la mano[79]".

- DISCREPANCIA DE POLÍTICAS

Este desafío en Cataluña requiere un esfuerzo doble, ya que el arco parlamentario de Barcelona ejerció una batalla con su par madrileño a la hora de establecer y desarrollar políticas respectivas. Desde el retorno de la democracia y con la redacción de la Constitución de 1978 se establecieron competencias transversales entre el estado español, las comunidades autónomas y las

[79] PRESIDENCIA ESPAÑOLA. *La cultura, fuente de empleo y riqueza* [en línea] 2010. [Fecha de consulta: 14 de diciembre de 2015]. Disponible en: http://www.euroxpress.es/index.php/News/2010/3/30/La_cultura_fuente_de_empleo_y_riqueza/.

corporaciones locales, con especial énfasis a las transferencias en Cataluña y el País Vasco. Pero este encaje no ha sido el propicio para la salud de la industria: as leyes no clarifican completamente las responsabilidades de cada administración y esto se traduce en una gestión confusa, ineficiente, con cuerpos duplicados que perjudican el progreso general y una estrategia global que aproveche sinergias (Cebrián Herreros, 2011:19) y (Bustamante Ramírez, 2013:14-15). Al mismo tiempo, los recortes en las partidas transferidas del estado central a las Comunidades Autónomas agrava las diferencias entre las zonas ricas y aquellas que no tienen acceso a la cultura. "No cabe duda de que la falta de acierto en la práctica de protección y fomento de la cinematografía propia ha sido uno de los factores más determinantes para llevar al cine catalán al colapso", Gubern (2004:265).

Ferran Mascarell (Barcelona, 1951) fue Consejero de Cultura de la Generalitat en dos períodos: 2006 y 2010-2016. Crédito: Parlament.

- EL ATRASO ESPAÑOL

El fomento de los creadores culturales como una inversión de estado es una utopía en el marco actual español. Los dos principales partidos políticos desde la Transición, PP y PSOE, han sido incapaces de fomentar un campo estable de desarrollo para el cultivo de estas empresas. Habitualmente, lo escrito por un gobierno lo borra el siguiente con el codo. Una clara muestra de este crucigrama legislativo y político se ofrece en el apartado de impuestos, donde las discrepancias entre una España que grava al sector con un IVA cultural alto (21%) frente una Cataluña que aboga por bajarlo hacia estándares europeos (5-10%). En el año 2012 el IVA cultural español aumentó un 162%, pasando del 8 al 21%[80], con lo que marcó un récord mundial en aumento (consultoría KPMG: *Corporate and indirect tax rate*) en contra del criterio catalán[81]. "Al subir el IVA cultural, el ejecutivo estatal afectó un consumo cultural ya menguante por la propia crisis y la descapitalizacion de las empresas del sector. Reitero la demanda de un IVA cultural parecido al de los países del entorno

[80] *¿Cómo afecta la subida del IVA a los productos culturales?* Terra.es [en línea], 2012. [Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2015]. Disponible en: http://entretenimiento.terra.es/cultura/como-afecta-la-subida-del-iva-a-los-productos-culturales,53990731ff7c8310VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html.

[81] *Mascarell: «Una Catalunya independent podria tenir un IVA cultural del 7%»*. La Vanguardia [en línea], 2013.[Fecha de consulta: 26 de diciembre de 2015]. Disponible en: http://www.lavanguardia.com/encatala/20130404/54370916330/mascarell-catalunya-independent-tenir-iva-cultural.html.

europeo. Esta decisión facilitaría el consumo cultural y permitiría fomentar la inclusión de muchos ciudadanos en la vida cultural[82]", comentaba entonces el ex Consejero de Cultura de la Generalitat Ferran Mascarell. Para agentes culturales como Antich este reclamo desde Cataluña es un brindis al Sol, promovido por la falta de competencias en ese sentido: "Ya me agradaría ver qué IVA tendríamos en el caso de un gobierno liberal de obediencia catalana[83]". Igualmente apoya la propuesta porque "el IVA es de los impuestos más injustos, porque cargas sobre todos. […] Cuando ves que el IVA sobre las revistas pornográficas es de un 4% o de la tauromaquia un 10%, y el del teatro es de un 21%, dices qué perfil de país quieres". Esta posición fue defendida prácticamente por todo el sector, como la Unión de Asociaciones Empresariales de la Industria Cultural española, la Federación de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza, el MACBA, CCCB, y las Fundaciones Tapies y Miró de Cataluña (Bustamante Ramírez, 2013: 20-21). El actor José Luis Gómez destaca la gran brecha que esta gravosa medida significó para el sector respecto al modelo europeo. Según su mirada, en otros países no se tocó la cultura de este modo "porque las élites políticas son más cultivadas y saben muy bien hasta qué punto la cultura dinamiza al tejido empresarial y productivo[84]".

Santi Vila i Vicente (Granollers, 1973) asumió como Consejero de Cultura de la Generalitat catalana el 14/1/2016. Crédito: Parlament.

Fundaciones como Alberta o estudios como el de Ernst & Young (2011) confirman la importancia de la política cultural como un elemento central de la acción pública en su dimensión local. "Los municipios que adoptan marcos económicos de desarrollo cultural y comunidad observan un incremento en el éxito de las artes y la cultura, por la conexión cercana entre arte y

[82] *Comunicat del conseller de Cultura amb motiu de la intervenció dels diputats del Parlament de Catalunya al Congrés en defensa de la rebaixa de l'IVA cultural* - Sala de premsa. Generalitat de Catalunya. Gencat.cat [en línea], [sin fecha]. [Fecha de consulta: 26 de diciembre de 2015]. Disponible en: http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/284779/ca/comunicat-conseller-cultura-motiu-intervencio-diputats-parlament-catalunya-congres-defensa-rebaixa-liva-cultural.do.

[83] Anexo I - Entrevistas: Jaume Antich, preg. 4.

[84] *¿Cómo afecta la subida del IVA a los productos culturales?* Terra.es [en línea], 2012. [Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2015]. Disponible en: http://entretenimiento.terra.es/cultura/como-afecta-la-subida-del-iva-a-los-productos-culturales,53990731ff7c8310VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html.

negocio[85]". Santi Vila, Consejero de Cultura de la Generalitat en la legislatura comandada por el presidente Carles Puigdemont, reconoció las debilidades del presupuesto en esta materia. "El único año en el que el gobierno de Cataluña apostó claramente por la cultura fue durante el ejercicio de Maragall [2003-2006] […] Tenemos que conseguir que el país respire cultura por todos lados. Crear un ecosistema cultural, ya que es una de las patas del bienestar social[86]".

Actualmente la dotación presupuestaria para cultura representa un 0,74% del total, lo que se traduce en unos 298 millones de euros por año. Para Vila, el objetivo dentro de una década es que esta partida se acerque al 2% anual, en línea con los países más avanzados. Al mismo tiempo, si la Generalitat consiguiese una mejor financiación en su totalidad, ya sea mediante la administración propia de su riqueza o con un nuevo pacto de reparto de recursos dentro del marco del Estado español.

Ahora bien, si en Cataluña se sufre por una por falta presupuestaria es importante, en España la situación es alarmante para sus ciudadanos. En los Presupuestos Generales del Estado del año 2015 lo dedicado al área de cultura fue del ¡0,21%! [388 millones de euros] para un sector que genera el 4% del PIB y unos 600.000 empleos. En definitiva, la apuesta española es de 0,53 puntos porcentuales menos que en la catalana.

> "España es el país europeo que más incrementó el gasto público en cultura durante los diez primeros años del siglo XXI. Sin embargo, a partir de 2011, se observan descensos significativos que en algunos casos –como el de la Secretaría de Estado de Cultura– alcanzan cuotas del 50% de recorte en los presupuestos. En lo que se refiere al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, la reducción global de financiación es del 48,1% entre 2009 y 2013[87]".

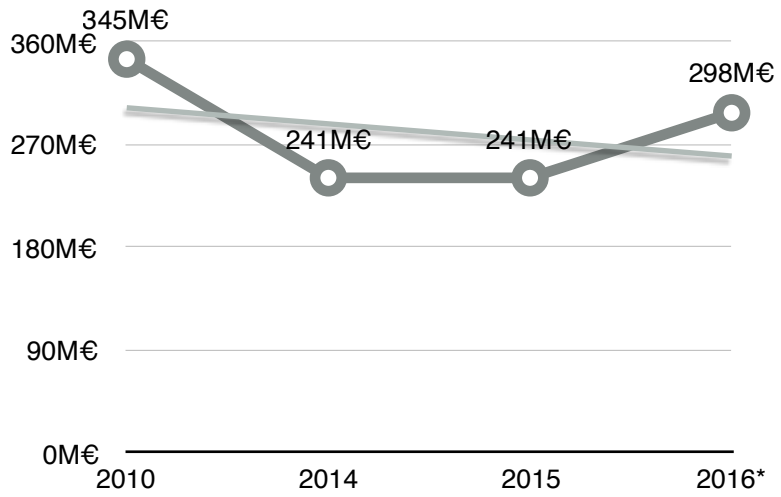
Según autores como Bustamante Ramírez (2013:10-12) ningún caso nacional europeo, salvo en algunos terrenos Grecia o Portugal, es comparable al desarme completo que sufrió la dotación cultural en España.

[85] EHRLICH, E.. *Culture as an Economic Engine. Creative City Network of Canada* [en línea] 2011. [Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2015]. Disponible en: http://www.creativecity.ca/database/files/library/culture_economic_engine.pdf.

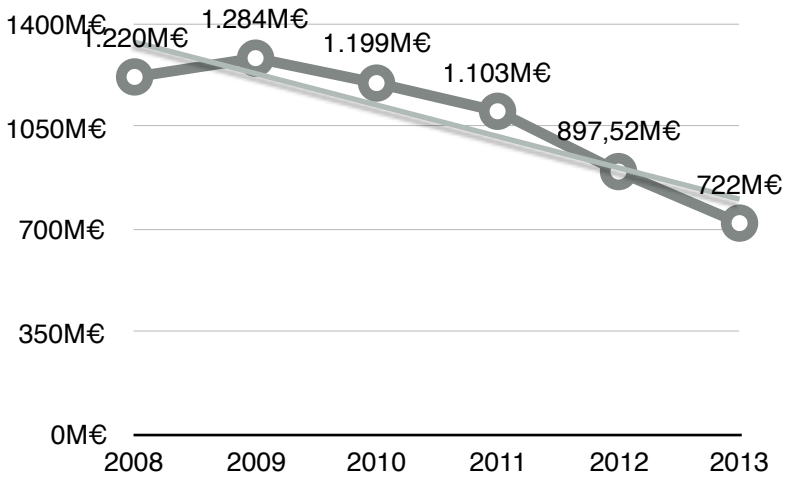
[86] Basté, Jordi (Director). (19 de mayo de 2016). *El Món a RAC 1* [Programa de radio]. Barcelona: RAC1, Grupo Godó.

[87] VICO, A., 2014. *España lidera el recorte del gasto en Cultura en Europa: un 50%*. InfoLibre [en línea]. 25 de marzo de 2014. Disponible en: http://www.infolibre.es/noticias/cultura/2014/03/26/quot_politica_cultural_nuestro_pais_ineficaz_quot_14975_1026.html.

XXIX. Dotación presupuestaria en Cultura de la Generalitat de Cataluña



XXX. Dotación presupuestaria en Cultura del Gobierno de España



12. Conclusiones

La industria cinematográfica se transformó de lancha a transatlántico al cambiarse las costumbres sociales y aumentar la demanda de contenidos y entretenimiento en el siglo XX. Pero los distintos ejes sociales, tecnológicos y políticos presentaron tormentas para sacudir y transformar la figura de ese navío en alta mar. No es algo muy diferente a lo ocurrido en otros segmentos corporativos, ya que siquiera los mercados de las *commodities* -productos del primer segmento, sin valor agregado- han estado inmunes a los mismos factores. Pero cuando lo que se agita el cine, los altavoces mediáticos suenan más fuerte, por su trascendencia y relevancia en la población.

Está claro que los espectadores del siglo XXI tienen un mayor acceso a los contenidos a la par de una oferta más grande de ocio. Y por ello necesitan percibir una propuesta de valor diferenciada para permitirse pagar por una entrada. Un buen caso de ejemplo son los seguidores de *Star Wars*, cine de franquicia comercial que genera unas expectativas especiales en la población para acudir no tanto al visionado de la película, sino al evento social que se da en el patio de butacas. Las sesiones de Theater On Demand, promovido por nuevas plataformas como Screen.ly, Gathr y Tugg, se comercializan a un precio mayor que el circuito comercial. El precio, si bien influye, no es el factor determinante. Lo que importa son los valores y la experiencia propuesta.

De allí que las salas creativas puedan erigirse como una gran alternativa para volver a atraer al público al frente a las pantallas en Cataluña. Tanto públicas, como ocurre en la filosofía integradora francesa, como privadas, de corte anglosajón, los casos analizados en este trabajo del Forum des images de París o el FACT de Liverpool son casos de éxito para un mejor aprovechamiento de las butacas. Las experiencias en Cataluña, tanto públicas, mixtas o privadas como la sala Zumzeig, Girona o Phenomena merecen recibir apoyo de las administraciones en favor de la divulgación de una educación audiovisual. Este soporte no se debe ofrecer necesariamente en formato de subvención económica, sino mediante un reconocimiento desde los canales de promoción públicos para facilitar la llegada de los espectadores a esas salas por sobre las tradicionales. A fin de cuentas, estas imprimen un espíritu diferente a la urbe que los acoge. Como en el caso de Viladecans con el centro Atrium, la idea es que la cultura llegue también a los suburbios.

Este razonamiento no liquida de pleno el cine comercial. El cine de autor y las sesiones con valor añadido son un segmento, mientras que los grandes números que alimentan a las producciones y complejos cinematográficos se encuentran en el circuito tradicional en manos de las *Majors*. Este tiene un gran futuro en los complejos de multipantalla con una oferta cruzada, como se observa en el crecimiento sostenido de espectadores año tras año en las salas Full HD de Cornellà.

Cataluña, como nación con valores propios, tiene que plantearse estos objetivos mediante un plan estratégico de gobierno (Bustamante Ramírez, 2013:5), porque la educación audiovisual debe

ocupar un sitio en su ADN, facilitando el papel de los agentes y los creadores culturales, la promoción de polos industriales del sector, los festivales para moldear al futuro público, como *El Meu Primer Festival* [Mi Primer Festival], redituarán en una economía más productiva y tendrán una importancia relevante en la planificación de estructuras culturales. Convertir este territorio en un lugar amigable para estos desarrollos generará ganancias para todas las partes implicadas en la mesa de discusión, desde las salas hasta los productores.

El audiovisual es el gran canal de comunicación del siglo que acaba de comenzar. La televisión pierde horas de visionado respecto a portales como Youtube o las plataformas de VoD como Wuaki, Filmin, Netflix o Hulu. Es un cambio social en el que los países tienen que estar actualizados y con las herramientas correctas para generar riqueza económica y social para y por sus ciudadanos. Se trata de una obligación como otros tantos derechos sociales, ya que las películas que miramos configuran nuestro marco mental. Como aporta Antich:

> "Las acciones que hace un gobierno siempre dicen qué modelo de sociedad quieren: los ciudadanos hemos de tener la capacidad de saberlo leer… y no siempre la tenemos. Una de las formas para leer esto es la cultura. La cultura es un espejo que te enseña cómo vivimos, cómo podríamos vivir o cómo hemos vivido. Pero es siempre un espejo deformado porque en el medio está el creador, y eso para mí es fascinante. Esto creo que es lo que enriquece a la sociedad, porque te hace dejar de tener miedo al otro porque es sólo una versión deformada de tu mismo[88]".

Y nuestro marco mental hace lo propio con nuestra forma de vivir. Ignorarlo sería, sencillamente, de ignorantes.

[88] Anexo I - Entrevistas: Jaume Antich, preg. 4.

13. Bibliografía

AMELA BONILLA, V. (2005). *Historia cultural de l´audiovisual*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978-84-9788-731-1

ARIAS CARRIÓN, R. (2013). *El cine como espejo de lo social*. Madrid: Talasa Ediciones S.L. ISBN: 978-84-96266-24-7

BARICCO, A. (2008). *Los bárbaros. Ensayo sobre la mutación*. Barcelona: Editorial Anagrama. ISBN: 978-84-339-6273-7

BAZIN, A. (2014). *¿Qué es el cine? (10º edición)*. Madrid: RIALP. ISBN: 978-84-321-1147-1

BUSTAMANTE RAMIREZ, E. (2013). *España: la cultura en tiempos de crisis. Fuentes financieras y políticas públicas*. Madrid: Fundación Alternativas. ISBN: 78-84-15860-10-5

CANADELL, G. (2011). *Guia de bones pràctiques de la gestió cultural* [Guía de buenas prácticas de gestión cultural], Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. Barcelona: APGC

CAPARRÓS LERA, J. M. (2009). *Historia del cine mundial*. Madrid: RIALP. ISBN: 978-84-321-3730-3

CEBRIÁN HERREROS, M. et alt. (2011). *Industrias culturales. El modelo nórdico como referencia para España*. Zamora: Comunicación Social, ediciones y publicaciones. ISBN: 978-84-92860-75-3

CONSTANTINO PEIXOTO DA SILVA, S. (2010). A*rquitectura de cine teatros: evolução e registro [1927-1959]* [Arquitectura de cines y teatros: evolución y registro [1927-1959]. Coimbra: Ediçoes Almedina SA. ISBN: 978-972-40-4068-4

COMAS, A. (2010). *Vint anys d´historia del cinema a Catalunya (1990-2009)*. Barcelona: Laertes. ISBN: 978-84-7584-681-1

ERNST AND YOUNG (2011) *The way to cultural Diversity. Forum d´Avignon.* (El camino hacia la diversidad cultural. Forum de Avignon). http://www.slideshare.net/forumdavignon/ernst-young-the-way-to-cultural-diversity-theinternational-survey-on-tax-policies-in-the-cultural-sector

FELIX RIBEIRO, M. (1978). *Os mais antigos cinemas de Lisboa (1896-1939)* [Los más antiguos cines de Lisboa (1896-1939). Instituto portugués del cine: cinemateca nacional. ISBN: ?

FERNANDES, J.M. (1995). *Cinemas de Portugal* [Cines de Portugal]. Lisboa: Inapa. ISBN: 972-9019-78-9

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2009). *Management a través del cine*. Madrid: Walters Kluwer Empresas. ISBN: 978-84-937223-0-2

GUBACK, T. (1980). *La industria internacional del cine*. Madrid: Fundamentos. ISBN 84-245-0285-X

GUBERN, R. Et. alt. (2004). *Historia del cine español*. Barcelona: Ediciones cátedra. ISBN: 84-376-2172-0

HARDING, F. (2007). *Venta cruzada: manual de cross-selling*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. ISBN: 978-84-8088-959-9

LAHUERTA MELERO, R. (2015). *Barcelona tuvo cines de barrio*. Madrid: Temporae. ISBN: 978-84-15801-36-8

LARA, A. (2005). *El cine ha muerto. Larga vida al cine. Pasado, presente y futuro de la postproducción*. Barcelona: T&B Editores. ISBN: 978-84-9560-206-0

LLEI 20/2010 del cine. 7 de julio de 2010. B.40448-2010

MAMET, D. (2008). *Bambi contra Godzilla. Finalidad, práctica y naturaleza de la industria del cine*. Barcelona: Alba Editorial. ISBN: 978-84-8428-389-8

MONZONCILLO, J.M. et alt. (1995). *Historia general del cine, Volumen XII. El cine en la era audiovisual*. Madrid: Cátedra. ISBN: 978-84-3761-337-6

PELAZ, J.V.; RUEDA, J.C. (2002). *Ver cine: los públicos cinematográficos en el siglo XX*. Madrid: Ediciones Rialp. ISBN: 978-84-3213-392-3

PONCE-GUARDIOLA, D. (2013). *Adiós… analógicos adiós*. Madrid: Alianza Editorial. ISBN: 978-84-3214-180-5

PUIG I RAPOSO, M. i SERRATS I OLLÉ, J. (1999). *La indústría audiovisual a Catalunya: una nova etapa*. Barcelona: Commissionat per a la Societat de la Informació, Generalitat de Catalunya

RIAMBAU, E. (2011). *Hollywood en la era digital*. De Jurassic Park a Avatar. Madrid: Cátedra.

ROMAGUERA I RAMIÓ, J. (2005). *Diccionari del cinema a Catalunya*. Barcelona: Enciclopedia Catalana SA. ISBN: 84-412-1379-8

ROSELLÓ CEREZUELA, D (2013). *Contextualització: cultura, gestió i polítiques culturals*. Barcelona: UOC. ISBN: ?

ROWAN, J. (2010). *Emprendizajes en cultura*. Madrid: Útiles 10, Traficantes de sueños. ISBN: 978-84-96453-53-1

RUBELLA, I. (2008). *L´audiovisual a Catalunya, un motor en marxa?*. Barcelona: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. ISBN: 978-84-9850-030-1

SAN CORNELIO, G. et alt. (2010). *Exploraciones creativas. Prácticas artísticas y culturales de los nuevos medios*. Barcelona: UOCpress. ISBN 978-84-9788-883-7

14. Índice de tablas

I. Entradas vendidas en Cataluña entre 2009 y 2013 1
II. Evolución de espectadores en Cataluña, España y Reino Unido entre 2009 y 2013 2
III. Descripción de capítulos y contenido 4
IV. DAFO del cine en Cataluña 5
V. La cadena de valor tradicional en el cine 6
VI. Esquema de funcionamiento del VoD 13
VII. Comparativa de plataformas de VoD en USA, Cataluña y España 14
VIII. Evolución de ventas en cines de USA desde 2007 a la fecha 14
IX. Proyección de ingresos mundiales de servicios VoD 16
X. Formas de licenciamiento de películas a las salas de proyección 21
XI. Precio de licenciamiento entre salas y estudios para películas de estreno y antiguas 21
XII. ¿Cómo se reparte el dinero de la entrada del cine? 22
XIII. Comparativa de las películas más taquilleras de USA y España 27
XIV. Comparativa de presupuestos tipo en producción y publicidad entre Hollywood y Cataluña 27
XV. Películas producidas en Hollywood que no recuperaron la inversión (2015) 27
XVI. Evolución de pantallas y salas en Cataluña 29
XVII. Recaudación en porcentaje por número de salas en Cataluña respecto a España 30
XVIII. Comparativa entre el rendimiento del Forum des images respecto a los Cines de Cataluña 33
XIX. Descripción de los distintos abonos de membresía del FACT 34
XX. Cines en el programa Europa Cinemas en Cataluña 37
XXI. Presupuesto anual del Atrium según origen de los fondos 42
XXII. Venta de entradas por año del Atrium Viladecans (todo tipo de espectáculos) 43
XXIII. Evolución de espectadores, ingresos y presupuesto en la Filmoteca catalana 45
XXIV. Coste por espectador en base al presupuesto de la Filmoteca 46
XXV. Cineclubs asociados a la FCC por territorio 49
XXVI. Ratio de habitantes por cineclub en Cataluña 51
XXVII. Números del Sitges Film Festival 56
XXVIII. Festivales afiliados a CFF [hasta 2015] 56
XXIX. Dotación presupuestaria en Cultura de la Generalitat de Cataluña 63
XXX. Dotación presupuestaria en Cultura del Gobierno de España 63

Crédito: By sailko - Own work (my camera), Public Domain, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=2723228

Anexo I - Transcripción de entrevistas realizadas en el primer trimestre de 2016

Trabajo Final de Grado (TFG) - Humanidades

Autor: Federico Winer (fwiner@uoc.edu)

Tutor: Antoine Leonetti (antoine@antoineleonetti.com)

Fecha: 19 de junio de 2016

15. Anexo I - Transcripción de entrevistas

15.1. Jaume Antich, director Atrium Viladecans

Crédito: Jaume Antich.

	Nombre	Jaume Antich Gascó (Ulldecona, 1970). 45 años.
	Formación	Licenciado en Bellas Artes, Restauración de Esculturas y Posgrado en Formación Cultural
	Posición actual	Director del Atrium Viladecans en el área de cultura desde el año 2008.
	Transcripción entrevista	
	Pregunta	**Respuesta**
1	¿Cómo seleccionan las películas que proyectan en el centro? Tenéis sólo dos programaciones mensuales.	Los cines Lauren de Viladecans cerraron y eso provocó que algunos agentes culturales, que tenemos la oreja parada a lo que pasa en el entorno, incorporemos matices para todo el público de la ciudad a la que nos dirigimos. Quiere decir que debemos tener en cuenta sensibilidades muy diversas. En el año 2012/13 comenzamos a imaginar cómo podíamos incorporar contenido audiovisual regular en un teatro auditorio como el nuestro, que es un espacio donde pasa música, circo y artes escénicas en vivo. Saltar a las artes audiovisuales, que son enlatadas, suponía un dilema importante, porque a veces la gente de la cultura perdemos mucho tiempo discutiendo qué es cultura y qué no lo es. Y cuando digo qué no es cultura es por denominarlo entretenimiento. Creo que esta dicotomía es absolutamente falsa, es un planteo erróneo porque la cultura ha de ser entretenida. Y el entretenimiento, cultural. Finalmente nos decidimos por llevar adelante “El documental del mes”: se encuadra en un programa en el que cincuenta ciudades en todo el mundo proyectan una película a la vez. Se organiza junto a una entidad pequeña, llamada Paral·lel 440, que nos envía la versión original subtitulada en catalán. Vimos las piezas que disponían y eran contrastadas por diversos premios en festivales de documentales del mundo. Incorporarnos en esta campaña nos dió la oportunidad de abrir las puertas del Atrium los días jueves. Viladecans es una ciudad donde vive mucha gente, pero con una vida cultural relativa.
2	¿Cuáles son los resultados?	Este año (2016) es la segunda temporada que tenemos este programa en funcionamiento. Inicialmente estábamos poco contentos con estos resultados, porque los viernes viene una media de 120 personas a ver teatro y los jueves sólo veinte o treinta personas a ver un documental a un precio muy accesible (3€). Cuando lo comentamos con la gente que organiza este ciclo en otros lugares nos comentaron que el nuestro era un muy buen nivel de asistencia. El documental del mes tiene una gran salida porque es un producto muy segmentado, pero estamos satisfechos con lo conseguido en Viladecans.

3	¿Es rentable económicamente? ¿Qué costos tienes?	El Documental del Mes nos cuesta 1800€ al año con Paral·lel 40 para diez representaciones. Aparte tenemos costos fijos y variables asociados a la programación; la verdad es que los de comunicación y consumo son cero, porque ya los tengo dentro de la plantilla. Luego, de personal, agrego unos 100€ por sesión entre taquilla y acomodador. En total el coste son 2800€ al año, unos 280€ por sesión (IVA incluido). Si yo vendiera cien entradas a tres euros, ganaría 20€. Está muy lejos de donde estamos ahora. Los servicios públicos culturales definimos tres conceptos, que no siempre se consideran como en otras industrias. Una cosa es el coste, otra el valor y otra el precio. Entender cómo se relacionan entre ellos estos conceptos es la clave; yo estoy muy en contra de realizar actividades culturales gratuitas, porque la gente percibe que no tiene valor. Es un error, porque todo tiene un coste. El análisis de costos ayuda a hacer un cálculo del precio; pero ayuda, no es definitivo. En este caso del Documental es muy claro: tenemos un coste de unos 300€ por sesión. Si nos vienen diez personas, habríamos de dividir 300 por 30. Y el precio real sería 10€. Pero sobre ello aplicamos el criterio de servicio público y subvencionamos este precio para garantizar el acceso a las personas. ¿Qué dice la Ley que debemos hacer los poderes públicos? El artículo 22.1 del Estatuto de Autonomía de Cataluña dice que “todas las personas tienen derecho de acceder en condiciones de igualdad a la cultura”. Garantir el acceso a la cultura es lo que se asegura en todos los textos constitucionalistas; El acceso es la palabra que mueve el mundo cultura. De alguna forma, el fallo que hemos cometido es que así como el acceso a la Sanidad se hace para garantizar salud, el acceso a la cultura habríamos de haber sabido encontrar qué es lo que queremos conseguir con esto. Este término salud, en cultura esto querría ser una ciudadanía activa, rica, curiosa, crítica, formada para saber distinguir qué les interesa y por qué para construir su propio relato cultural. Es un trabajo de muchos años. ¿Algún día lo conseguiremos? Tengo mis dudas, porque las culturas mediterráneas y latinas no siempre trabajamos bien a largo término.
4	¿Sientes que hay mucha diferencia entre estos conceptos Cataluña y España? Por ejemplo con la discrepancia entre el IVA cultural.	El Conseller de Cultura y de Finanzas de la Generalitat promueven un IVA al 10% a sabiendas que no tienen ninguna incidencia posible. Es como si yo dijera que a mi me gustaría un papel mucho más activo de la mujer en la cultura; ¿qué capacidad tengo para ello? Es relativa. Ya me agradaría ver qué IVA tendría Cataluña en el caso de un gobierno liberal de obediencia catalana. Cargar sobre el IVA es de los más injusta, porque cargas sobre todos. Los pobres compran menos y los ricos más, pero todos hemos de comprar. Cuando ves que el IVA sobre las revistas pornográficas es de un 4%, o de la tauromaquia un 10% y el del teatro es de un 21%, dices qué perfil de país quieres. Las acciones que hace un gobierno siempre dicen qué modelo de sociedad quieren: los ciudadanos hemos de tener la capacidad de saberlo leer… y no siempre la tenemos. Una de las formas para leer esto es la cultura. La cultura es un espejo que te enseña cómo vivimos, cómo podríamos vivir o cómo hemos vivido. Pero es siempre un espejo deformado porque en el medio está el creador, y eso para mí es fascinante. Esto creo que es lo que enriquece a la sociedad, porque te hace dejar de tener miedo al otro porque es sólo una versión deformada de tu mismo.
5	La mirada anglosajona sostiene que no se han de subvencionar emprendimientos culturales; y otra más francesa que tiene un componente político detrás. ¿Cómo se posicionan ustedes desde el Atrium?	Hemos de hablar de otros valores que no son únicamente económicos. Igual que hacemos en la educación: todos tenemos claro que tener una educación de calidad es mejor para el futuro de la ciudadanía. Sabemos que las personas de origen humilde tienen problemas para acceder a la educación de calidad, y estas dificultades se acaban por transmitir a sus hijos. Es muy difícil romper estas barreras sociales que son de clase. Recuperemos la terminología marxista que no pasa nada, tal vez la olvidamos demasiado. Los equipamientos públicos hemos de tener claro que trabajamos para la gente. Hemos de ser conocidos y reconocidos, poniendo al ciudadano en el primer lugar. Que eso no sea un eufemismo, sino una realidad. ¿Cómo los escuchamos? Es muy fácil: estas en la puerta del teatro y les escuchas. La actitud ha de ser abierta, sin esquemas. El hecho de que estés hoy hablando conmigo quiere decir que te he dado la confianza a ti para que te dirijas a mi y creas que es un servicio público. Y yo, como servidor público, te dedico parte de mi tiempo pago a resolver tus inquietudes. El papel de los equipamientos públicos es estar abiertos a los ciudadanos, porque son sus equipamientos.

6	¿Qué presupuesto cultural tienen para el Atrium? ¿Y cómo miden su impacto?	El presupuesto es de 1.3 millones de euros anuales y medimos el impacto en la población con una serie de documentos. Elaboramos anualmente un Plan Director que recoge quiénes son los objetivos que nos marcamos al año y qué indicadores de impacto mediremos. Por ejemplo, uno de los objetivos es dirigirse a todos con una programación diversa. ¿Cómo lo medimos? Pues segundo el porcentaje mínimo de teatro, danza, circo, audiovisual y musical. Creo mucho en la planificación estratégica. Siempre desplegamos unas líneas generales, estas tienen asociadas unos objetivos operativos, estos unas acciones y al final hay unos indicadores.
7	¿Cómo se financia este presupuesto?	La Generalitat y la Diputación de Barcelona aportan unos 150.000 euros; la venta de entradas son unos 400.000 euros; el alquiler de espacios son unos 200.000 euros; el mecenazgo son unos 80.000 euros. El resto es aporte del Ayuntamiento de Viladecans, unos 500.000 euros.
8	En las salas de cine hubo una gran reducción de espectadores del 2008 al 2013. Pero no todas las pantallas sufrieron de la misma forma. ¿Qué ha de hacer la industria catalana para recuperar a su público?	Hay modelos de éxito en Cataluña como el cine Phenomena, que recupera el cine que a mi me había hecho emocionar. El problema es cuando estamos solos en una multisala: ir a ver una pantalla grande sólo, no me aporta ningún valor. En el teatro, que es lo que más controlo, hay una parte que la haces para ver contenidos y otra para ver gente. Y este factor en el cine lo hemos dejado sin valor. Otro caso de éxito es el Día del Cine que venden las entradas a tres euros y venden mucho. Uno de los problemas es que aumentaron el precio de las entradas a un promedio de diez euros en un momento que el valor del cine estaba bajando; y bajaba porque el cine digital es más barato que el analógico, ¡pero subieron precio por los márgenes! Porque querían ganar mucho dinero. Y eso apartó mucha gente. Los cines han de recuperar el pulso de la gente. Que la gente crea que han de ir al cine para ser más felices. Es para lo que está la cultura. Suena muy hippie eso de ir para ser más feliz, pero lo creo de verdad y no soy ningún hippie.

15.2. María Angels Amores, empleada en los cines Girona de Barcelona

Crédito: F. Winer.

	Nombre	María Angels Amorós (1963, Corberá del Ebre). 52 años.
	Formación	Licenciada en periodismo.
	Posición actual	Empleada en los Cines Girona (Barcelona). Esposa de uno de los propietarios.
	Transcripción entrevista	
	Pregunta	**Respuesta**
1	¿Cómo está el Cine Girona en este momento?	Somos un cine diferente. No nos dedicamos solamente a poner películas, sino que hacemos otras actividades: pases de documentales, festivales como el del Cine Independiente Americano en marzo por el que pasaron 4.000 personas, el del Medio Ambiente, el de los Derechos Humanos, el de animación, las sesiones solidarias, el alquiler de salas. Aquí damos la oportunidad a que gente nueva estrene su película, lo que es imposible en otras salas.
2	¿Cómo negocian con las distribuidoras para los pases de las películas?	Negociamos un porcentaje con la distribuidora, que se queda con una parte luego de descontar el 21% del IVA. La primera semana es más alto y luego baja, conforme disminuye el público.
3	¿Cuántos empleados tienen y qué hacen?	Somos cuatro empleados y hacemos un poco de todo: bar, taquillas, programación, redes sociales, web… es la forma de sobrevivir. Un empleado ingresa unos 1.300 euros al mes.
4	¿Tienen subvenciones?	Europa-Cinemas nos paga un porcentaje por sesión de película que has exhibido.
5	Si hay sesiones con muy poco público, ¿por qué no bajan el precio en horas valle?	Subimos el precio a 8,50 euros porque hubo distribuidoras que nos presionaron para que ello. Fuimos los más baratos de toda Barcelona con distancia, porque ofertamos desde hace cuatro años los abonos anuales. Tenemos socios por 52 euros al año y pueden venir a ver todas las películas que quieran.
6	Entonces si un abonado mira muchas películas pierdes dinero…	Es cierto, siempre pagamos un porcentaje a la distribuidora. Pero esta fue la única manera de que pudiéramos cambiar los proyectores de analógicos a digitales. Lo que no financiamos con los bancos lo pudimos hacer, en parte, a través de los abonados. El primer año obtuvimos 3.000 personas. La última remesa del 2015 fueron 1.000.
7	¿Tienen futuro las salas de cine?	Lo que hablamos en el sector es que los jóvenes lo tienen todo en casa y van poco al cine. A través del sistema de los abonos llegamos mucho a ese público, pero de los que vinieron el primer año varios no repitieron porque nos arriesgamos con el cine de autor. Con el tiempo conseguimos hacernos un nombre y nos alquilan la sala; a los distribuidores que les costaba venir acá porque se quejaban de los abonos, empiezan a aceptarlo más. Hay menos miedo, ven que nosotros cumplimos y pensamos en un futuro mejor. Que la gente se anime, recupere la ilusión por ir al cine. Nosotros, al igual que los cines Texas o el Phenomena, nos hemos re inventado. Y podemos sobrevivir.

15.3. Jaume Ripoll, co-fundador y director de la plataforma de VoD Filmin

Crédito: Jaume Ripoll.

	Nombre	Jaume Ripoll (1977, Palma de Mallorca). 38 años.
	Formación	Licenciado en cine en ESCAC. Guionista y profesor en la UOC.
	Posición actual	Director de filmin.es
	Transcripción entrevista	
	Pregunta	**Respuesta**
1	¿Sois la bestia negra para las salas de cine?	En absoluto. Somos un aliado ya que Internet es un complemento del cine en las salas, como en su día lo fueron el DVD o el Blu-Ray, o la televisión en abierto o de pago. Es un canal más donde el espectador puede descubrir pelis, con sus ventajas y dificultades. Pero es una buena posibilidad para que la gente acceda de forma legal a un contenido que de otra manera le sería imposible de ver.
2	¿Filmin es la respuesta industrial a la piratería?	Somos la evolución del modelo. La piratería es una cosa que surge en paralelo, pero todos tenemos claro que la llegada de un nuevo medio como Internet nos obliga a replantear los tiempos del cine, los precios y los canales por los que se ve. Ocho años después de la llegada real del VoD podemos decir que hay una oferta para no quejarse y decir que acceden a portales no legales para consumir el contenido.
3	¿A las distribuidoras les costó asumir que esto no canalizaba su contenido?	Filmin nació de las propias distribuidoras y productoras que arriesgaron su dinero, sin ningún tipo de apoyo, para crear una cosa que se llamaba cine online cuando no había soporte ni derechos. Y lo hicieron con un sistema de tarifa plana que no existía en toda Europa, salvo en el Reino Unido. No creo que se haya reaccionado tarde. Es falso. No debemos comparar con lo que tiene una plataforma pirata, sino con la evolución en otros países.
4	¿Cómo ves esta evolución? ¿Hacia dónde os vais a expandir?	Tenemos pendiente la expansión internacional. Primero queremos ser fuertes aquí, pero de momento Filmin está disponible en México. Este año abriremos en Portugal y en el futuro en Latinoamérica. Formamos parte de una asociación europea, EuroVoD, que opera en diez países. Hay otras plataformas disponibles en Francia, Luxemburgo, Irlanda, Alemania, etc. No son como nosotros, pero son similares. Expandirnos a países donde hay competidores idénticos, no tiene sentido. Europa es diversidad, no homogeneidad. Tiene más sentido establecer lazos con esas tiendas. Esa es una aproximación.
5	¿Y en el mercado de los Estados Unidos?	Para ir a un mercado como el estadounidenses has de tener mucho músculo financiero y unos compañeros de viaje muy fuertes. No es una idea en el corto plazo.
6	Hablabas de ser fuerte aquí. ¿Tenéis 300.000 abonados?	300.000 son los registrados en la página, pero no todos son abonados. Ese número no lo puedo decir.
7	¿Sois rentables?	Estamos en proceso de ser rentables. Tenemos un crecimiento constante y es cierto que el modelo de cine en Internet se renueva. Es por derechos, comunicación y tecnología. Esperamos que este año se llegue al número de rentabilidad.

8	En un cine normal un porcentaje de cada entrada va a la distribuidora. Aquí cada vez que un usuario le da al play a una película, ¿cuánto pagas por eso?	El total de los ingresos que entran por suscriptores a Filmin, se divide por la cantidad de títulos de ese periodo. El porcentaje se divide según la cantidad de consumo que cada título haya tenido durante ese tiempo.
9	¿Cuánto recauda cada película?	De uno a 10.000 euros. No es una cosa regular; sabemos el umbral, las que funcionan y las que no. Lo bueno es que todas recaudan, el saldo siempre es positivo. Es una diferencia con el cine de sala y los DVD, donde sí puedes perder dinero.
10	¿Cómo imaginas el futuro de las salas?	Tal vez cerrarán algunas salas y abrirán otras en condiciones diferentes. Hay una nueva corriente de pequeñas salas de cine de autor que apuesta de forma local por ello. La salud del cine está garantizado, los precios están estables y creo que se mantendrá igual. ¿Cuál puede ser el gran cambio? Internet ya ha llegado, ahora los modelos están claros: transaccional, de suscripción o gratuito. Que son los mismos que existían antes, con las salas, el video club o la televisión en abierto. No lo veo tan mal al cine cuando se están haciendo La Guerra de las Galaxias, Spiderman y King Kong cada día. Eso hará que la gente siga yendo a las salas. Mi percepción es que es difícil que haya un cambio muy abrupto en cinco años; a partir de allí la realidad virtual puede obligar al cine a cambiar el formato. Habrá experimentos en los que algunos funcionarán y otros lo harán fatal, como paso con el 3D que no cambió la forma. Sé que a todos nos gustan los cambios radicales. Por ahí llega una Guerra Mundial… lo mejor que puede pasar es que la gente se acostumbre a pagar por ver los contenidos.
11	¿Cuál es el mayor competidor de Filmin?	La piratería. Y no tiene que ver con los ingresos que tiene la gente en el país, sino con una formación cultural y una legislación que permita perseguir este fenómeno.
12	¿Tiene una relación directa con lo que ingresa una familia en un país de tipo latino?	No existe una relación directa. Es una cuestión cultural y que no hay ninguna presión política y legislativa para frenar esto.
13	¿Qué papel debe emplear el gobierno catalán o español?	El rol que ha jugado el Estado hasta ahora no sirvió para nada. ¿En qué países de Europa se consiguió disminuir este problema? Hay que estudiarlo y tomar esas medidas. Hay que ser valiente y no medir tanto lo que pueda decir la gente al respecto
14	Hay estudios que dicen que los piratas son quienes más consumen. No toda descarga es una venta perdida…	No debatiré que una descarga ilegal pueda disparar la compra de un DVD o ver la secuela al cine. Pero eso es la minoría de los casos, con series muy populares como *Juego de Tronos*.
15	Pero Filmin está a salvo en este sentido: los títulos que exhiben en la plataforma son más difíciles de encontrar en redes tipo Torrent para descarga. Ahí están los más comerciales, no el cine de autor.	¡Está bien saberlo! La idea de Filmin no nace por la dificultad de encontrar los títulos de forma ilegal. Es cierto que la piratería no afecta por igual a *Piratas del Caribe* que a una de Hanecke Está mal que lo diga yo, pero si hay una película que no está disponible de forma legal en tu territorio entiendo que alguien la quiera compartir. Pero si lo está, no está bien que se comparta de forma ilegal.
16	¿El paso siguiente de Filmin es copiar el modelo de Netflix en producir contenidos para la plataforma?	Me agrada mucho que nos comparen con Netflix cuando somos una empresa de 20 empleados y ellos una multinacional que operan en 60 países. Hemos comenzado con Barcelona *Nit d´Ivern*, en la cual soy productor. Se estrenará en Filmin y en cines en diciembre. ¿Haremos contenidos propios? Sí, es posible. Mal habrían de ir las cosas para que no lo hagamos. El riesgo de producir uno mismo, de que salga mal, y los costes son muy elevados. ¿Qué preferimos hacer antes? Otra tarea. Traer todas esas películas a nuestro país, una tarea curacional y darle solidez al Atlántida Film Fest, que es una forma de darle sentido a la plataforma.
17	¿Lo ves a Netflix como una competencia?	Somos complementarios. Seríamos competencia si ofreciéramos lo mismo. Netflix es competencia de Movistar+. Lo que tenemos nosotros no lo tienen ellos: clásicos, cine de autor.

18	La Filmoteca de Catalunya no consigue llenar sus salas.	No soy programador ni nadie para decir cómo se debe arreglar la Filmoteca. Creo que se pasan allí muy buenas películas como para tener la sala llena cada día. No creo que sea un tema de calidad, sino más bien entre los nuevos espectadores y las salas para ver cine. Es cierto, hay un divorcio y tenemos que ver cómo recuperar o mejorar la relación. Hay una parte educacional y debemos ir a los institutos y las escuelas para poner al servicio las filmotecas.
19	¿Filmin puede aportar en este ejercicio de educación audiovisual para enseñar el cine de autor?	Nosotros podemos ser una buena herramienta para que iniciativas como Cine en Curso ayuden a introducir este cine, que te ayuda a plantearte preguntas y responder otras que te haces. Para chavales de 12 a 18 años. Pero no podemos ir a las aulas. Tiene que ir otro, de iniciativa pública o privada, haciéndole entender a los Consellers, Ministros de Cultura, padres y directores de instituto de que hace falta una alimentación variada. Y esta no entra únicamente por la boca, sino también por las orejas y los ojos.

15.4. Stéphane Bernatas, propietario de la sala Zumzeig de Barcelona

Crédito: Stéphane Bernatas.

	Nombre	Stéphane Bernatas (1973, Barcelona). 43 años.
	Formación	Diplomado en Bellas Artes.
	Posición actual	Propietario de la sala de cine Zumzeig de Barcelona.
	Transcripción entrevista	
	Pregunta	**Respuesta**
1	¿Cómo llegaste al cine Zumzeig y por qué?	Lo fui confeccionando, o sea fabricando, entre 2009 y 2013. Este largo periodo hasta abrir las puertas se debe, creo, a dos factores. El primero fue por ser el único emprendedor de un proyecto tan poco habitual, donde las etapas las fui asimilando, afianzando más lentamente; por otro lado sentí en falta un poco de "simpatía" o simplemente de interés hacía un proyecto de crear una sala de cine de autor por parte del ente público, ya que toqué varias puertas. Uno hace lo que hace, donde lo hace y cuándo lo hace, generalmente lo mejor que puede, y ahora parece que Zumzeig es percibido con cariño por la administración, lo cual me alegra. Es difícil contestar al porqué sin caer en clichés, "me gustan el cine y las artes y tal"… en todo caso me gustan los cines inquietos y politizados. O sea con una política en su programación. En este sentido la estética de las películas serían el primer paso de esta "política".
2	¿Qué significa el nombre Zumzeig? ¿Es una sala creativa?	Zumzeig significa Zumbido en catalán, Buzz en inglés. Onomatopeyas en distintas lenguas. Me encanta Zumzeig, “Fent zum-zum com un borinot". ¿Sala creativa? Sala de cine inquieta me gusta bastante más.
3	¿El cine de autor es la única forma de sobrevivir en esta industria fuera de los multicines de muchas pantallas?	Espero que estemos consiguiéndolo durante el tercer año de existencia, en curso el ser aceptados por el público como una cierta antítesis del multicine de un centro comercial. Afecciono poco los centros comerciales, pues son el resultado de 30 años de mundialización.
4	¿Es rentable económicamente?	Lamentablemente no lo es. Por eso casi que no hay cines inquietos en España. La idea es que al igual que la educación, y la salud, la cultura a veces necesita ser apoyada desde lo público. Por eso se pagan impuestos y también, por eso y por desgracia, existen los paraísos fiscales. El problema es que las personas que han utilizado los paraísos fiscales casi siempre benefician o han beneficiado de estos servicios públicos, lo cual es el colmo de la avaricia.

5	¿Ves en el Video on Demand (Netflix, Filmin) un rival para las salas? ¿Cómo se lo combate (si es que debe hacerse)?	Es complicado. Creo que Filmin apareció en un contexto, el español, en donde el cine independiente tenía, y sigue teniendo, muy pocas opciones de verse. No son las mismas redes de salas, ni las mismas políticas culturales, las españolas, las alemanas o las francesas. En este sentido lo veo muy positivo y desde nuestra salita hemos tenido la suerte de poder beneficiar del apoyo de esta potente plataforma, Filmin, que tiene excelentes películas en su catálogo. Nos hemos dado cuenta que teníamos mucho que ganar colaborando con ellos, les estamos muy agradecidos. En los dos otros países que menciono, Alemania y Francia, existe una cronología de los medias y ventanas de explotación. En principio un film sale primero en sala de cine y pasados unos meses puede salir en DVD y VoD, TV… esta "cronología" no existe en España y puede que deje de existir en estos dos países. Creo que si fuera realizador me gustaría pensar mi obra para que sea proyectada en cines primero y sentirme heredero o afiliado a la historia del cine. Pensar mi trabajo para computadoras o smartphones me parece poco atractivo.¿Hasta qué tamaño de imagen estaría dispuesto a reducir mi película? ¿Una pantalla de 3x3 centímetros? Podría incluso ser una imagen más pequeña todavía, ¿hasta cuánto de pequeña? También se puede hacer la pregunta inversa, por imaginar que no quede…
6	En este proceso de creación de Zumzeig se produjo la digitalización de las salas. ¿Cómo lo viviste?	Personalmente pienso que hubo un movimiento dudoso hacia la salas de exhibición cuando llegaron las ayudas, y el Reino Unido y Francia se arremangaron para digitalizar todas las salas de cine, sin excepción. Tal vez no esté en lo cierto, pero no puedo evitar pensar que es paradójico el que se nos haya bombardeado desde hace años "con la ley del libre mercado" o la "mano invisible". La misma mano del mercado que todo lo arregla y a la que hay que dejar actuar libremente y sin embargo hubo esta decisión de subvencionar los sistemas de proyección digitales. ¿Si la digitalización era inevitable, por qué no dejar que el mercado se regule sólo? ¿Para salvar las salas? Como sabemos los primeros pasos para digitalizar las salas de cine fueron una iniciativa de siete u ocho de las *Majors* norteamericanas a principios de nuestro siglo. Este apoyo institucional de los gobiernos ha provocado, parece ser que directamente, más paro: laboratorios que cierran, proyeccionistas a la calle. En paralelo vemos aparecer contenidos de televisión en los cines, como operas o proyecciones de deportes. Es lamentable. Así que creo que el cine y el VoD podrían haber cohabitado mejor dejando a cada uno su soporte original. No tiene que ver con la nostalgia del celuloide, sino con el hecho de ver un film que literalmente se va “destruyendo” o “desgastando” mientras lo vemos (35 mm o 16mm o 70mm), tal y como señala Paolo Cherchi Usai. Me parece que da más placer el dispositivo analógico para el espectador, que el ver imágenes proyectadas desde un disco duro que almacena imperturbables logaritmos.
7	¿Esto influye en el espectador?	Esta pedagogía no se ha hecho y no ha interesado que se haga. Me parece que el espectador, aunque no sepa exactamente el porqué pero que lo vive en su propia carne a través de su retina como una experiencia física -valga la redundancia-, siente menos placer con la proyección de logaritmos que percibe. Y se ha alejado de las salas de cine.
8	La diferenciación en la cartelera es vuestra propuesta de valor. ¿Cómo seleccionan las películas? ¿Cómo negocian los derechos con las distribuidoras?	Como podemos, como queremos, como nos dejan. Y de todas formas de manera totalmente subjetiva. De cada pase dividimos el 50% con la distribuidora.
9	¿Ves distinto enfoque respecto a las Big Majors?	No me interesan las *Big Majors* para nada. Muchas películas y Blockbusters se financian directamente desde fondos de inversión. Creo que hay mucha porquería detrás. El mismo fondo que decide invertir en una mega producción puede estar un poco más tarde especulando con alimentos en bolsa. Al final todo cuadra.
10	¿Cómo imaginas una sala de cine dentro de 50 años en Cataluña?	Pues no lo sé la verdad. ¿Como en el resto mundo?
11	¿Crees que la única forma de conseguir una política cultural diferente para Cataluña es fuera del marco legislativo español? Por ejemplo para reducir el IVA cultural desde el 21%.	Me parece más interesante, puestos a imaginar, un amplio marco europeo con un IVA del 9 o 10%. Hace muchos años que oímos hablar de una cierta excepción cultural catalana para la exhibición cinematográfica que por desgracia nunca se ha hecho realidad.

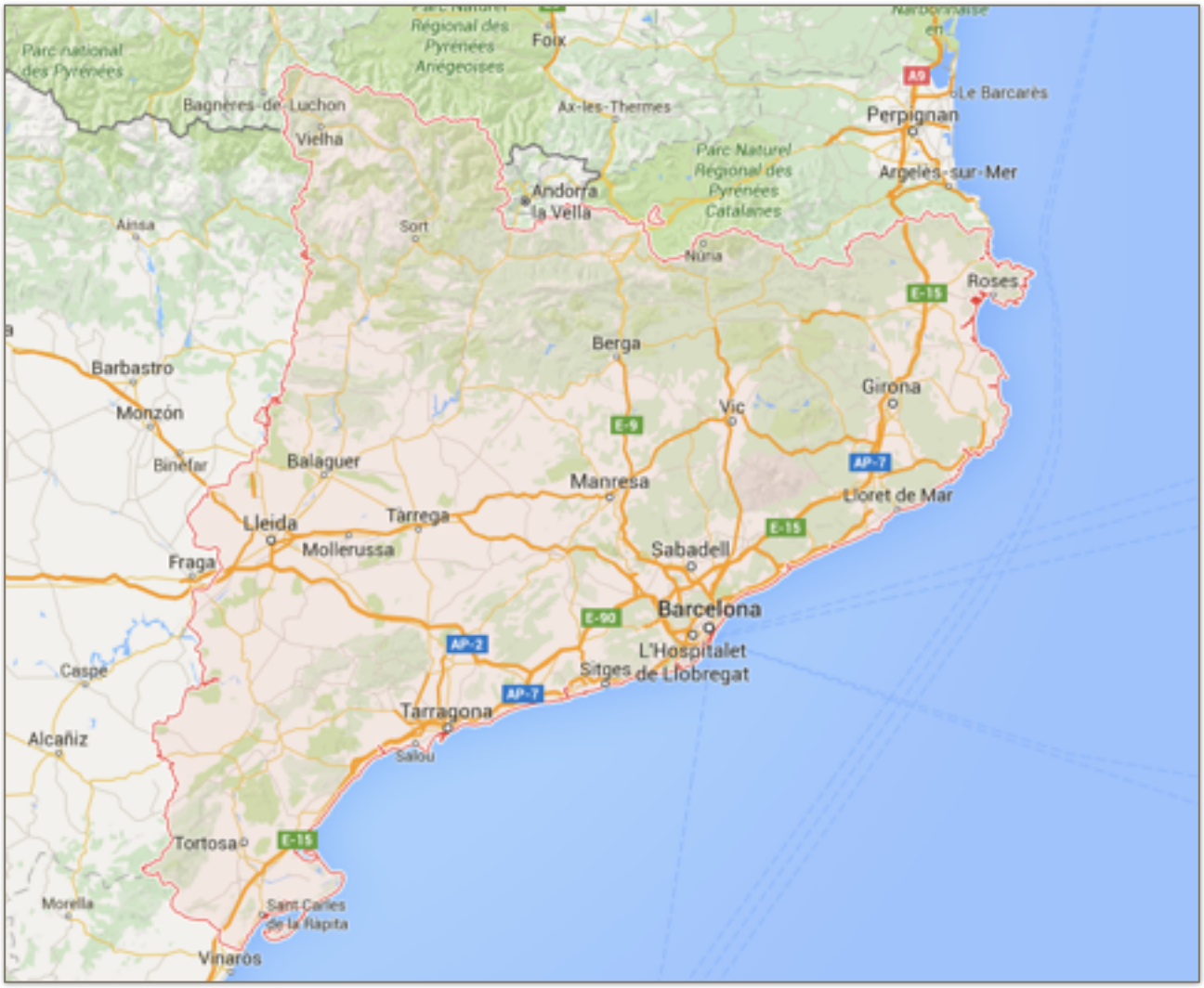
15.5. Barbara Destefanis, responsable del BCN Sports festival

Crédito: Barbara Destefanis.

	Nombre	Barbara Destefanis (1975, Torino). 41 años.
	Formación	Licenciada en Lengua y Literatura extranjeras (Filología hispánica y francesa).
	Posición actual	Responsable de producción del festival de cine BCN Sports Film.
	Transcripción entrevista	
	Pregunta	**Respuesta**
1	¿Cuál es tu rol en el festival de cine en el cual participas? ¿De qué se trata el mismo y cómo seleccionan los films?	Dirijo el BCN Sports Film Festival, festival de cine deportivo. Soy la responsable de producción, miembro del comité organizador y miembro del comité de selección y de programación. El BCN Sports Film Festival se organiza de forma estable desde el 2010. Es un festival internacional de cine deportivo, primordialmente no comercial. Al ser un festival temático, buscamos los contenidos más interesantes tanto en otros festivales de cine deportivo, que hay muchísimos en el mundo, como en festivales dedicados a disciplinas deportivas más concretas. También curioseamos en la programación de festivales no temáticos de todos los géneros -documental, animación, cortometrajes etc.-, a la búsqueda de aquellos contenidos más interesantes. Literalmente, podríamos decir que vamos analizando la programación de muchísimos festivales y contactamos entonces con los productores de las películas que nos parecen más interesantes para que nos faciliten un link privado. El comité de selección visiona todas estas propuestas y aquellas que se inscriben “espontáneamente” al festival. La convocatoria del BCN Sports Film se suele abrir en octubre y cerrar a finales de febrero.
2	¿Cómo se monitoriza un festival de cine como el vuestro? Podrías darme algunos números de asistencia, financiamiento, perfil demográfico del asistente, etc.	El principal público del festival -unos 3.000 asistentes, con edades entre los 6 y los 16 años- es escolar. Organizamos sesiones de proyección para las escuelas de Barcelona y provincia. Por la tarde, organizamos sesiones abiertas a todos los públicos, normalmente estructuradas alrededor de un tema o deporte en concreto. A las sesiones de la tarde, asisten un total aproximativo de 1.500 personas. El BCN Sports Film es organizado por la Fundació Barcelona Olímpica, que es una entidad en parte financiada por el Ayuntamiento de Barcelona. Así que podemos decir que principalmente la financiación del festival es pública. Sin embargo, contamos con un sponsor privado como El Corte Inglés y con numerosas entidades colaboradoras que aportan publicidad y promoción. Luego hay oros tipos de colaboraciones como por ejemplo, espacios de proyección sin coste para la organización, material técnico, etc.

3	Siempre se ha dicho que solamente Hollywood pudo plasmar películas sobre deporte exitosas. ¿El BCN Sport Film festival viene a romper esa barrera? ¿Cuándo tendremos películas de fútbol o baloncesto europeo interesantes?	¡Claro que sí! Por el BCN Sports Film han pasado muchas películas exitosas, tanto por su camino comercial como por éxito de público. Hay muchos contenidos hoy en día que pueden competir con el mercado audiovisual de Estados Unidos y del mundo.
4	¿Crees que las salas de cine están en proceso de desaparecer? ¿Vosotros sois un canal competidor o colaborador?	No creo que desaparecerán. Lo que sí, se están reinventando para ofrecer algo diferente al público. En nuestro sector se dice a menudo que la experiencia de ver cine en una sala, de compartir la experiencia de visionado, es el factor que garantiza aún vida a las salas. Actividades como los cine fórum, o la colaboración con festivales -cada vez más frecuentes- son un ejemplo de esta capacidad de reinventarse que están experimentando con éxito algunas salas. Por lo que se refiere al BCN Sports Film, este año experimentaremos por primera vez una colaboración con un cine, los Cinemes Can Castellet de Sant Boi de Llobregat. Estos, frente al espectro de la crisis, quieren probar alianzas con otros agentes como nosotros para llegar a un público poco presente en su sesiones más comerciales.
5	¿Qué papel debe jugar el estado con los festivales?	Con los festivales es necesario un mayor reconocimiento de la tarea imprescindible que están jugando en la promoción de un amplio sector de la producción audiovisual. Si no fuera por los festivales, esas películas serían difícilmente accesibles para el público.
6	¿Los festivales ejercen una tarea de educación audiovisual? ¿Deben apuntar a un público más joven para comenzar la tarea antes?	Sin duda. Cuando preparamos la programación para el público escolar, siempre imagino que a los niños y a los jóvenes les sorprenderán los contenidos que proponemos, por ser tan diferentes con respecto a lo que suelen ver en la televisión. La temática deportiva se presta especialmente para esta función educativa, puesto que sirve a menudo como vehículo para la transmisión de valores positivos.
7	¿Tenéis ideas de expansión internacional?	Desde su primera edición, el BCN Sports Film ha sido marcado por la internacionalización. De hecho, el festival forma parte de un circuito internacional de 18 festivales de cine deportivo, con lo cual su proyección internacional está a la base del proyecto. Con los años, y gracias a la cuidadosa selección de los contenidos, el BCN Sports Film se ha vuelto un referente para los demás festivales de género, y nos ha llegado numerosas propuestas de colaboración tanto en los demás territorios de España como de otros países del mundo. Estamos en ello.

16. Anexo II - Mapa de Cataluña y área metropolitana de Barcelona



Mapa de Cataluña (2016). Fuente: Google Maps.

Mapa de Barcelona y área metropolitana (2016). Fuente: Google Maps.