

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Titulación de Periodismo

Trabajo Fin de Grado
Curso Académico 2020-2021



Nuevos escenarios para la distribución audiovisual en la era del COVID-19

New scenarios for audiovisual distribution in the COVID-19 era

Alumno: Antonio Ortega Villar del Saz

Tutor: Miguel Carvajal Prieto

Índice

Resumen	3
Palabras clave	4
Abstract	4
Keywords	5
1.Introducción	5
2. Estado de la cuestión	8
2.1. El negocio del audiovisual: Hollywood y el modelo blockbuster	8
2.2. El sistema de ventanas de distribución: Máximo beneficio en cada canal	10
2.3. Hollywood y los retos planteados por la digitalización	11
2.3.1. El <i>streaming</i> en la industria audiovisual: Datos como objeto de negocio	11
2.3.2. Hollywood y la digitalización: influencia de Internet en el modelo de negocio tradicional	13
2.4. La distribución audiovisual en la era del COVID-19	16
3. Metodología	19
3.1. Instrumentos de investigación	20
3.1.1. Cuestionario	21
4.Resultados	22
4.1. El sistema de ventanas prioriza la distribución digital	23
4.1.1. La primera pantalla apunta a mantenerse con un plazo acortado	26
4.2. Plataformas de <i>streaming</i> : Pieza clave de distribución	31
4.2.1. El vídeo bajo demanda como nueva fórmula de distribución	31
4.2.3. Datos y exclusividad: Características principales del consumo bajo demanda	35
4.2.3. El futuro del <i>streaming</i> tiende a la concentración del mercado	38
5. Conclusiones	41
6. Bibliografía	43
6. Anexos	49
6.1. Transcripciones de entrevistas	49



Resumen

El modelo de negocio de distribución audiovisual se ha visto obligado a reformularse ante la irrupción del COVID-19. La fórmula tradicional y el esquema de comercialización seguido por las distribuidoras o *majors* de Hollywood ha chocado con la dificultad para rentabilizar los productos en la primera ventana de los cines debido, entre otros factores, al cierre de salas y las medidas de confinamiento a nivel mundial.

El siguiente Trabajo de Fin de Grado realiza un análisis de las estrategias asumidas por las *majors* desde la irrupción de la pandemia, así como una profundización en el uso de la vía digital para distribuir productos por parte de los estudios. La realización de entrevistas a expertos también permite a esta investigación perfilar una perspectiva de futuro más allá de la pandemia en el futuro de la distribución audiovisual.

De esta manera, este trabajo se centra en el carácter cambiante del esquema comercial de Hollywood durante el último año, que ha reformulado y replanteado su vía de exhibición tradicional para dar paso a fórmulas disruptoras gracias a la priorización de ventanas como las plataformas de *streaming*. Aunque el futuro de este mercado es todavía difícil de predecir, los estudios han abrazado las nuevas vías de comercialización y las han incorporado a su modelo de negocio, pese a la progresiva vuelta a la primera ventana o *theatrical*.

Por tanto, el COVID-19 ha supuesto una revolución dentro de la industria audiovisual, con cambios en el esquema comercial de películas y ha traído consigo oportunidades y retos para las compañías de entretenimiento. La combinación de la fórmula digital con las ventanas tradicionales, así como el auge y la concentración en el *streaming* son algunas características que la pandemia ha acelerado y que apuntan a mantenerse incluso en una situación de vuelta a la normalidad.

Palabras clave: Distribución audiovisual, COVID-19, digitalización, *streaming*, Hollywood.

Abstract

The audiovisual distribution business model has been forced to reformulate in the face of the emergence of COVID-19. The traditional formula and the commercialization scheme followed by Hollywood distributors or majors has clashed with the difficulty to make products profitable in the first window of theaters due, among other factors, to the closure of theaters and the worldwide confinement measures.

The following Final Degree Project carries out an analysis of the strategies assumed by the majors since the outbreak of the pandemic, as well as an in-depth analysis of the use of digital channels to distribute products by the studios. Interviews with experts also allow this research to outline a future perspective beyond the pandemic in the future of audiovisual distribution.

In this way, this work focuses on the changing nature of Hollywood's commercial scheme over the last year, which has reformulated and rethought its traditional exhibition channel to give way to disruptive formulas thanks to the prioritization of windows such as streaming platforms. Although the future of this market is still difficult to predict, studios have embraced the new marketing channels and have incorporated them into their business model, despite the progressive return to the first or theatrical window.

Therefore, COVID-19 has been a revolution within the audiovisual industry, with changes in the commercial scheme of films and has brought with it opportunities and challenges for entertainment companies. The combination of the digital formula with the traditional windows, as well as the boom and focus on streaming are some characteristics that the pandemic has accelerated and that point to remain even in a situation of return to normality.

Keywords: Audiovisual distribution, COVID-19, *streaming*, digitalization, Hollywood.

1.Introducción

El modelo de distribución audiovisual ha experimentado variedad de cambios estructurales durante los últimos años. Las plataformas de *streaming* y el auge de lo digital han influido en las progresivas remodelaciones del sistema de ventanas de exhibición que definen autores como Miñarro (2013) en relación al sistema comercial que se aplica a una determinada producción cinematográfica. El acortamiento de los plazos en este circuito ha provocado en los últimos años un aumento del peso del consumo digital (alquiler digital) y, en particular, de las plataformas de *streaming* o vídeo bajo demanda, que también han acentuado nuevos hábitos de visionado y ha impuesto en la audiencia nuevas fórmulas de consumo basadas en la libertad y personalización de contenidos.

Sin embargo, el cambio más relevante que ha experimentado el sistema de distribución se ha dado con la pandemia del coronavirus. Desde marzo de 2020 hasta la actualidad, las medidas sanitarias y de distanciamiento social y los distintos confinamientos a nivel mundial han impulsado la ventana digital como el primer escalón de este sistema, ante la imposibilidad de consumir el producto cinematográfico en la gran pantalla. La pandemia ha obligado a las grandes distribuidoras o *majors* a tomar decisiones respecto a su calendario de lanzamientos, marcado por los continuos retrasos en películas taquilleras de presupuesto millonario o *blockbusters*. Los primeros retrasos de estrenos que anunciaron compañías como Walt Disney, Warner Media o Universal Pictures en los primeros meses de pandemia han evolucionado con el tiempo hacia nuevas estrategias comerciales que pasan por priorizar la ventana de lo digital en este circuito de exhibición.

El auge de las plataformas de *streaming* y la canibalización del mercado del vídeo bajo demanda por las compañías audiovisuales, con servicios de SVOD propios como Disney+ (Disney) , HBO Max (Warner Media y ATT) o Peacock (Universal), se han convertido durante la pandemia en la primera pantalla para el estreno de películas previstas para su lanzamiento en salas de cine.

Por otra parte, la reapertura de los exhibidores y unos datos de recaudación en taquilla por debajo de las previsiones iniciales de películas como *Tenet* (Warner) en su exhibición en ventana cinematográfica ha contribuido también a la decisión de las *majors* por remodelar sus estrategias para el año 2021.

Estas medidas demuestran así un aumento del peso de la distribución en *streaming*, con estrategias que pasan por situar el cine y el consumo bajo demanda como primeras ventanas simultáneamente, el acortamiento del plazo de exclusividad para la gran pantalla o el acceso premium a un título a través de la vía digital.

Estas estrategias han supuesto así un cambio de paradigma en toda la industria audiovisual, rompiendo con los plazos y la cronología del sistema propuesto hasta el momento y planteando unos cambios que han obligado a reformular todo el modelo de exhibición en el que Hollywood y las distribuidoras han construido su modelo de negocio.

El COVID-19 ha planteado oportunidades, retos y amenazas para todos los implicados en este modelo y presenta un escenario en el que las fórmulas tradicionales e innovadoras basadas en la combinación de ventanas y el auge del consumo digital deben combinarse para tratar de dar respuesta a las necesidades de compañías y espectadores en el contexto actual.

1.1. Objetivos de investigación

De esta manera y tras presentar el tema sobre el que se basará el siguiente Trabajo de Fin de Grado, la investigación se marca los siguientes objetivos en cuanto a la evolución del negocio comercial de Hollywood y las distribuidoras ante la pandemia:

- Analizar la evolución de las estrategias audiovisuales de las principales distribuidoras o *majors* de Hollywood desde la irrupción de la pandemia, así como su tendencia de futuro. El coronavirus ha obligado a las compañías a replantear sus modelos de negocio, lo que implica cambios en cuanto a las

ventanas comerciales establecidas hasta la fecha, así como un replanteamiento de condiciones y plazos.

- Investigar la influencia de la ventana del *streaming* o el bajo demanda en el modelo de negocio seguido por los estudios así como en el consumo de contenidos por parte de los usuarios durante el último año.
- Determinar la influencia de unas decisiones que, en principio, se plantean como temporales en la industria audiovisual y su sistema de comercialización de productos cinematográficos.
- Establecer una visión de futuro y una perspectiva de actuación en cuanto a la convivencia de fórmulas tradicionales y digitales en el sistema de ventanas de distribución más allá de la pandemia del COVID-19.

Para ello, el siguiente trabajo utiliza una metodología cualitativa de revisión bibliográfica y basada en el seguimiento de las estrategias de las *majors* ante el COVID-19, con apoyo en un análisis cuantitativo de datos como la recaudación en taquilla con la reapertura de los cines. Además, se cuenta con cuatro entrevistas a expertos en distribución y mercado audiovisual que permiten a la siguiente investigación perfilar una perspectiva de futuro a medio y largo plazo del nuevo modelo de negocio asumido por las distribuidoras.

2. Estado de la cuestión

A través de la siguiente sección se hace un repaso por las aportaciones de otras investigaciones y autores respecto al negocio de Hollywood y las compañías de entretenimiento audiovisual. Esto permitirá la explicación de conceptos relacionadas con la distribución y exhibición, así como entender la evolución del sistema comercial de los estudios hasta la fecha y la irrupción e influencia de la fórmula digital en la industria.

2.1. El negocio del audiovisual: Hollywood y el modelo blockbuster

Las distribuidoras o *majors* de Hollywood se han tenido que adaptar desde finales de los años 90 a los cambios del entorno (tanto socioeconómicos, como tecnológicos) y han tenido que aprovechar las condiciones emergentes (Squire, 2006).

El grueso de la distribución global está en las manos de unas cuantas empresas norteamericanas, a las que se conoce como *majors* (Álvarez y Lopez, 2015). Estas apuestan por una estrategia de negocio basada en el desarrollo de películas para el gran público con el objetivo de entretener y maximizar sus beneficios.

Para ello, estas empresas controlan todas las fases de creación de la película, desde la idea hasta la exhibición en cines, lo que justifica que las *majors* estén integradas a su vez por otras compañías divididas en torno a tres sectores en esta cadena de creación de la obra cinematográfica: producción, distribución y exhibición (Doyle citado por Doyle, 2002).

El modelo de creación que más beneficios ha reportado a Hollywood ha sido el basado en las películas blockbusters, un tipo de producto que, según Wyatt (1994) se basa en aquellas películas con un presupuesto igual o mayor a 85 millones de dólares y que han sido realizadas en base al estándar de gusto y preferencias para el público masivo impuesto por Hollywood.

Estos productos se lanzan de forma masiva en diferentes mercados, especialmente cuando se trata de aquellos productos más grandes y caros de llevar a cabo (McMahon,

2018). Además, la forma de trabajo de las grandes empresas audiovisuales en relación a estos productos se basa en el acatamiento de tres principios que buscan un doble objetivo: Maximizar los beneficios y reducir las pérdidas.

Estos principios se pueden resumir en *Strike while iron is hot*, *Open big* y *Diversify your slate* (Epstein, 2010; Ulin, 2009). El primero de estos hace referencia a la creación de contenido basado, a su vez, en otros contenidos que ya tuvieron éxito con su comercialización en otros productos y mercados. Este es el contenido basado en propiedades intelectuales o IP's y, en el caso de las películas de Hollywood, se refiere a aquellas producciones destinadas a expandir una franquicia de éxito y que suelen conllevar un menor riesgo que el contenido original.

El *open big* se refiere a la apertura que una película tiene en salas de cine, algo que, en el caso, de las producciones de Hollywood se relaciona con grandes eventos masivos a nivel mundial y que centran todos sus esfuerzos en recaudar el máximo beneficio en taquilla durante el primer fin de semana, fundamental también desde los esfuerzos realizados a través de las campañas de marketing para promocionar el producto de cara a otras ventanas y mercados.

La justificación del grueso de la campaña de marketing en la ventana de los cines se evidencia en la importancia que la sala tiene como canal para que se hable de un determinado producto. Además, sus resultados sirven para reajustar los lanzamientos en otras ventanas (Gaudreault y Marion, 2013).

Por último, el tercer principio de *diversify your slate* consiste en distribuir el contenido según el mercado, es decir, diversificar la producción con películas de diferentes tamaño y características.

Todos estos principios se alinean con el objetivo principal de los blockbusters o mega producciones de Hollywood, el de llegar al mayor número de espectadores posible, elevar la conversación y recaudar el mayor dinero posible. (Álvarez-Monzoncillo, López Villanueva, 2015).

2.2. El sistema de ventanas de distribución: Máximo beneficio en cada canal

El negocio de las distribuidoras comentado en el apartado anterior debe entenderse también gracias a la dinámica del sistema de ventanas de explotación para contenidos audiovisuales.

En términos de Miñarro (2013) este hace referencia a aquellos segmentos o espacios en los que los distintos derechos audiovisuales han de ser explotados para cada título y que ayudan a que una determinada obra obtenga el mayor beneficio económico posible.

Este sistema seguía un orden lineal, con el fin de maximizar los beneficios en cada ventana, y situaba a las salas de cine como primera ventana, seguidas del alquiler digital, la compra del título digital, emisión en televisiones de pago y televisiones en abierto (Clares-Gavilán, Medina Cambrón, 2018).

El establecimiento de estas ventanas ha servido para frenar la devaluación del producto audiovisual, de tal manera que el paso de una determina producción a otras ventanas viene acompañada de una reducción de precio para acceder a una segunda masa de público (Clares-Gavilán, Merino Álvarez, Neira, 2019).

Este orden es lo que, en palabras de Anderson (2007), se conoce como el long-tail o la larga cola de la economía audiovisual.

El modelo de explotación se ha caracterizado por el peso que ha otorgado a las salas de cine. La primera ventana, también conocida como la ventana *theatrical*, es fundamental para determinar la rentabilidad de un proyecto cinematográfico y determinar el futuro éxito que la explotación de este tendrá en las futuras líneas de negocio (Herbera, Linares y Neira, 2015), lo que justifica también la defensa de la exclusividad en los tiempos por parte de los exhibidores y cadenas de cine.

2.3. Hollywood y los retos planteados por la digitalización

La relación de la industria audiovisual y su modelo de negocio con la digitalización e Internet ha traído consigo nuevas oportunidades para la distribución de los productos,

pero también ha incorporado grandes retos y amenazas, especialmente para los sectores más conservadores.

La dinámica impuesta tras la llegada de nuevos actores como las plataformas de *streaming* ha cambiado también los hábitos de consumo en los espectadores y ha obligado a los estudios de Hollywood (defensores del modelo de negocio previo a la digitalización de la industria) a replantear su estrategia con tal de adaptarse a las disrupciones introducidas en el mercado por los nuevos actores digitales o las plataformas de *streaming*.

La coexistencia de estudios de Hollywood y servicios digitales supone así el choque entre dos concepciones de negocio distintas. Mientras los primeros apuestan por un sistema de ventanas de exhibición que respete la exclusividad de los cines y los plazos para cada una de estas ventanas, las segundas optan por dar libertad al usuario a la hora de decidir su consumo de contenidos y romper con la cronología tradicional de la distribución cinematográfica.

En el siguiente apartado se abordará a través de las aportaciones de diversos autores cuál es la influencia de la digitalización en el modelo de negocio de la industria audiovisual, así como los retos que se presentan entre viejos y nuevos actores a la hora de adoptar un consenso en cuanto a la distribución de contenidos.

2.3.1. El *streaming* en la industria audiovisual: Datos como objeto de negocio

Antes se ha hablado de las plataformas de *streaming* como principales introductoras de las disrupciones planteadas en el modelo de negocio en las industrias audiovisuales durante los últimos años. Internet y las posibilidades digitales que este ofrece para distribuir y consumir contenido ha favorecido el nacimiento de las plataformas o vídeo bajo demanda, firmes defensoras del consumo SVOD.

Según la definición de Clares-Gavilán (2014), el SVOD (*Subscription Video On Demand*) se refiere al acceso por parte de un usuario a un determinado catálogo de contenidos en una plataforma de *streaming* o vídeo bajo demanda, mediante el pago de una suscripción determinada. De esta manera, el consumidor tiene libertad de acceso y en

lo que autores como Herbert, Lotz y Marshall (2019) describen como un videoclub virtual.

Si se incide en los orígenes de las actuales plataformas de vídeo bajo demanda, Neira (2020) señala a Netflix como el principal precursor del actual consumo de vídeo bajo demanda o SVOD. La plataforma fundada por Reed Hastings y Marc Randolph en 1997 ha sido una de las principales disruptoras en el mercado audiovisual y, especialmente, en su modelo de negocio, con una nueva forma de producción de contenidos y, por lo que a esta investigación interesa, de distribución de los mismos.

Tomando el caso de Netflix se puede hablar de la importancia que, para el *streaming*, tienen los consumidores y la ventaja competitiva que estos aportan a las empresas dedicadas a la producción y distribución de contenidos audiovisuales por Internet.

Los operadores SVOD son definidos por autores como Ordóñez y Rivera (2019) como empresas *data-driven*, es decir, empresas con un modelo de negocio basado en el comportamiento de los consumidores y el valor añadido que sus datos aportan a un determinado servicio.

Investigaciones como la de Gómez-Uribe y Hunt (2016) describen también el valor dentro del objeto de negocio de las plataformas de los consumidores y los datos que estos dejan como usuarios en las plataformas. El objetivo principal de éstas radica en captar y retener suscriptores y crear una relación entre clientes-plataformas basada en la fidelización y satisfacción con el servicio, un aspecto en el que el análisis de datos masivos juega un papel fundamental. Las aportaciones de Carrillo (2018) o Lotz (2019) señalan que el estudio de los datos de clientes en una plataforma permite entender mejor su comportamiento y así perfeccionar aspectos como los sistemas de personalización y recomendación de contenidos de un determinado servicio, con tal de asegurar el éxito en la retención del usuario.

Además de la eficacia de estos sistemas de recomendación, el *streaming* basa su éxito en la elección del contenido que forma su catálogo. Autores como Pardo (2012)

reafirman en sus estudios la importancia del contenido en el modelo de negocio audiovisual que se plantea en el futuro.

Para asegurar el funcionamiento de sus catálogos, los servicios SVOD confían en el análisis de datos masivos para decidir la creación, producción y distribución de contenidos y así predecir el nivel de éxito que tendrán entre los usuarios. (Neira, 2020).

Por otra parte, es necesario diferenciar el contenido según su función en una plataforma de *streaming*, tal y como apuntan Neira, Clares-Gavilán y Sánchez-Navarro (2021). Así, habrá contenidos de estreno que tengan gran poder para impulsar las altas en un servicio determinado gracias a su popularidad, mientras que otros contenidos denominados de catálogo serán una importante herramienta de retención para mantener satisfechos a los usuarios del servicio.

De esta manera, las plataformas de *streaming* han introducido una disrupción en el mercado del audiovisual al haber situado en la base de modelo de negocio la analítica de datos. Esta ya no sirve únicamente para conocer a los usuarios, sino que se integra en la estrategia de negocio de los operadores SVOD para asegurar el éxito del contenido del futuro y así mantener la fidelidad del usuario frente a otras formas de consumo tradicionales.

2.3.2. Hollywood y la digitalización: influencia de Internet en el modelo de negocio tradicional

La disrupción generada en el mercado audiovisual por actores como las plataformas de *streaming* ha supuesto un cambio en el modelo de negocio asumido por los actores tradicionales que hasta ahora dominaban el mercado (estudios y distribuidoras de Hollywood).

Mientras que los estudios defienden el sistema de ventanas de exhibición, así como los plazos y la exclusividad de determinadas ventanas, los servicios de vídeo bajo demanda apuestan por un consumo inmediato, asequible y a demanda que choca con las exigencias del sistema de ventanas (Clares-Gavilán, Medina Cambrón, 2018).

El modelo defendido por las plataformas SVOD apuesta por romper con la cronología clásica del sistema de ventanas, al considerar que esto afecta a la libertad de elección del espectador (Neira, 2020).

A pesar de que el SVOD está incorporado como una más en el sistema de ventanas de exhibición, su peso y apuesta por la inmediatez y libertad del usuario ha obligado a los estudios a replantear los tiempos y condiciones de sus productos audiovisuales, principalmente películas, en otras ventanas. (Clares-Gavilán, Ripoll, Tognazzi, 2013; Clares-Gavilán, Merino, Neira, 2019; Neira, 2020).

Así surge lo que algunos autores como Pardo (2012) definen como una relación *frenemy* (amigos-enemigos) debido a las diferencias entre las concepciones de negocio de distribuidoras y servicios bajo demanda en lo referente a los plazos y temporalidad de las ventanas de explotación cinematográfica.

Pese a estas diferencias, Hollywood y las distribuidoras clásicas saben del potencial que la digitalización, Internet y el vídeo bajo demanda han traído para experimentar con nuevas fórmulas para dar salida a sus productos y, por ello, han comenzado a introducir la filosofía del *streaming* para experimentar con nuevos plazos y formas de estreno más allá de la verticalidad del sistema de ventanas. Un ejemplo de estas nuevas fórmulas son las planteadas por Nelsson (2014), que sugieren el estreno de un determinado producto cinematográfico en una o varias ventanas de exhibición simultáneamente.

Además, los estudios o *majors* de Hollywood también se han aventurado en el lanzamiento de sus propias plataformas SVOD, con lo que han entrado de lleno en lo que autores como Neira (2020) califican como guerra del *streaming*.

Distribuidoras y defensores del modelo de distribución basado en el blockbuster han respondido a las estrategias de producción original de plataformas como Netflix con el lanzamiento de sus respectivos servicios de vídeo bajo demanda, con tal de aprovechar el valor de sus contenidos y sacar beneficio de ello sin recurrir a un distribuidor intermedio (Herbert, Lotz y Marshall, 2019).

Sin embargo, la apuesta por la digitalización todavía cuenta con cierta resistencia entre los sectores convencionales que todavía apuestan por respetar los plazos de exhibición en ventanas. Estudios como el realizado por Pardo (2012) hablan de la necesidad de cambios en el tradicional modelo de ventanas de distribución, como una apuesta de los estudios con nuevas formas de estreno del contenido. Otros autores como Martín del Mazo (2018) defienden también la reducción de los plazos entre ventanas como una de las líneas de actuación a consolidar en el futuro.

Esta coexistencia entre estudios y distribuidoras de Hollywood y las plataformas de vídeo bajo demanda también ha sido abordada por Hadida et al. (2021).

Los autores reafirman la idea de un futuro en el que los estudios y distribuidoras de Hollywood apuestan por las ventanas de distribución, pero que incorporan igualmente las posibilidades digitales como estrategias de exhibición alternativas para determinadas películas, una idea introducida en investigaciones anteriores por Clares-Gavilán y Medina-Cambrón (2018) o por Hennig-Thurau, Ravid y Sorenson (2021).

Estas nuevas fórmulas de estreno digitales permitirían así experimentar con rupturas en este sistema de ventanas de exhibición con fin de perfilar y adaptar dicho modelo a los cambios de Internet. En relación a esta progresiva adaptación hacia las posibilidades digitales, algunos autores plantean la dificultad de rentabilizar determinados productos al sacrificar su recorrido en todas ventanas de forma vertical al romper la cronología clásica de ventanas de explotación (Clares-Gavilán, 2017).

Esto, por tanto, obliga a adaptar el sistema a una comercialización de las películas que atienda a las características y funcionamiento particulares de cada producto cinematográfico, según sostienen autores como Pardo (2012).

La toma de decisiones en base a las particularidades de cada película supone a su vez una adaptación del modelo a la flexibilidad introducida por el *streaming* y la digitalización, todo ello con la oposición y resistencia al cambio de agentes tradicionales y exhibidores.

No obstante, la coexistencia entre el modelo de negocio SVOD y las ventanas de exhibición también puede obligar a los distribuidores tradicionales a acatar la distribución mediante el *streaming*, a causa de la dominancia del consumo bajo demanda (Hadida et al., 2021).

Dicho escenario muestra una realidad que los autores relacionan con el impacto de la COVID-19 en el modelo de negocio de la industria audiovisual. Las medidas de distanciamiento y el cierre de cines, así como la consiguiente exhibición del producto en la primera ventana ha obligado a los estudios a alinearse con la distribución mediante SVOD para dar salida a sus productos y ha planteado una revolución en una industria que podría tener que adaptarse a modelos mucho más disruptores en el futuro. (Hadida et al., 2021).

2.4. La distribución audiovisual en la era del COVID-19

Las transformaciones digitales y retos que se planteaban a nivel de producción, creación y distribución se han acelerado con la pandemia de la COVID-19 (Hennig-Thurau, Ravid y Sorenson, 2021).

Mientras que el modelo de distribución en cines se ha visto afectado por el cierre de salas y la crisis económica, los operadores de vídeo bajo demanda han experimentado auge en su consumo debido a los clientes que se han introducido en estas plataformas (Cabrera Blázquez et al., 2020).

El sistema de ventanas de exhibición definido en apartados anteriores según las aportaciones de Miñarro (2013) se ha visto afectado directamente por restricciones como el cierre de cines y la imposibilidad de estrenar los productos en la primera ventana o *theatrical*, con lo que este modelo de negocio ha perdido su principal fuente de financiación, la recaudación en taquilla (Álvarez y López, 2015).

Sin embargo, la experiencia de la pandemia ha tenido un resultado distinto en los actores digitales y servicios SVOD. El confinamiento domiciliario en distintas regiones del mundo y las restricciones sanitarias han ocasionado una coyuntura que ha favorecido el auge del entrenamiento casero (Cabrera Blázquez et al., 2020)

Investigaciones como la de Raka (2020) o Hennig-Thurau, Ravid y Sorenson (2021) achacan esta popularidad del *SVOD* a factores técnicos como la alta penetración de internet, la facilidad de acceso al contenido o el aumento del uso en dispositivos digitales.

Otros motivos como el alto nivel de estrés o el deseo de consumir contenido novedoso ante la incertidumbre ocasionada por la pandemia también han sido señalados por Raka (2020) como impulsores de una mayor base de clientes a estas plataformas.

Este autor también se refiere a las plataformas *SVOD* como una alternativa al entretenimiento tradicional que se ha afianzado durante la pandemia y cuyo crecimiento se entiende gracias a la calidad del contenido, la flexibilidad y la variedad, aspectos que marcarán también la distribución del futuro, según lo expuesto por autores como Pardo (2012).

El aumento de la confianza de los consumidores por el entretenimiento bajo demanda ha llevado a las distribuidoras a abrazar las posibilidades digitales para distribuir sus productos. Los estudios han optado en su estrategia de distribución por vías distintas para dar salida a los productos programados para su exhibición ante la crisis del coronavirus. (Cabrera Blázquez et al., 2020)

Así, los estudios hasta ahora defensores del modelo tradicional para distribuir sus productos principales han recurrido al *streaming* como estrategia de distribución principal, incluso por encima de la primera ventana (Cabrera Blázquez et al., 2020).

Fórmulas como la del lanzamiento directo en *VOD*, las reducciones en los plazos de exhibición o la flexibilidad entre ventanas responden a los esfuerzos de las *majors* por repensar su modelo tradicional de exhibición en un contexto marcado por la crisis del modelo tradicional. (Cabrera Blázquez et al., 2020; Hennig-Thurau, Ravid y Sorenson, 2021).

Este replanteamiento de la exhibición cinematográfica coincide además con los primeros pasos de los estudios en el mercado del vídeo bajo demanda. En los meses previos a la pandemia, los estudios comienzan a adentrarse en la distribución *VOD* con

sus propios servicios para abrirse a otros objetivos de negocio que respondan a los retos marcados por la digitalización y así aprovechar el valor de su catálogo sin un distribuidor intermedio (Herbert, Lotz y Marshall, 2019; Johnson, 2021).

Con esta apuesta de los estudios por el *SVOD* se asiste a lo que ya predecían Lotz, Lobato y Thomas (2018) respecto al modelo de la distribución actual. Los autores anticipaban un esquema de lanzamiento de películas en cambio constante y que tendría que readaptarse y reorganizarse en el futuro ante las nuevas dinámicas que pudiesen surgir en el mercado.

Hadida et al. (2021) reafirman en su investigación la necesidad de una adaptación a los retos del contexto en cuanto a distribución y negocio audiovisual. Los autores sugieren que Hollywood (en referencia a las principales distribuidoras) debe estar preparado para afrontar los retos de la digitalización y los cambios que futuras disrupciones puedan traer a la industria.

Si se vuelve a las aportaciones de Lotz, Lobato y Thomas (2018), estos autores alertan de una reinversión constante en los nuevos servicios de distribución y anticipan la desaparición de algunos de los actores del mercado actual debido a la rápida evolución del mercado.

Por otra parte, Cabrera Blázquez et al. (2020) introducen la idea de una posible concentración y oligopolio en el mercado del vídeo bajo demanda, debido a la acción de las plataformas *SVOD* en el marco de la pandemia y, especialmente, de aquellos operadores con origen en Estados Unidos.

La posición dominante de Estados Unidos en el mercado del vídeo bajo demanda se evidencia en el Informe de Contenidos Digitales ONTSI (ONTSI, 2020). Según los datos del mismo, Norteamérica es la región con más ingresos procedentes de servicios OTT de vídeo, con un 44,3% de las ganancias totales en el mercado de las plataformas en el año 2019 y su tendencia creciente se mantendrá hasta el año 2023.

La posible concentración y el oligopolio de ciertos actores en el negocio de la distribución audiovisual son vistos como retos en lo que respecta a la diversidad del

contenido en un contexto que deja un margen escaso para competir. (Cabrera et al., 2020)

En cuanto al futuro en el negocio de la distribución más allá del COVID-19, algunos estudios como el de Raka (2020) apuntan que las estrategias innovadoras de las OTT se mantendrán más allá de la pandemia, debido a los nuevos hábitos adoptados entre los consumidores en cuanto a consumo de contenido.

De esta manera, la industria audiovisual se ha adaptado desde el punto de vista de creación hasta el de distribución a una situación que se ha planteado como excepcional, pero cuyos cambios generados apuntan a mantenerse en el modelo de negocio más allá de la pandemia.

Los dos principales actores dentro de este modelo, distribuidoras y plataformas, tendrán ahora el reto de adaptar y replantear su sistema de exhibición para responder a estas y a futuras disrupciones que deban adaptarse e integrarse con los modelos de negocio existentes y que, incluso, pueden obligar a replantear todo el sistema. (Hennig-Thurau, Ravid y Sorenson 2021).



3. Metodología

El siguiente trabajo realiza un análisis del mercado de la distribución desde marzo de 2020 a través del estudio de las principales estrategias y movimientos dentro del sector de la exhibición de contenidos.

Para ello, la investigación se ha centrado en aquellas empresas denominadas *majors* y que reúnen el mayor número de ingresos a nivel mundial como consecuencia de la creación, producción y distribución de películas. Dentro de estas, el trabajo se centra en la fórmula seguida por las seis compañías con mayores beneficios en 2019 a nivel global, es decir, el año inmediatamente anterior al estallido de la pandemia. En la siguiente tabla, se pueden observar los principales datos de las mencionadas distribuidoras en las que se basa el análisis:

Estudio	Recaudación global
The Walt Disney Company	13,15 B
Warner Bros.	4.42 B
Universal	3.67 B
Sony	3.35 B
Paramount	1.39 B
Lionsgate	1.27 B

Tabla 1: Principales distribuidoras de Hollywood según su recaudación global en taquilla en 2019.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Deadline (D'Alessandro, 2019).

De esta manera, se han seleccionado a las compañías expuestas en la tabla de arriba y se han estudiado sus estrategias y movimientos en torno a la distribución de contenidos desde marzo de 2020.

Además de las empresas expuestas anteriormente, el presente análisis también se centra en el mercado del *streaming* o del vídeo bajo demanda y su evolución durante el

último año, además de la relación que este ha tenido en relación a la distribución audiovisual por parte de las compañías expuestas en la tabla.

En cuanto al período de tiempo estudiado, se ha decidido centrar la investigación en los meses comprendidos entre marzo de 2020 y junio de 2021. De esta manera, esto permite comprender cómo ha evolucionado la situación en el mercado de la exhibición desde la irrupción del virus hasta el comienzo de un verano en el que el volumen de cines abiertos a nivel global ya se acerca a niveles de relativa normalidad (Comscore, 2021).

Por otro lado, la realización de este análisis ha decidido basarse, principalmente en el mercado doméstico de Estados Unidos, puesto que la acción de los principales sujetos implicados y su origen se concentra en Norteamérica tal y como señalan investigaciones previas como Vlassis (2020) o Cabrera Blázquez et al. (2020).

En el siguiente apartado se explicarán las técnicas y el tipo de investigación que se ha decidido llevar a cabo para la realización del trabajo.

3.1. Instrumentos de investigación

El siguiente Trabajo de Fin de Grado combina tanto técnicas de análisis cuantitativas como cualitativas.

En primer lugar, el análisis cuantitativo se ha usado para la extracción de datos relativos a la recaudación en taquilla de los títulos analizados en 2021 en el mercado estadounidense a través de la web especializada Box Office Mojo.

Por otro lado, el grueso del trabajo ha utilizado una perspectiva de análisis cualitativa, en línea con la propuesta de Berganza y Ruiz (2005) basada en la triangulación metodológica mediante técnicas diferentes.

Así, se ha recurrido una revisión de material bibliográfico y documental mediante artículos especializados, libros, informes, así como comunicados de prensa y noticias publicadas en medios especializados sobre cine y televisión en Estados Unidos.

3.1.1. Cuestionario

Otra de las partes dentro de este análisis cualitativo es la realización de entrevistas personales a cuatro expertos sobre distribución y mercado audiovisual. La configuración del panel de entrevistados es la siguiente:

- Judit Clares-Gavilán, investigadora experta en distribución audiovisual, estructura del sector audiovisual y políticas públicas dentro de este sector con artículos especializados sobre el tema. Además, Clares-Gavilán es coordinadora y coautora de libros como *La revolución over the top: Del VOD a la televisión por Internet* o *Distribución audiovisual en Internet. VoD y nuevos modelos de negocio*.
- Elena Neira, Investigadora especializada en nuevos modelos de distribución audiovisual y experta en el impacto de las plataformas de *streaming* en la industria y el espectador, además de autora de libros como *La otra pantalla* (2015) o *Streaming Wars* (2020).
- Jéssica Izquierdo, Profesora e Investigadora en la Universidad Jaume I (UJI) de Castellón cuya línea de investigación está centrada en las transformaciones del ecosistema mediático digital. Además, Izquierdo ha escrito libros como *El cine digital. La distribución y exhibición españolas ante el reto tecnológico* (2010).
- Carlos José Navas, Director y Fundador del medio Fuera de Series, especializado en la cobertura de la actualidad en cuanto a series, programas y televisión, así como en las transformaciones del mercado de la distribución y las plataformas de *streaming* a nivel mundial.

La realización de la entrevista a los expertos presentados se ha basado a su vez en la aplicación de un cuestionario con preguntas que se basan en torno a los siguientes bloques:

- Cambios relativos a distribución audiovisual durante el último año
- Principios que rigen la actual estrategia de negocio de Hollywood
- Situación del mercado de las plataformas de *streaming*.
- Perspectiva de futuro.

Dado que las líneas de investigación de los expertos entrevistados se basan en temas diferentes aunque complementarios entre si, se ha tratado de dirigir cada entrevista hacia el área en el que cada experto puede aportar mayor claridad y dar respuesta a los objetivos que este Trabajo plantea y que se han presentado anteriormente.



4.Resultados

Las distribuidoras de Hollywood han roto con la cronología tradicional del sistema de ventanas para incluir otras formas de estreno de productos basadas en la vía digital como parte de su estrategia de comercialización. Esto ha venido motivado por el contexto del COVID-19 y por el carácter cambiante de la situación, que ha obligado a replantear y reformular el modelo con el paso del tiempo.

Desde una fase inicial en marzo de 2020, que comienza con el retraso en el calendario de estrenos, las distribuidoras se han adaptado al carácter cambiante de la situación pandémica con estrategias de exhibición de sus películas que van más allá de la verticalidad del sistema de ventanas de explotación.

De esta manera, los resultados tras el seguimiento del negocio de la distribución desde la irrupción del COVID-19 en la industria apuntan a una reducción de plazos entre ventanas de exhibición y una inclusión de la vía digital de distribución en el esquema de comercialización tradicional de películas.

Fórmulas como el estreno *day and date*, es decir, el lanzamiento de un producto cinematográfico en una o varias ventanas de forma simultánea (Nelsson, 2014) o la reducción de tiempos entre diferentes ventanas de explotación han sido dos de las principales líneas de actuación de Hollywood desde marzo de 2020.

Los principales resultados apuntan a un acortamiento del plazo entre ventanas y una priorización de la vía digital frente a los cines por parte de las distribuidoras. En marzo de 2020, los estudios ya comienzan a adentrarse en la reducción de tiempos entre dos ventanas y por el adelantamiento de una ventana sobre otra para dar salida a sus productos, debido a las medidas de confinamiento y al cierre de cines.

Así, *Onward* (Dan Scalon, 2020), película de Pixar distribuida por The Walt Disney Company, reduce su recorrido en la primera ventana para adelantar la ventana de alquiler digital ante el cierre de los cines semanas después de su lanzamiento mundial el 5 de marzo de 2020. En el caso de otras cintas, como *Trolls 2: Gira Mundial* (Walt Dorhn, 2020), distribuida por Universal Pictures, se opta por el estreno directo en

alquiler digital en abril de 2020 ante el cierre de los cines, alterando el orden clásico del esquema de comercialización.

A lo largo de los primeros meses de pandemia y el verano, la fase de retrasos iniciales en los calendarios da lugar a una restitución del orden clásico de exhibición en cintas de las principales distribuidoras, como es el caso de *Tenet* (Cristopher Nolan, 2020), cinta de Warner Media que cuenta con estreno en cines en agosto de 2020.

No obstante, el incremento de contagios a nivel mundial y la vuelta a medidas de distanciamiento a partir del último trimestre de 2020 obligan a las distribuidoras a repensar su modelo y vía de comercialización de cara a final de año y, principalmente, 2021.

Así, los principales estudios optan por diferentes estrategias de forma definitiva, incorporando la fórmula digital de los servicios de vídeo bajo demanda a sus esquemas de distribución y flexibilizando los plazos en el sistema de ventanas seguido antes de la irrupción del COVID-19.

4.1. El sistema de ventanas prioriza la distribución digital

Entre las vías de comercialización observadas por las que han optado las *majors* se encuentran las siguientes: el estreno simultáneo en cines y plataformas, el estreno exclusivo en plataformas de *streaming*, el estreno híbrido bajo acceso premium en servicios de vídeo bajo demanda, el lanzamiento en cines con un plazo de exclusividad acortado y el adelantamiento de las ventanas de alquiler digital. Estas estrategias de comercialización se pueden observar en la Tabla 1, donde se recogen las decisiones de los principales grupos distribuidores en 2021.

Distribuidora	Estrategia de distribución en 2021
The Walt Disney Company	<ul style="list-style-type: none"> ● Estreno exclusivo en plataforma de <i>streaming</i> Disney+ sin coste adicional. ● Estreno simultáneo en cines y Disney+ con coste adicional de 29,99\$. ● Estreno en cines con una ventana de exclusividad de 45 días.
Warner Media	<ul style="list-style-type: none"> ● Estreno simultáneo en cines y plataforma de <i>streaming</i> HBO Max sin coste adicional. ● Estreno en cines en aquellos territorios sin HBO Max
Universal Pictures	<ul style="list-style-type: none"> ● Estreno en cines con una ventana de exclusividad de 17 y 31 días.
Sony Pictures Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> ● Estreno en cines y primera ventana*
Paramount Pictures	<ul style="list-style-type: none"> ● Estreno en cines con ventana de exclusividad de 45 días.
Lionsgate	<ul style="list-style-type: none"> ● Estreno en cines*

*Sony y Lionsgate no anuncian cambios respecto a sus esquemas de distribución respecto a la primera ventana

Tabla 2: Estrategias de distribución y comercialización de películas en 2021. Fuente: Elaboración propia a partir de las formulas innovadoras seguidas por The Walt Disney Company (The Walt Disney Company, 2020), Warner Media (Killar,2020), Universal Pictures (Universal 2021; Cinemark, 2021) y Paramount (ViacomCBS, 2021).

Como se observa en la tabla expuesta arriba, la pandemia ha traído consigo un replanteamiento del tradicional modelo de ventanas de distribución, así como una reducción de los plazos entre estas ventanas. Esto coincide con las aportaciones planteadas por autores como Pardo (2012), que señalan la necesidad de introducir cambios en el negocio de la exhibición con nuevas formas de estreno de contenido, un escenario que se ha presentado durante el último año.

Los estudios han abrazado fórmulas de exhibición alternativas valiéndose de las posibilidades digitales de sus servicios de vídeo bajo demanda, tal y como ya predecían autores como Clares-Gavilán y Medina Cambrón (2018). De esta forma, compañías como The Walt Disney Company o Warner Media han apostado por rupturas en el tradicional sistema de ventanas a través de fórmulas digitales, como el estreno simultáneo en plataformas y cines.

En el caso de The Walt Disney Company, la compañía ha planteado una fórmula en la que la vía de comercialización digital se convierte en la primera ventana para algunos de sus títulos destinados a estrenarse en cines, como es el caso de las producciones de Pixar Animation Studios. Además, se han introducido otras estrategias de comercialización, como el estreno simultáneo en cines y en Disney+ con coste adicional, para títulos como *Viuda Negra* (Cate Shorland, 2021), experimentando también con nuevas formas de rentabilizar el contenido a través de las nuevas posibilidades.

No obstante, se observa una diferencia ante las estrategias de comercialización de compañías como Disney o Warner Media en lo que respecta a sus títulos para 2021 y basada en la aplicación de sus decisiones a la totalidad de los títulos.

Mientras Warner Media aplica el estreno simultáneo a sus 17 lanzamientos cinematográficos de 2021, Disney sigue una fórmula condicionada a las características de cada producción y en la que aplica una estrategia según el caso. La fórmula de The

Walt Disney Company, tal y como indican autores como Pardo (2012), adapta el sistema a las características y funcionamiento particulares de cada producto. Así, mientras películas como *Soul* (Pete Docter, Kemp Powers, 2020) o *Luca* (Enrico Casarosa, 2021) cuentan con un estreno exclusivo en Disney+ eliminando la ventana de exhibición cinematográfica, otros títulos como *Viuda Negra* (Cate Shorland, 2021) cuentan con un estreno exclusivo en cines y en *streaming* con coste adicional de 29,99 dólares.

Según Elena Neira, experta en nuevos modelos de distribución audiovisual y autora del libro *Streaming Wars*, esta tendencia de estreno según el caso particular de cada película podría ser una línea de actuación a consolidarse en el futuro, aunque la primera pantalla apunta a ser lo más rentable para los grandes estrenos, tal y como indica Neira.

La adopción de estas estrategias por parte de las distribuidoras y la consolidación de las fórmulas digitales suponen nuevas formas de distribuir el contenido pero plantean también la incógnita sobre el futuro de la primera pantalla o los cines ante estos modelos de negocio, un aspecto que se abordará en el siguiente apartado.

4.1.1. La primera pantalla apunta a mantenerse con un plazo acortado

Pese a las incursiones de las compañías de Hollywood por la fórmula digital, la primera ventana o *theatrical* se restablece y restituye en el nuevo modelo de distribución, tal y como se observa en las estrategias mostradas en la Tabla 2, aunque con unos plazos flexibles y reajustados.

Las compañías distribuidoras utilizan la vía digital para lanzar sus producciones y experimentar con nuevas fórmulas de estreno del contenido. Sin embargo, el estreno en primera ventana se mantiene por parte de todos los agentes de forma generalizada, aunque sujeta a unas condiciones flexibles marcadas por el contexto actual.

De esta manera, se presenta un escenario como el expuesto en investigaciones como Hadida et al. (2021), en el que se habla de una coexistencia de exhibición en cines y en *streaming* en la que la primera pantalla seguirá siendo prioritaria, pero que se combinará con nuevas estrategias de distribución.

La estrategia basada en la primera ventana se observa en las decisiones respecto a comercialización tomadas por distribuidoras como Universal Pictures, Paramount Pictures, Sony Pictures Entertainment o Lionsgate.

Esto se debe a que, según indican Álvarez y López (2015) y Herbera, Linares y Neira (2015), la primera pantalla es determinante en términos de recaudación y de rentabilidad para una película y su funcionamiento sirve para predecir el rendimiento que tendrá un filme en otros canales de distribución.

La apuesta por lo digital que han llevado a cabo los estudios se combina así con una restitución del tradicional sistema de ventanas, pero con unos plazos de exclusividad reducidos respecto a la situación pre pandémica.

Así se evidencia, por ejemplo, en el caso de Universal Pictures y Paramount Pictures. Como se muestra en la Tabla 2, ambos estudios lanzan sus productos en cines manteniendo la ventana de exclusividad en determinadas salas y algunos de ellos llegan incluso a acordar con las cadenas exhibidoras las condiciones para ajustar el periodo de exclusividad, como es el caso de Universal (Universal, 2021; Cinemark, 2020).

La investigadora experta en distribución Elena Neira coincide con las decisiones de las compañías por restituir la primera pantalla. Neira afirma que este primer escalón de la cadena debe reconstituirse por ser una parte muy importante en la propia economía audiovisual y sin el que las películas de grandes presupuestos no podrían hallar rentabilidad.

Para Clares-Gavilán (2017), la apuesta por la vía digital y la reducción de importancia en la ventana de los cines trae consigo también la dificultad de rentabilizar determinados productos, puesto que su funcionamiento está condicionado al rendimiento que el filme tenga en taquilla (Álvarez, López, 2015; Herbera, Linares, Neira, 2015).

Esta reformulación del sistema de ventanas muestra también un cambio en cuanto a exclusividad de un producto en cines. Según sujeta Neira, la exclusividad y el aumento del realismo en los plazos de este sistema son dos de los escenarios que el sistema de ventanas de exhibición incorporará en el futuro. Judit Clares-Gavilán, investigadora

experta en la estructura del sector audiovisual, coincide en que las ventanas de explotación se mantendrán más allá de la situación de pandemia, pero con la incorporación de cambios en su esquema.

La incorporación de los cambios en cuanto a plazos y el aumento de la flexibilidad entre una o varias ventanas se observa en las estrategias y acuerdos de Paramount Pictures y Universal Pictures con respecto a los cines.

En el caso de Paramount Pictures, la primera ventana con estreno exclusivo para cines se mantiene, pero reduciendo el plazo en el que una película se explota únicamente en salas de cine a los 45 días, la mitad del anterior periodo de 90 días de exhibición.

Universal, sin embargo, incorpora otro principio a su decisión de reducir el periodo de tiempo de su producto en la primera ventana, aplicando su decisión al funcionamiento de cada película. Así, la distribuidora ha alcanzado sendos acuerdos con las cadenas de cine AMC Entertainment y Cinemark para mantener una exclusividad en salas de 17 días, si las películas recaudan menos de 50 millones de dólares en su primer fin de semana de apertura, o 31 días, si los filmes consiguen más de 50 millones de dólares (Universal 2021, Cinemark, 2020).

Esta estrategia que condiciona el plazo de tiempo al rendimiento y recaudación que una producción alcanza en su primer escalón comercial responde así a lo planteado por autores como Ulin (2009) o Epstein (2010) en relación a la importancia del primer fin de semana de estreno de un filme en términos de recaudación.

Los autores exponían en sus investigaciones que los estudios de Hollywood buscan el mejor funcionamiento de sus películas en el primer fin de semana de su estreno, puesto que esto sirve para predecir el potencial que tendrá la película en su circuito comercial a lo largo de otras ventanas (Epstein, 2010; Ulin, 2009).

Por tanto, tras el análisis de resultados y la realización de entrevistas se puede determinar que el estreno en cines y la ventana de *theatrical* se mantienen pese a la incorporación de las nuevas fórmulas digitales de distribución, aunque con unos plazos

flexibilizados y replanteados respecto a una situación previa a la pandemia, tal y como sostienen también las investigaciones de Ojer y Capapé (2012) y Martín del Mazo (2018).

Además, la restitución de la primera ventana se entiende también tras el estudio del circuito comercial y las salas de cine durante el último año. Las anteriores características enumeradas sobre flexibilidad y acortamiento de plazos se consolidan, pero la ventana de los cines continúa siendo la opción más rentable para el actual modelo de negocio de Hollywood.

Elena Neira, autora del libro *Streaming Wars*, mantiene que las salas de cine constituyen el principal canal de beneficios para una determinada película, por lo que esta ventana se mantendrá en el futuro, aunque condicionada a casos particulares. Para Jéssica Izquierdo, investigadora de la Universidad Jaume I y experta en el ecosistema mediático digital, las salas de cine necesitan del estreno de películas cuyo valor añadido sea el visionado en la gran pantalla.

Los resultados extraídos tras el funcionamiento en la primera ventana con los títulos de 2021 apuntan también a su restitución, condicionada a las características de títulos con poder de congregación en el cine. Estos son, por ejemplo, los contenidos de sagas de éxito o los productos basados en otras películas con un funcionamiento rentable en pantalla en su momento, características de la estrategia de negocio que presentan investigaciones como la de Epstein (2010) o Ulin (2009).

En la siguiente tabla se pueden encontrar los principales títulos lanzados por los estudios de Hollywood en 2021 con su respectiva recaudación en taquilla en su primer fin de semana de apertura en el mercado doméstico (Estados Unidos) a partir de datos de la web especializada Box Office Mojo (2021):

Película	Recaudación en millones de dólares*	Fecha de estreno	Distribuidora
Fast and Furious 9	70M	25 de junio	Universal Pictures

Un lugar tranquilo 2	47,5M	28 de mayo	Paramount
Godzilla vs. Kong	31,6M	2 de abril	Warner Bros
Expediente Warren: Obligado por el demonio	24,1M	4 de junio	Warner Bros
Mortal Kombat	23,3M	23 de abril	Warner Bros
Cruella	21,4M	28 de mayo	Disney
Tom y Jerry	14,1M	26 de febrero	Warner Bros
En un barrio de Nueva York	11,5M	11 de junio	Warner Bros
El otro guardaespaldas 2	11,3M	18 de junio	Lionsgate
Peter Rabbit 2: A la fuga	10,1M	11 de junio	Sony

Tabla 3. Películas con mayor recaudación en taquilla en 2021 en el mercado doméstico de Estados Unidos durante su fin de semana de apertura. Fuente: Elaboración propia a partir de Box Office Mojo (2021).

La Tabla 3 recoge el funcionamiento de las películas lanzadas en 2021 por las distribuidoras de Hollywood en el mercado doméstico de Estados Unidos durante su primer fin de semana de apertura. Según lo expuesto en apartados anteriores, autores como Epstein (2010) y Ulin (2009) sostienen la importancia que el primer fin de semana de estreno de un filme tiene respecto a su predicción de funcionamiento en cuanto a beneficios en otras ventanas.

Los resultados de la tabla indican que las distribuidoras continúan abrazando el estreno en primera pantalla para aquellos títulos cuya experiencia de visionado se ve reforzada

por los cines, tal y como apunta también Jéssica Izquierdo, investigadora de la Universidad Jaume I experta en medios digitales y sus transformaciones.

Así, entre las producciones más taquilleras de 2021 se observa que todas estas se tratan de contenidos basados en otros productos o sagas que ya cuentan con aceptación entre el público, es decir, películas realizadas para el público masivo y que para las distribuidoras consisten en una apuesta segura en la gran pantalla (Epstein, 2010; Ulin, 2009; Álvarez y López, 2015).

Estos títulos, por tanto, consisten en eventos cuyo valor principal reside en la experiencia en la primera pantalla y con los que el espectador decide acatar los plazos y las ventanas de exhibición, pese al adelantamiento de otras ventanas como el *streaming* o las nuevas fórmulas de estreno digital.

Además, la restitución de la primera ventana y el funcionamiento de los títulos presentados en la Tabla 3 muestra también relación con el avance de la pandemia a fecha de realización del trabajo.

Las cifras de vacunación y la reducción de restricciones y medidas de distanciamiento a fecha de 30 de junio de 2021 han traído consigo también la apertura de más del 83% de los cines a nivel mundial (Comscore, 2021), lo que favorece la opción de la primera ventana para millones de espectadores en múltiples territorios alrededor del mundo.

Esto, sumado al lanzamiento de productos en la primera ventana supone el mantenimiento de este escalón como canal de distribución de los títulos realizados en base al estándar del modelo blockbuster. Sin embargo, el modelo de negocio actual implica la combinación de esta con otras fórmulas de lanzamiento basadas en el potencial de la digitalización, según se ha demostrado en el último año.

4.2. Plataformas de *streaming*: Pieza clave de distribución

En el siguiente apartado se exponen los principales resultados en cuanto a plataformas de *streaming* y distribución audiovisual. La pandemia y las medidas de confinamiento han traído consigo el auge del entretenimiento casero en todo el mundo (Raka, 2020) y

las distribuidoras han optado por esta vía para incorporar la ecuación digital a sus esquemas tradicionales para el lanzamiento de sus películas

A continuación, se habla de la relación de las principales compañías en el sector del entretenimiento con los servicios de vídeo bajo demanda, el aumento de popularidad entre los usuarios desde la irrupción de la pandemia y el valor del contenido en las estrategias de los operadores de vídeo bajo demanda o servicios direct-to-consumer.

4.2.1. El vídeo bajo demanda como nueva fórmula de distribución

Tal y como se ha expuesto en apartados anteriores, la apuesta por la distribución a través de las posibilidades digitales ha sido una de las principales vías de actuación de Hollywood durante el último año.

Fórmulas como el *day and date* o estrenos simultáneos o el estreno exclusivo en plataformas han sido algunas de las estrategias que las compañías han adoptado para dar salida a sus productos audiovisuales ante la imposibilidad de estreno en la primera pantalla.

De esta manera, cada distribuidora ha apostado por la comercialización en servicios de vídeo bajo demanda a partir de marzo de 2020, con unas estrategias que se consolidan en 2021 en cuanto a importancia de esta vía de exhibición. En la Tabla 4 se puede consultar la estrategia o modelo de negocio de las principales *majors* con respecto al *streaming* para el estreno de sus filmes.

Distribuidora	Relaciones/Acuerdos con plataformas de <i>streaming</i>
The Walt Disney Company	Distribuye su contenido en su plataforma de <i>streaming</i> Disney+
Warner Bros	Distribuye contenido en su plataforma de <i>streaming</i> HBO Max

Paramount	Distribuye contenido en su plataforma de <i>streaming</i> Paramount+
Universal	Distribuye contenido en su plataforma de <i>streaming</i> Peacock
Sony	Acuerdo de distribución en exclusiva con Netflix y con Disney+
Lionsgate	Distribución en plataforma STARZplay

Tabla 4. Relación y acuerdos de distribuidoras con plataformas de *streaming* en 2021. Fuente: Elaboración propia tras investigación de plataformas y datos de acuerdo Netflix, Disney y Sony (Sony Pictures Entertainment, 2021).

En la Tabla 4 se observa como la incorporación de la vía digital en el modelo de negocio de las compañías audiovisuales se ha consolidado desde la crisis del COVID-19 hasta tener como resultado los acuerdos y relaciones recogidas.

Una característica en cuanto a la relación de Hollywood con respecto al *streaming* es que, pese a que las distribuidoras ya incorporan a los servicios de vídeo bajo demanda en sus planes de negocio de forma previa a la pandemia, no es hasta el estallido de la misma cuando se apuesta por esta vía para la distribución de productos cuya rentabilidad reside, principalmente, en su funcionamiento en la ventana de los cines.

Esto se evidencia en que todos los actores en el modelo de negocio de Hollywood cuentan con su propia plataforma de vídeo bajo demanda. Aquellas que todavía no cuentan con una plataforma propia y exclusiva, como es el caso de Sony Pictures Entertainment, han llegado a acuerdos con otros operadores a partir de 2022, como Netflix y Disney para la venta de los derechos de explotación exclusivos de sus películas una vez termine el plazo de exclusividad en cines (Sony Pictures Entertainment, 2020).

Así, mientras la relación Sony-Netflix supone la explotación exclusiva en la plataforma de *streaming* de las películas Sony como escalón siguiente a su estreno en cines, el acuerdo Sony-Disney supone que la plataforma Disney+ se convierta en el único servicio que contará con los derechos de explotación de los títulos Sony cuando termine el recorrido de la película por el resto de ventanas (Sony Pictures Entertainment, 2021).

Esta reorganización de la industria en torno al peso de la ventana de consumo basada en la suscripción ha permitido así a Hollywood encontrar nuevas oportunidades para explotar sus productos (Clares-Gavilán, Medina Cambrón, 2018) y, tal y como se observa en la tabla, ha implicado una reorganización en la forma de distribuir contenido audiovisual en la cadena de valor (Sattelberger, 2015).

Sin embargo, en este replanteamiento del modelo, la pandemia no puede considerarse el único factor que ha impulsado el consumo bajo demanda, sino que esta ha actuado como un acelerador de una tendencia previa en la industria, según sostiene Jéssica Izquierdo, investigadora de la UJI y autora del libro *El cine digital. La distribución y exhibición españolas ante el reto tecnológico* (2010).

Judit Clares-Gavilán, experta en modelos de distribución audiovisual, coincide con Izquierdo en el impacto del COVID-19 como acelerador de estas decisiones e indica que la pandemia puede traer consigo que los experimentos llevados a cabo en cuanto a nuevas formas de exhibición puedan consolidarse en una futura situación de normalidad.

El asentamiento de las plataformas y de los experimentos respecto a nuevas estrategias de estreno de películas está en línea con investigaciones que, en años anteriores, ya predecían una adaptación de todo el sistema comercial debido a la apuesta por la inmediatez y la ruptura con los plazos de tiempo de las plataformas (Clares-Gavilán, Ripoll, Tognazzi, 2013; Clares-Gavilán, Merino, Neira, 2019; Neira, 2020).

En lo que respecta a la situación de pandemia y el auge del *streaming*, determinados factores como las medidas de confinamiento y las restricciones han podido favorecer la implantación de esta vía, gracias también al comportamiento de los usuarios respecto al consumo bajo demanda.

Autores como Hadida et al. (2021) hablan de la lógica ATAWAD impuesta por las plataformas como motivo de éxito entre los usuarios durante el último año. Esta forma de consumo se rige en la libertad y personalización de contenidos por parte del

espectador, favoreciendo características como la flexibilidad y la inmediatez en la distribución audiovisual.

Para Jéssica Izquierdo el comportamiento de los usuarios y la evolución de su lógica de consumo es uno de los motivos de este auge del *streaming*. La investigadora afirma que los espectadores tienen ahora otras formas de consumo de contenido que las plataformas han sabido canalizar y, mediante las cuáles, los espectadores han obtenido privilegios a los que les será difícil renunciar volviendo a un sistema de distribución anterior.

Este consumo ATAWAD se ha generalizado desde la irrupción de la pandemia a nivel global. Mientras la crisis del COVID-19 impacta de forma negativa en el sistema comercial basado en las ventanas tradicionales, las plataformas de *streaming* y otros negocios basados en la vía digital experimentan un crecimiento durante el último año.

Según datos de la consultora Antenna, el 2020 ha traído consigo un crecimiento en el mercado del vídeo bajo demanda de un 23% a nivel global (Carson, 2021) y un aumento de suscripciones especialmente durante los meses de pandemia (PwC, 2021).

Esto, según señalan autores como Cabrera Blázquez et al. (2020) o Raka (2020), se debe principalmente a que la opción del entretenimiento casero en diferentes pantallas ha crecido entre los usuarios como resultado de las restricciones sanitarias, las medidas de confinamiento domiciliario y la incertidumbre de la población a nivel mundial.

El crecimiento del mercado del vídeo bajo demanda durante el último año y la generalización del entretenimiento basado en el *streaming* de contenido a nivel mundial es una tendencia que comparte también Carlos José Navas, Director de Fuera de Series. Navas señala que la pandemia ha acelerado un modelo de negocio que pasa por el pago de contenidos a demanda y ha confirmado que el futuro de las multinacionales pasa por esta vía.

Para la experta en plataformas Elena Neira esta situación todavía es transitoria y es difícil predecir cómo se asentará la distribución en el tiempo posterior a la pandemia. Sin

embargo, la investigadora apunta que, aunque el futuro sea incierto, este pasará por utilizar la vía digital de la manera más ágil y rentable.

Judit Clares-Gavilán, investigadora experta en nuevos modelos y políticas de distribución, indica también la incorporación de la opción digital ante los esquemas de distribución tradicionales, confirmando así la influencia de la pandemia como un factor que ha acelerado un nuevo modelo de distribución de contenidos en la industria audiovisual.

4.2.3. Datos y exclusividad: Características principales del consumo bajo demanda

Pese a las dificultades planteadas por la pandemia en cuanto a rentabilidad del producto cinematográfico al alterar el tradicional sistema de ventanas, la fórmula del *streaming* ha traído consigo nuevas oportunidades de negocio para los que han apostado por esta vía.

Autores como Ordoñez y Rivera (2019) describen a los servicios SVOD o direct-to-consumer como empresas data-driven, es decir, compañías cuyo valor y objeto de negocio reside en el estudio de datos masivos que recogen de sus clientes.

Para estas empresas, el estudio de la información recopilada de los suscriptores y el análisis de su comportamiento permite entender mejor las pautas de consumo y así perfilar la creación y distribución de contenidos audiovisuales para asegurar la retención del usuario en su plataforma con el tiempo (Gómez-Uribe, Hunt, 2016; Carrillo, 2018; Lotz, 2019).

Elena Neira, autora de *Streaming Wars* ha investigado sobre la relación de estas plataformas de *streaming* con los datos de los usuarios y coincide con el valor en términos de negocio para las compañías con intereses en el sector del entretenimiento. Así, la experta afirma que la llamada guerra del *streaming* también supone una guerra por los datos que servirá para que empresas que poseen otras líneas de negocio puedan usar esos datos para optimizar tanto las plataformas como el resto de escenarios en los que actúan.

De esta manera, la consolidación del consumo SVOD y el impulso de este a través de las distribuidoras de Hollywood ha abierto así una nueva posibilidad para que las empresas estudien a sus clientes de una manera más certera que a través de la información obtenida con la venta de una entrada de cine.

El principal valor con el que las empresas de Hollywood han contado para lanzarse a competir en este mercado de plataformas de *streaming* ha sido el contenido. La apuesta de compañías como Warner Media o The Walt Disney Company por el estreno a través de fórmulas basadas en lo digital ha favorecido la popularidad de sus servicios de vídeo bajo demanda entre los espectadores.

Autores como Pardo (2012) o Neira, Clares-Gavilán y Sánchez-Navarro (2021) señalan al contenido como causa principal del éxito en una plataforma o servicio de vídeo bajo demanda en este mercado.

Los autores señalan que los operadores direct-to-consumer necesitan de contenido nuevo y de estreno para impulsar las altas de suscriptores en su plataforma, pero, por otro lado, es importante apostar por la construcción de un buen catálogo a través de títulos o programas que no son de estreno pero cuya popularidad entre el público puede favorecer la retención de estos en una plataforma concreta (Neira, Clares-Gavilán, Sánchez-Navarro, 2021).

Así, más allá de suponer un problema para el negocio de los grandes estudios de Hollywood, la apuesta por la vía digital para el lanzamiento de películas, unida al confinamiento y al auge del entretenimiento casero y consumo de pantallas, ha favorecido el impulso de las altas en servicios bajo demanda por parte de los usuarios.

De hecho, según indica la consultora Antenna (Brady, 2021), el estreno de películas como *Wonder Woman 1984* (Patty Jenkins, 2020) en HBO Max o del musical *Hamilton* (Lin Manuel Miranda, 2020) en Disney+ han sido los dos títulos con mayor éxito en cuanto a adquisición de usuarios para las mencionadas plataformas en 2020. En la Figura 1 se puede consultar el impacto de ambos títulos en cuanto al aumento de suscriptores en sus servicios de vídeo bajo demanda.

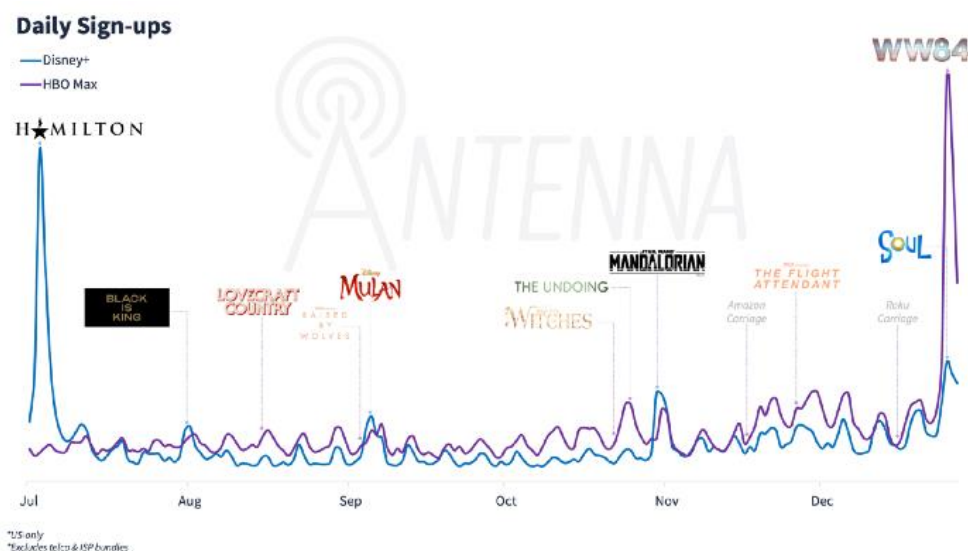


Figura 1: Contenido con mayor impulso de altas en plataformas de *streaming* en 2020. Fuente: Antenna (Brady, 2021).

Tal y como se observa en la tabla, la película de superhéroos secuela de *Wonder Woman* (Patty Jenkins, 2017) supone el mayor título en relación al aumento de suscriptores para un servicio de *streaming* en 2020. Esto, a su vez, coincide con el filme era la primera película basada en el estándar blockbuster con la que Warner Media se adentraba en la fórmula del estreno simultáneo en cines y HBO Max en diciembre de 2020, demostrando que los espectadores están dispuestos a abrazar esta forma de consumo ante títulos nuevos, exclusivos y de estreno.

Además de la importancia que tiene este contenido novedoso en términos de captación de usuarios para un servicio bajo demanda, es importante hablar también del valor del catálogo de una plataforma y de aquellos productos que, sin ser estrenos, cuentan con una popularidad que los convierte en una herramienta de retención del usuario.

La construcción de un buen catálogo es una de las principales metas de los operadores bajo demanda, lo que se ejemplifica con la llamada guerra del contenido, de la que hablan expertos como Jéssica Izquierdo.

Para la investigadora y experta en transformaciones digitales en los medios, el futuro de la distribución mediante el *streaming* traerá consigo también una guerra por el

contenido y la exclusividad de este, lo que llevará a la combinación y alternancia de plataformas y suscripciones entre los usuarios.

Elena Neira, autora de *Streaming Wars* e investigadora experta en plataformas reafirma la importancia de la exclusividad en el modelo de negocio de las plataformas, cuyos acuerdos y adquisiciones de derechos han llevado a que determinados productos solo puedan verse en un servicio concreto.

De esta manera, se construyen catálogos que autores como Álvarez y López (2015) definen como efecto llamada, es decir, que actúan atrayendo suscriptores a los que, posteriormente, se les venden otros productos, servicios o contenidos.

La construcción de una plataforma en base al principio de exclusividad ha sido una de las líneas de actuación por las que han apostado las compañías en lo que respecta sus plataformas. Compañías como Universal, con Peacock, han logrado un mayor impulso de altas en su servicio con la serie *The Office* (Ricky Gervais, 2003) que las obtenidas con su lanzamiento o con cualquier otro contenido, según indica la consultora Antenna (Brady, 2021).

Por otro lado, los acuerdos millonarios de Warner Media por garantizar la exclusividad de series como *Friends* (Marta Kauffman y David Crane, 1994) y *Big Bang Theory* (Chuck Lorre, 2007) demuestran también los esfuerzos de las *majors* por garantizar la dotación de contenido a una plataforma más allá de los títulos de estreno (Alexander, 2021).

Así, el lanzamiento de títulos de estreno de forma alternativa al circuito comercial de los cines y la lucha por la exclusividad del contenido marcan la competencia en el actual mercado de las plataformas, con el que las distribuidoras cuentan con una oportunidad de negocio para alimentar sus bases de suscriptores.

La captación de usuarios, el análisis y estudio de su comportamiento y la retención a través de contenido de catálogo marca la tendencia de un mercado cuya competencia y concentración apunta a crecer y mantenerse más allá de la pandemia.

4.2.3. El futuro del *streaming* tiende a la concentración del mercado

El auge de la fórmula digital y el factor acelerador introducido por la pandemia también ha traído consigo la tendencia a una concentración de mercado y el riesgo de que se genere un oligopolio en manos de unos pocos actores en lo que respecta a plataformas Cabrera Blázquez et al. (2020) y Vlassis (2020) ya señalan en sus investigaciones los retos de un mercado en el que la concentración entre compañías, especialmente aquellas con origen en Estados Unidos, deja un escaso margen para competir a otros servicios de otras regiones y con otras características.

El aumento de actores presentes en el negocio del *streaming* y el auge de las suscripciones evidenciado durante el último año apunta hacia el escenario presentado en el párrafo anterior. Los datos de la consultora Antenna muestran el avance de esta forma de consumir y comercializar contenidos, con un crecimiento en suscriptores en el mercado del vídeo bajo demanda de un 20% en 2020 respecto a años anteriores (Carson, 2021).

Además, este crecimiento entre las plataformas se da especialmente entre las plataformas con base en Estados Unidos, región con más ingresos procedentes de este negocio y cuya tendencia seguirá siendo creciente hasta, al menos, 2023 (ONTSI, 2020).

Algunos estudios como el de Pérez-Rufí et al. (2020) advierten del riesgo que trae consigo la actual situación en cuanto a distribución de contenidos digitales. Los autores definen el mercado como una burbuja que, antes de explotar, se desinflará a través de actuaciones de convergencias, fusiones y alianzas entre los agentes implicados.

Estos movimientos ya se han visto a lo largo del último año entre distribuidoras y plataformas. La alianza entre Sony con Netflix y Disney para la explotación de contenidos es una muestra de la suma de fuerzas en este mercado con el objetivo de continuar compitiendo en lo que algunos autores definen como guerra del *streaming* (Neira, 2020).

Además, las fusiones y convergencias que apuntaban Pérez-Rufí et al. (2020) en su investigación se han evidenciado en la realidad del mercado. Así, el 17 de mayo de 2021

la compañía de medios AT&T, propietaria de Warner Media, llegaba a un acuerdo con la empresa Discovery para dar lugar a un nuevo operador dentro del sector del entretenimiento audiovisual, que recibirá el nombre de Warner Bros Discovery (AT&T, 2021).

La fusión de ambas supone la suma de todo el catálogo de contenido audiovisual de ambas compañías y, tal y como apunta AT&T, tiene el objetivo, entre otros, de impulsar sus planes en el sector de los servicios bajo demanda (AT&T, 2021). De esta manera, este modo de operar por parte de las compañías demuestra lo que ya anticipaban Vlassis (2020) o Cabrera Blázquez et al. (2020) respecto a la concentración y oligopolio de mercado entre las plataformas.

Otro de estos ejemplos se evidencia con la adquisición del estudio cinematográfico y distribuidor MGM (Metro Goldwyn Meyer) por parte de Amazon el 26 de mayo de 2021. Este acuerdo supone la incorporación de más de 4000 películas y 17000 programas de televisión al catálogo de Prime Video (Amazon, 2021) y se convierte en un nuevo movimiento de mercado hacia la concentración, en este caso, en torno a una compañía cuyo principal interés radica en el sector del comercio electrónico.

Según señala Carlos José Navas, Director de Fuera de Series, estos movimientos de fusión, desaparición y acuerdos entre plataformas serán la norma y la tendencia de cara al futuro en el mercado del *streaming*. Navas sostiene que esta concentración se dará entre aquellos actores que cuenten con un mayor número de suscriptores y las fusiones y cierres de otras compañías serán los movimientos que permitan seguir compitiendo a aquellos operadores que no logren cumplir sus objetivos.

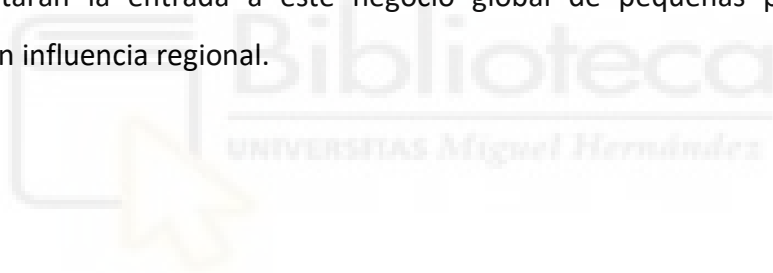
Dentro de este esquema que apunta hacia el oligopolio, algunos expertos introducen la cuestión acerca del número de suscripciones que el usuario estará dispuesto a tener en un mercado en el que cada vez tienden a incorporarse nuevos actores.

Mientras Carlos José Navas plantea la pregunta de si el usuario estará dispuesto a pagar diferentes suscripciones en una situación de normalidad respecto a la pandemia, Elena Neira, experta en plataformas, apunta que el consumo se basará en la alternancia de

servicios por parte del espectador. Por su parte, Jéssica Izquierdo, profesora de la UJI especializada en transformaciones digitales en los medios, coincide con Neira en la combinación de servicios como la norma en el mercado del futuro, según las preferencias de cada momento.

Por tanto, la evolución del vídeo bajo demanda responde a los principios de concentración en manos de unos pocos operadores que, principalmente, son compañías dueñas de medios con intereses en el sector del entretenimiento o con intereses distintos pero que se valen del valor del consumo de vídeo por la vía digital para cumplir sus objetivos, como se observa en el caso de Amazon y la compra de MGM.

La burbuja de este mercado, tal y como la definen Pérez-Rufí et al. (2020), tiende a ser un escenario en el que la pandemia ha acelerado los movimientos entre los competidores implicados y, a falta de ver la evolución de este en el futuro a medio-largo plazo, todo parece indicar que retos como los planteados por Cabrera Blázquez et al. (2020) dificultarán la entrada a este negocio global de pequeñas plataformas o compañías con influencia regional.



5. Conclusiones

Tras la exposición de resultados, se pueden resaltar algunas conclusiones respecto a la distribución de contenidos audiovisuales ante la irrupción de la pandemia del COVID-19 y en cuanto a la influencia del último año en el futuro de la exhibición.

Uno de los cambios principales desde marzo de 2020 hasta la realización de este trabajo se ha dado en la distribución de películas a través del circuito de ventanas comerciales propuesto por autores como Miñarro (2013). La verticalidad y los plazos de este se han visto readaptados para dar paso a nuevas fórmulas de estreno y experimentos mediante la vía digital que apuntan a mantenerse más allá de la crisis del coronavirus, tal y como también señalaba Judit Clares-Gavilán, experta en ventanas comerciales de distribución, en la entrevista realizada.

Así, el sistema comercial que se perfila en el escenario del futuro es uno en el que la ventana de los cines mantiene su exclusividad, aunque reducida respecto a una situación previa a la pandemia y en el que el *streaming* se convertirá en una pieza fundamental en el esquema de la distribución de contenidos.

Las estrategias seguidas por las compañías cinematográficas en relación al uso de sus respectivos servicios de vídeo bajo demanda han permitido experimentar con fórmulas y un nuevo tipo de consumo que se ha visto reforzado por el contexto y las medidas de confinamiento adoptadas a nivel mundial.

No obstante, la restitución de la primera ventana y del período de exclusividad apunta a mantenerse en una futura situación de relativa normalidad. La apuesta de distribuidoras como Paramount, Universal o Disney por estrenos en cines para determinadas películas con plazos reducidos indican que las empresas de distribución están comprometidas con un mantenimiento del sistema comercial, pese a su reformulación.

Por otro lado, el auge del *streaming* y la estrategia de negocio de las distribuidoras respecto a esta vía se ha visto en los distintos acuerdos, adquisiciones de derechos y compras entre plataformas y compañías con intereses en el sector del entretenimiento

bajo demanda. Este aumento de popularidad y crecimiento de consumo puede traer, sin embargo, una concentración en torno a unos escasos competidores, tal y como apuntaban Cabrera Blázquez et al. (2020), y dejar un margen nulo para la diversidad de plataformas.

De esta manera, la evolución del mercado de exhibición de contenidos desde marzo de 2020 ha traído consigo oportunidades y amenazas para los diferentes implicados. Sin embargo, el carácter cambiante de esta situación hace que todavía se perfile un futuro incierto y unos escenarios imposibles de predecir, según señala también Elena Neira, experta en distribución audiovisual y plataformas.

Así, futuras investigaciones podrían centrarse en analizar los escenarios resultado de los movimientos llevados a cabo por las compañías durante la situación de pandemia y la consolidación de estrategias en un futuro a largo plazo en el que haya una situación de normalidad.

También serán interesantes aquellos estudios que intenten comprobar cuál ha sido la influencia de la apuesta por el *streaming* y la reducción del período de exclusividad para el modelo de financiación de películas blockbuster propuesto por Hollywood, debido a las nuevas fórmulas de estreno y el posible riesgo para rentabilizar ciertos productos (Clares-Gavilán, 2017).

Además, otra línea en la que profundizar podría ser la medición del impacto cultural que, entre los espectadores, hayan podido tener los títulos y su estreno mediante fórmulas digitales en comparación a la popularidad alcanzada por las películas estrenadas mediante una vía tradicional de exhibición.

Pese a que el futuro de la distribución de contenidos indica, en vista de lo analizado en el trabajo, a apostar por la digitalización y el consumo libre de contenidos audiovisuales es complicado predecir cuál será la situación en un futuro a largo plazo que podría traer consigo incluso más disrupciones que las generadas por la pandemia.

Ante esto, Hollywood y todos los implicados en el negocio de la distribución (desde empresas de entretenimiento hasta creadores y trabajadores) deben entender que el

éxito de la creación, producción y distribución de contenidos audiovisuales pasará por entender y adaptar las disrupciones que se introduzcan su esquema de actuación y convertir las amenazas introducidas en oportunidades de negocio para el futuro.

6. Bibliografía

Alexander, J. (23 de febrero de 2021). Are The Office and Friends bets paying off for Peacock and HBO Max?. *The Verge*. <https://www.theverge.com/22297077/the-office-friends-peacock-hbo-max-streaming-wars-disney-plus-star>

Álvarez Monzoncillo, José María y López Villanueva, Javier (2015). Vidas paralelas de las películas: circuitos estratificados de distribución y consumo. En: adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, nº10. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 21-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2015.10.3>.

Amazon (2021, 26 de mayo). *Amazon and MGM have signed an agreement for Amazon to acquire MGM*. [Comunicado de prensa]. https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazon-and-mgm-have-signed-agreement-amazon-acquire-mgm?utm_source=pocket_mylist

Anderson, Chris (2007). *La economía long tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Ediciones Urano.

AT&T (2021, 22 de abril). *AT&T Reports First-Quarter Results*. [Comunicado de prensa]. <https://investors.att.com/~media/Files/A/ATT-IR/financial-reports/quarterly-earnings/2021/Q121/ATT1Q21EarningsRelease.pdf>

AT&T (2021, 17 de mayo). *AT&T'S and Discovery, Inc. creating standalone company by combining operations to form new global leader in entertainment*. [Comunicado de prensa]. <https://about.att.com/content/dam/snrdocs/pdf/AT&T%20Discovery%20WarnerMedia.pdf>

Berganza Conde, M.R. y Ruiz, J.A. (2005). *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. McGraw-Gill Interamericana de España.

Brady, B. (4 de enero de 2021). *The Biggest Films of the Year Were Direct-to-SVOD*. Medium. <https://medium.com/antennaanalytics/the-biggest-films-of-the-year-were-direct-to-svod-1f23a2e0fcbf>

Box Office Mojo (2021). *Domestic Box Office Weekends for 2021*. Box Office Mojo. https://www.boxofficemojo.com/weekend/?ref_=bo_nb_yl_secondarytab

Cabrera Blázquez F.J., Cappello M., Chochon L., Fontaine G., Talavera Milla J., Valais S. (2020). *The European audiovisual industry in the time of COVID-19*, European Audiovisual Observatory, Strasbourg, June 2020. Recuperado online de: https://search.coe.int/observatory/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016809f9a46

Carrillo, J. (2018). *Paradigma Netflix: El entretenimiento del algoritmo*. Barcelona. Editorial UOC.

Carson, J. (27 de enero de 2021). *Antenna Q4 2020 Streaming Report*. Medium. <https://medium.com/antennaanalytics/antenna-q4-2020-streaming-report-87f3a427c188>

Cinemark (2020, 16 de noviembre). *Universal Filmed Entertainment Group and Cinemark Theaters Announce Dynamic Release Window Agreement for Exhibition of Universal Films*. [Comunicado de prensa]. https://ir.cinemark.com/news-events/press-releases/detail/478/universal-filmed-entertainment-group-and-cinemark-theaters?utm_source=pocket_mylist

Clares-Gavilán, Judith (2014). *Estructura y políticas públicas ante los nuevos retos de la distribución y consumo digital de contenido audiovisual. Los proyectos de vídeo bajo demanda de cine Filmin y Universciné como estudio de caso*. Tesis doctoral. Universitat Ramon Llull. <http://www.tesisenred.net/handle/10803/247706>

Clares-Gavilán, Judith; Medina-Cambrón, Alfons (2018). Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de *Filmin*. *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 909-920. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>

Clares-Gavilán, Judith; Merino-Álvarez, Cristina; Neira, Elena (2019). *La revolución over the top. Del vídeo bajo demanda (VOD) a la televisión por internet*. Editorial UOC. ISBN: 978 84 91803966

Clares-Gavilán, Judith; Ripoll-Vaquero, Jaume; Tognazzi-Drake, Alberto (2013). *Distribución audiovisual en internet. VOD y nuevos modelos de negocio*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 9029 911 1

Comscore (2021, 10 de junio). *Comscore Box Office Intelligence Shows 83% of Movie Theaters Are Now Open Worldwide*. [Comunicado de prensa]. https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2021/6/Comscore-Box-Office-Intelligence-Shows-83-of-Movie-Theaters-Are-Now-Open-Worldwide?utm_source=pocket_mylist

Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. London. Sage.

Epstein, E. J. (2010). *The Hollywood Economist: The Hidden Financial Reality Behind the Movies*. Hoboken, New Jersey: Melville House.

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

Gómez-Urbe, C. y Hunt, N. (2016). The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation. *AMC Transactions on management information systems (TMIS)*, v. 6, n. 4, article n. 13. <https://doi.org/10.1145/2843948>

Hadida, A. L., Lampel, J., Walls, W. D., & Joshi, A. (2020). Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics. *Journal of Cultural Economics*, 45(2), 213-238. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09379-z>

Hennig-Thurau, T., Ravid, S.A. & Sorenson, O. The Economics of Filmed Entertainment in the Digital Era. *J Cult Econ* 45, 157–170 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10824-021-09407-6>

Herbera, Linares y Neira, J., Linares, R. y Neira, E. (2015). *Marketing cinematográfico: cómo promocionar una película en el entorno digital*. Barcelona. Editorial UOC.

Herbert, D., Lotz, A., & Marshall, Lee (2019). Approaching media industries comparatively: A case study of *streaming*. *International Journal of Cultural Studies*, 22(3), pp. 349-366.

Johnson, M (2021). Hollywood survival strategies in the post-COVID 19 era. *Humanit Soc Sci Commun* 8, 100. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00776-z>

Kilar, J. (6 de diciembre de 2020). Some big 2021 news for fans. [Noticia en web corporativa]. Warner Media. https://www.warnermedia.com/us/story/some-big-2021-news-fans?utm_source=pocket_mylist

Lotz, Amanda (2019) Show me the money: How revenue strategies change the creative possibilities of internet-distributed television. In Deuze, M & Prenger, M (Eds.) *Making media: Production, practices, and professions*. Amsterdam University Press, The Netherlands, pp. 337-346.

Lotz, Amanda & Lobato, Ramon & Thomas, Julian. (2018). Internet-Distributed Television Research: A Provocation. *Media Industries Journal*. 5. 10.3998/mij.15031809.0005.203.

Martín del Mazo, A. (2018). *Cultura digital y distribución cinematográfica. Cómo está cambiando Internet la comercialización fílmica en España*. Tesis Doctoral.

McMahon, James (2018) : Is Hollywood a Risky Business? A Political Economic Analysis of Risk and Creativity, *New Political Economy*, ISSN 1469-9923, Taylor & Francis, London, Iss. Online First: 13 Apr 2018, pp. 1-24, <http://dx.doi.org/10.1080/13563467.2018.1460338>.

Miñarro, L. (2013). *Cómo vender una obra audiovisual: una aproximación a la distribución audiovisual de contenidos audiovisuales*. Barcelona. Editorial UOC.

Neira, Elena (2020). *Streaming wars. La nueva televisión*. Libros Cúpula. ISBN: 978 84 48026585.

Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith; Sánchez-Navarro, Jordi (2021). New audience dimensions in *streaming* platforms: the second life of Money heist on Netflix as a case study. *Profesional de la información*, v. 30, n. 1, e300113. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.13>

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

Ojer, T. y Capapé, E. (2012). *Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix*. *Comunicación: revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales - 2012 - Nº 10 Congreso Internacional de la Red Iberoamericana de Narrativas Audiovisuales (1º. 2012. Sevilla-Málaga)*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11441/34275>

ONTSI (2020). *Informe anual de los contenidos digitales en España 2017*. Madrid: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Recuperado de: <https://www.ontsi.es/es/estudios-e-informes/contenidos-digitales/informe-anual-contenidos-digitales-2020>.

Pardo, A. (2012). *Hollywood and the Digital Revolution: New Consumers, New Markets, New Business Models*. [En línea. URL : <http://journals.openedition.org/map/246> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/map.246>.

Pérez-Rufí, José-Patricio; Gómez-Pérez, Francisco-Javier; Castro-Higueras, Antonio (2020). *Panorama de las plataformas de televisión OTT: agentes del mercado audiovisual y estrategias comerciales*. En: *Comunicación y diversidad. Selección de comunicaciones del VII Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC)*. Valencia, España, 28-30 de octubre, pp. 391-403. EPI SL. ISBN: 978 84 120239 5 4. <https://doi.org/10.3145/AE-IC-epi.2020.e25>

PwC (2021). *Entertainment and Media Outlook 2020-2024 España*. PricewaterhouseCoopers.

Raka, G.D. Pre and Post COVID-19 Sentiment Analysis of Consumers for OTT Platforms. *Psychology and Education*, 57 (9). 6197 – 6208. <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.2704>

Rivera, D. Ordóñez, K. (2019). Las plataformas de entretenimiento on demand: detrás del Machine Learning de Netflix, HBO y Spotify. *Media Industries Journal* 5 (2). 10.3998/mij.15031809.0005.203

Sattelberger, F. (2015). *Optimising Media Marketing Strategies in a Multiplatform world*. En: *Journal of Media Business Studies*, vol.12, nº1, 66-88.

Sony Pictures (2021, 8 de abril). *Netflix and Sony Pictures Entertainment Sign Pay-One U.S. Licensing Deal for Feature Films*. [Comunicado de prensa]. https://www.sonypictures.com/corp/press_releases/2021/0408?utm_source=pocket_mylist

Sony Pictures (2021, 21 de abril). *Disney and Sony Pictures Entertainment Announce Unprecedented Post-Pay 1 Content Licensing Agreement*. [Comunicado de prensa].

https://www.sonypictures.com/corp/press_releases/2021/0421?utm_source=pocket_mylist

Squire, J. E. (2006). Introduction. In J. E. Squire (Ed.), *The movie business book* (Third Edition., pp. 1–12). Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press, McGraw-Hill Education.

Tartaglione, N. (10 de enero de 2020). *2019 Worldwide Box Office Hits \$42.5B Record; Offshore Too With \$31B+Highlights From The International Profit Center & What's Ahead For 2020 – Global Studio Chart*. Deadline. <https://deadline.com/2020/01/highest-grossing-movie-studios-2019-record-international-global-box-office-market-share-chart-analysis-2020-forecast-1202823471/>

The Walt Disney Company (2020, 10 de diciembre). *Disney Investor Day 2020*. [Vídeo]. Disponible en: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-investor-day-2020/>

Ulin, J. (2009). *The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV and Video Content in an Online World*. Burlington (MA), USA and Oxford, UK: Focal Press.

Universal Pictures (2020, 28 de julio). *Universal Filmed Entertainment Group and AMC Entertainment Announce Agreement for Exhibition of Universal Films*. [Comunicado de prensa]. https://www.universalpictures.com/news/universal-filmed-entertainment-group-and-AMC-entertainment-announce-agreement?utm_source=pocket_mylist

ViacomCBS (2021, 24 de febrero). *Viacom Unveils Comprehensive Streaming Strategy and Expansive Slate of Originals Headed to Paramount+*. [Comunicado de prensa]. <https://www.viacomcbs.com/press/viacomcbs-unveils-comprehensive-streaming-strategy-and-expansive-slate-of-originals-headed-to-paramount>

Vlassis, A (2020). Global online platforms, COVID-19, and culture: The global pandemic, an accelerator towards which direction? *Social Media + Society*. 2021;43(5). doi:10.1177/2056305116665858

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

6. Anexos

6.1. Transcripciones de entrevistas

Entrevista Elena Neira

P. ¿Cuáles han sido los mayores cambios a gran escala percibidos en cuanto a distribución audiovisual durante el último año?

R. Los principales cambios han consistido en no respetar el período de exclusividad que tradicionalmente tenía la primera pantalla. Las medidas extraordinarias han alterado el modelo tradicional de exhibición, sobre todo en Estados Unidos y la duración de las ventanas se ha flexibilizado de diferentes maneras, con casos como los de Warner y Universal, por ejemplo, que siguen cerrando acuerdos para adelantar la ventana de alquiler digital.

P. ¿Cree que estos cambios en cuanto a flexibilización en el sistema de ventanas se van a mantener en un futuro a medio plazo?

R. Todos los pasos que están dando las *majors* apuntan a restituir la importancia de la primera pantalla por ser una parte muy importante de la propia economía audiovisual. Sin el estreno en pantalla grande, las películas de grandes presupuestos no serían rentables.

R. Sin embargo, creo que la incorporación de los estrenos digitales dentro de los esquemas de distribución tradicionales dificultará todavía más restituir las cosas a una situación anterior. No creo que haya una ruptura total, pero, sin ninguna duda, habrá una flexibilización y unos plazos muchos más realistas de los de ahora.

P. Este año se ha visto un crecimiento también en el mercado de las plataformas, ¿Cree que estamos ante un mercado muy concentrado o existe hueco para actores nuevos?

R. Estamos ante la consolidación de algunas plataformas y ante la incorporación de la ecuación digital en compañías tradicionales que ya tenían intereses en el sector del entrenamiento. Es un mercado global, por lo que hay sitio para varios jugadores.

Me parece más difícil la incorporación de compañías 100% tecnológicas o empresas que arranquen desde cero. El negocio de la suscripción es muy arriesgado y no todas cuentan con suficiente estructura financiera como para lanzarse a esta aventura.

P. Respecto a las plataformas de *streaming*, los agentes distribuidores han aprovechado sus servicios de vídeo bajo demanda para experimentar con nuevas formas de exhibición, ¿Esta fórmula se puede mantener en el futuro?

R. Estamos en una situación transitoria en la que se está experimentando con el negocio digital. Me da la sensación de que las compañías van a optar por las fórmulas que consideren más convenientes, aunque con los grandes estrenos la primera pantalla será la que resulte más rentable. Si la situación fuese distinta, Disney estaría lanzando sus películas en el cine porque es el canal que más beneficio reporta a sus títulos.

Tal vez en un futuro nos encontremos con la situación de que la fórmula de estreno para cada película se decida caso por caso, en función de lo más ventajoso. La cuestión aquí será ver si los cines aceptarán esto o no.

P. ¿Qué peso considera que tiene para captar y retener suscriptores el contar con un buen catálogo de base y el construir un buen catálogo de contenido original?

R. El peso de un buen catálogo es total. La gasolina de las altas son los contenidos y, sin estos, es imposible que el negocio prospere. Las compañías se han dado cuenta de que el catálogo de fondo es importante, pero necesitan insuflar contenido nuevo de forma regular de tal manera que la gente esté dispuesta a pagar por el servicio mes a mes. Sin contenido una plataforma no es nada.

P. ¿Cree que las plataformas, al poder consumir una película o un estreno desde una casa, esto permitirá a los estudios conocer mejor a su usuario y su comportamiento?

R. Sin ninguna duda. Toda esta guerra del *streaming* también es una guerra por los datos. Es interesante especialmente para aquellas compañías con intereses en otras áreas. Por ejemplo, Disney usa todos los datos masivos para optimizar su plataforma, pero también tiene intereses en otras áreas en las que esta información es tremendamente valiosa.

P. ¿Podría haber también una emulación por parte de otras plataformas en el mercado del *streaming* del sistema de recomendación y el algoritmo de otras plataformas como Netflix para mantener a los usuarios más tiempo en su servicio?

R. Todas las miradas se ponen en Netflix porque lleva años puliendo una de las mejores experiencias de usuario del mercado y, probablemente, su éxito haya llevado a otras plataformas a hacerlo.

Cualquier servicio comercial con contenido abundante necesita saber perfectamente cómo es el comportamiento del usuario para que se produzca una conversión, ya sea una compra, un visionado o una escucha de una canción. Un sistema de recomendación no sustenta las horas que se consumen dentro de una plataforma, pero es uno de los grandes drivers de consumo.

P. ¿La entrada de cada vez más plataformas al mercado marcará también una guerra de precios o este no tendrá tanta influencia como otros factores como, por ejemplo, el contenido?

R. Creo que el escenario que se dibuja en el futuro es uno en el que alternaremos plataformas según nuestras preferencias del momento, es decir, nos daremos de alta o de baja en función de lo que estrene cada plataforma.

Además, el precio y el umbral psicológico de la suscripción son cuestiones muy sensibles. Las últimas veces que Netflix, por ejemplo, ha elevado precios esto no le ha sentado bien a sus declaraciones trimestrales e incluso ha perdido suscriptores. No creo que las compañías puedan entrar en una guerra de precios, pero sí en una guerra de contenidos, acentuando la exclusividad de estos para que solo puedan verse en una plataforma determinada.

P. ¿Cómo ve el futuro a corto-medio plazo en cuanto a plataformas y distribución en la industria audiovisual?

R. Es difícil hacer predicciones cuando hay en medio una disfunción tan profunda como es la pandemia y aún es pronto para determinar cómo quedará configurado el panorama. Todas las *majors* están comprometidas con el estreno en pantalla grande y con la restauración de las ventanas, aunque estas van a tener que reformularse. A lo mejor hay títulos, como películas de mediano presupuesto, que no pasarán por la gran pantalla y que esta solo quede suscrita a taquillazos si los cines permiten esta decisión.

Todavía hay variables que no pueden predecirse, pero los estudios de Hollywood tendrán que entender que el futuro pasa por utilizar lo digital de la manera más ágil y rentable. No creo que haya una única fórmula para hacerlo, sino que esta irá variando según las necesidades de las *majors* en cada momento.

Entrevista CJ Navas

P. La pandemia ha afectado a la industria audiovisual a todos los niveles, ¿cuál ha sido la percepción desde Fuera de Series como medio que ha cubierto el tema?

R. La pandemia ha acelerado la tendencia de un modelo de negocio hacia el pago por contenidos a demanda y ha confirmado que el futuro de las multinacionales pasa por el *streaming*, a día de hoy lo más cómodo y barato para el usuario.

Esto también ha dado a los estudios de Hollywood algo de seguridad, que ahora reciben una cierta cantidad de dinero todos los meses y no deben jugárselo todo a super producciones millonarias. También queda en medio la duda de qué pasará con las cadenas en abierto o los canales de pago, con un futuro más complicado.

P. ¿El mercado de las plataformas está muy concentrado en la actualidad o aún sigue habiendo espacio para nuevos competidores que puedan ir incorporándose?

R. Habrá una concentración de mercado entre aquellas plataformas que reúnan un mayor número de suscriptores. Estos procedimientos casi siempre tienen un proceso de expansión y otro de concentración.

Todas las plataformas quieren alcanzar un número objetivo de suscriptores y son capaces de llegar a este número. La apuesta de estos servicios es mantener un número suficiente de suscriptores para, o bien ser plataformas independientes, o negociar fusiones en mejores términos cuando haya que hacerlo.

P. En cuanto a factores como la guerra de precios, ¿qué influencia cree que puede tener para que el consumidor se pueda decantar por un servicio de *streaming* u otro?

R. Creo que el precio es importante y la guerra de precios puede ser una opción, pero la gran duda será comprobar cuántas suscripciones se está dispuesto a tener en una situación de normalidad, en la que la gente decida entre gastar dinero en plataformas o ir al cine cuando esto se permita con normalidad.

Además, también se pueden dar fusiones o casos de contenidos que dependen de otras plataformas, como ocurre en Estados Unidos, con Hulu o ESPN en Disney.

P. ¿Qué cambios cree que se darán en este mercado de las plataformas en el futuro a medio largo plazo en los próximos, meses, años?

R. Creo que va a haber una concentración antes o después. Habrá un momento en el que una plataforma verá más rentable vender sus productos a otras. No todas las compañías llegarán a sus objetivos y estas cerrarán, venderán o se fusionarán y seguirán en el mercado.

Es complicado que Netflix, Disney o HBO Max cierren, así como plataformas como Apple y Amazon, cuyo principal objetivo de negocio es diferente al del *streaming*. Sin embargo, el resto creo que se acabarán integrando como canales dentro de otros servicios o llegará un momento en el que venderán su contenido a otras.

Entrevista Judit Clares-Gavilán

P. ¿Cuál ha sido el principal cambio que ha traído consigo el último año de pandemia en lo que respecta al negocio de la distribución audiovisual?

R. El COVID ha hecho que los experimentos en cuanto a distribución puedan quedarse. En el momento en que las salas se abran con normalidad habrá títulos que podrían ir

directamente a plataformas o que podrían tener un estreno híbrido. Será interesante ver cómo esta vía de distribución se ha acelerado con el coronavirus.

P. ¿Cómo puede ser rentable el modelo convencional de producción y distribución de películas en una era con un recorrido más limitado en salas de cine?

R. Desconozco las cifras exactas, pero al tratarse compañías con distribución y explotación directa en su propio portal es probable que el beneficio no sea tan bajo como en años anteriores, cuando los distribuidores carecían de una plataforma con la que pudiesen llegar a su público objetivo final.

El estreno en salas seguirá siendo rentable y se combinará con el estreno progresivo en otras ventanas. Todas ellas son, al final, distintas formas de aproximarse a una película.

P. ¿Este modelo de distribución podría depender de cada película?

R. Dependerá de cada película y de las características particulares de cada territorio, además de factores culturales, normativos y de las decisiones que las grandes tomen para cada título.

Ante este panorama que incorpora la digitalización a las nuevas formas de estreno, ¿podría darse un marco regulatorio que establezca o marque las pautas de distribución que debe seguir el producto?

Los plazos podrían modificarse con el tiempo, aunque esto depende de lo que establezcan los americanos, ya que sus películas son las más exhibidas en las salas y las que marcan el rendimiento. Por ejemplo, en España existen acuerdos entre exhibidores con un paraguas de exclusividad de entre 3 y 4 meses.

P. ¿Cómo puede el cine abrirse a explorar a otras líneas de negocio ante el auge de las plataformas de *streaming*?

R. Hace años que los cines intentan abrirse a otras líneas de negocio con estrategias para encontrar su hueco ante los avances tecnológicos.

La ventana del cine no desaparecerá, aunque es cierto que el período de confinamiento ha pasado factura a las salas más pequeñas, que tendrán que readaptarse. Ahora

estamos viendo estrategias como las explotaciones simultáneas de películas en salas de todo el mundo, eliminando la espera entre territorios para atraer a más gente al cine.

P. Con el auge de la explotación de películas en plataformas de *streaming*, ¿Podrían los cines permitir el estreno en sus salas con recorrido reducido de títulos de plataformas como Netflix?

R. Totalmente. La diferencia de Netflix con las salas de cine viene porque su modelo de negocio se basa en el estreno directamente en su plataforma sin pasar por el resto de ventanas.

R. Sin embargo, Netflix es también una productora de cine a la que le interesa abrir vías de negocio en cada una de las fases del negocio audiovisual. En función de la estrategia de sus títulos, Netflix puede decidir que una película vaya directamente a SVOD o abrirse a otras ventanas de explotación como el estreno en salas, lo que también le puede permitir optar a otros beneficios, como premios.

P. ¿Cómo ve el futuro a medio-largo plazo en términos de la distribución audiovisual ante los cambios actuales?

R. El consumo bajo demanda ha venido para quedarse, lo hemos visto durante este período de tiempo con el lanzamiento de sus propias plataformas SVOD por parte de los estudios. Sin embargo, esto no quitará que sigamos disfrutando del resto de ventanas de explotación, aunque estas tendrán que ser replanteadas según los cambios que se han vivido.

Entrevista Jéssica Izquierdo

P. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes a nivel de distribución audiovisual desde la irrupción de la crisis del coronavirus en la industria?

R. El principal cambio ha sido el impacto tras el crecimiento de las plataformas. El sistema no tenía prevista una situación como esta y no contaba con una estructura preparada. Sin embargo, todavía es pronto para hablar de cómo van a adaptarse estas disrupciones.

La pandemia ha podido acelerar alguna decisión que habría tardado más en tomarse. Un ejemplo es el estreno de productos directamente en plataformas. Esto no lo debemos asociar a la situación de pandemia, sino al auge del *streaming* y de las plataformas en los últimos años.

P. Si se reduce esa ventana de exclusividad por la apuesta por otras tendencias, ¿cómo se puede obtener beneficio de una película que hubiese contado con un recorrido en cines según los plazos aceptados en el sistema de distribución?

R. A nivel de financiación y recaudación hay un impacto también en los presupuestos. La recaudación en salas era el mayor beneficio desde el punto de vista de financiación y, al verse reducidas, también se reflejará en los presupuestos.

P. Ante esta situación, ¿el nivel de financiación tendrá que ajustarse al tipo de película?

R. Claro, porque el mercado ha vivido este cambio. Esto no lo han provocado solo las plataformas, sino también los usuarios. Ahora los espectadores tienen otras fórmulas de acceso al contenido y las plataformas han sabido canalizar este comportamiento, beneficiando a los usuarios en experiencia o precio.

Ante esto, las salas tendrán que reconfigurarse y probar fórmulas distintas y, al igual que la televisión lineal, quedarán reservadas para determinados productos. La industria convencional nunca hubiera cambiado su sistema, sino que ha tratado de frenar el avance de la tecnología desde la irrupción de Internet.

Ahora que el usuario está empoderado es difícil hacerle renunciar a privilegios. Otro caso es que las plataformas hagan cambios progresivos en sus estrategias, como es el caso de Netflix y el estreno de capítulos semanales en lugar de la temporada completa de una serie.

P. En esa apuesta por nuevas fórmulas y contenidos, ¿no iría en contra de la filosofía de plataformas como Netflix y su apuesta por el consumo masivo de contenidos como valor diferenciador y el empoderamiento del usuario?

R. La estrategia de Netflix es una estrategia de conquista de mercado. Falta transparencia en sus datos y llevan una estrategia de conquista de mercado y facilitar todo para asentarse como una opción que favorezca la conquista del mercado.

Estamos en un momento de expansión de mercado, pero todavía no sabemos cómo va a estabilizarse y hay que dejar tiempo a que se asienten los distintos modelos presentes. Actualmente, los usuarios combinan plataformas, lo que explica también la guerra del contenido por parte de estas.

P. ¿Vería posible que los estudios, en una apuesta por ampliar y diversificar su negocio, adquiriesen espacios como salas de cine para explotar sus productos y rentabilizar el 100% desde su primera ventana?

R. Se podrían explotar estas fórmulas de usar las salas como un espacio igual que un parque temático. Sin embargo, esto ya no sería hablar de supervivencia de salas, sino de un negocio que aumentaría la concentración de mercado.

P. ¿Cuál cree que será la relación más sostenible entre la distribución convencional y el modelo actual de consumo en plataformas?

R. Creo que las salas lo tienen difícil porque dependen de los productos que los estudios decidan lanzar en cines. Estas podrán reinventarse, pero el factor principal es que las productoras hagan películas que sean rentables y se vean reforzadas con su visionado en salas, como pueden ser las películas de superhéroes.

Tal y como está la industria, la solución pasa por hacer películas cuyo valor añadido sea el visionado en la gran pantalla.

