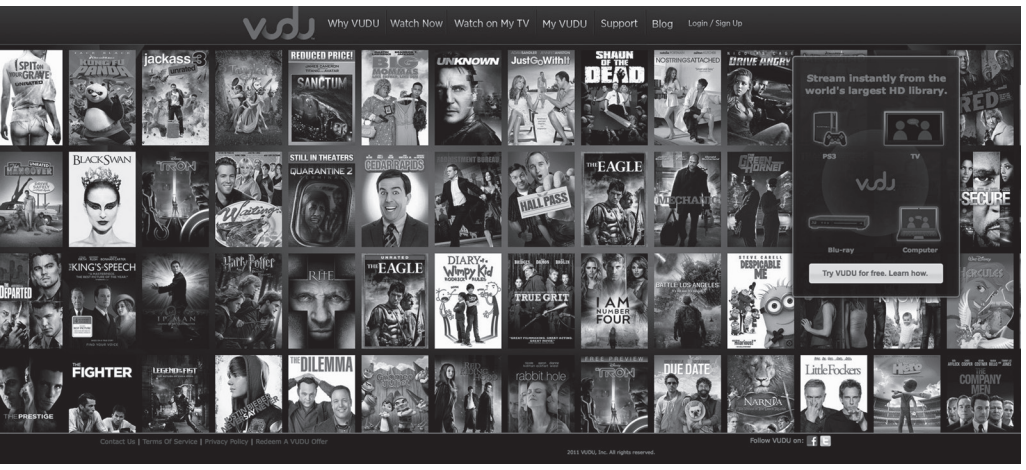
Jéssica Izquierdo Castillo

EL CINE E INTERNET: UN NUEVO ALIADO PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO... ¿DIFERENTE?*

Nuevos modelos de negocio cinematográficos

La digitalización del sector cinematográfico es la más lenta e incierta de todas las que acontecen, ya no solo en el panorama audiovisual, sino en el contexto de las industrias culturales. La industria cinematográfica se ha encontrado por este camino con unos obstáculos que, desde el primer momento, han sido identificados como incógnitas por resolver. El coste económico y la responsabilidad de la financiación, los estándares tecnológicos y la seguridad de transmisión de contenido han sido los factores determinantes que han guiado la transición tecnológica. Estos elementos se definen sobre una estructura basada en sectores industriales descoordinados y con disparidad —tanto en sus intereses como en sus necesidades— por lo que presentan un acusado desequilibrio en la distribución de sus fuerzas (IZQUIERDO, 2010a). A esto se suma la cultura del espectador y su relación con el consumo cinematográfico, que ha pasado de estar sujeto a las doctrinas de la industria y sus tempos de comercialización (sala-vídeo/DVD-televisión) a un acceso instantáneo y no controlado por los agentes económicos interesados. Es cierto que la producción ha adoptado desde el principio las ventajas de la tecnología digital, que permite el abaratamiento de costes y la mejora de las técnicas creativas. Por ello, las primeras aplicaciones se produjeron en el campo de la edición (RUBIO, 2006), para después pasar a filmar imágenes digitales, una vez que la tecnología permitió igualar o superar la calidad de imagen de la película de 35 milímetros. El segundo sector cinematográfico en enfrentarse a la reconversión fue el de la exhibición, que se ha caracterizado por realizar esta transición lentamente (IZQUIERDO, 2009). Sin embargo, la clave de la di-



gitalización ha estado, y todavía está, en el sector de los distribuidores, que destaca por su papel hegemónico como elemento vertebrador de la estructura tradicional y por constituir el último de los procesos en abordar el escenario digital (IZQUIERDO, 2010b).

La digitalización integral del cine ha planteado una amenaza para la distribución y el lugar que esta ocupa como elemento central en la comercialización de los productos y el control de los mercados, ya que existe una alta concentración del sector por parte de las *majors* norteamericanas. Estas han esperado durante años a que la tecnología se desarrollara y testara sus posibilidades en la producción y la exhibición, relegando su propia adaptación al momento en que obtuviera un modelo de negocio que le permitiera conservar el poder. Pero el escenario ha cambiado. La tecnología digital no solo supone una transformación tecnológica, sino que se realiza en un contexto convergente donde confluyen el conjunto de industrias culturales. De esta forma, al igual que sucede con la televisión y la incertidumbre que se le plantea ante la dispersión de la audiencia y la aparición de consumos bajo demanda inmediatos, el cine, entendido bajo su modelo tradicional de explotación, también se encuentra amenazado ante las nuevas formas de comercialización. Por lo tanto, mientras la industria piensa cómo transformar su estructura tradicional para ser acorde con el contexto digital, el escenario convergente y la demanda del público consolidan nuevas formas de consumo. Una de estas formas es la tecnología 3D, último intento de la industria estadounidense de recuperar el espectáculo en la sala. La otra, el conjunto de formas de consumo vinculadas a Internet. En este caso, la principal ventaja que se encuentra el mercado es la apuntada por Anderson y su teoría de *long tail* (2007), que sitúa la rentabilidad del negocio del entretenimiento en la segmentación del mercado ante la distribución intensiva en el tiempo y extensiva en la cobertura que vienen desempeñando las *majors* norteamericanas (MILLER, 2005; WASKO, 2003; AUGROS, 2000; GOMERY, 1986). De esta forma, la venta de múltiples y variados productos (películas) a una demanda numerosa, aunque dispersa, puede resultar igualmente rentable sin necesidad de concentrar los esfuerzos en los superventas generados por y para la taquilla. Es decir, los productos minoritarios se convierten en rentables gracias a la demanda agregada, por lo que el catálogo adquiere una gran relevancia (CASERO, 2008).

El cine digital: antesala del *Real 3D*

La aventura del cine digital, entendido como la transformación tecnológica del conjunto de la cadena de procesos que conforman la estructura industrial tradicional, no ha conseguido consolidar los resultados vaticinados, como la flexibilización de la oferta, la programación de eventos no cinematográficos de forma permanente, la transmisión de eventos en directo, la interacción con la película, etc. Pero sí que ha servido para rescatar una rama del espectáculo de sala relegada a la hibernación intermitente. La tecnología 3D, más concretamente el *Real 3D*, ha devuelto «la vieja idea de una tercera dimensión a la gran pantalla» (DÍAZ GANDASEGUI, 2011: 431).

La tecnología digital ha contribuido a la recuperación de la tercera dimensión con una nueva técnica, basada en la polarización circular, que otorga una profundidad de campo mayor. De esta forma, ha liberado al espectador de las pesadas gafas de los años cincuenta por unas más estéticas y ligeras y ha permitido, al mismo tiempo, trasladar esta ilusión al ámbito doméstico con la televisión 3D. La acogida de esta vieja técnica por parte del público del siglo XXI ha sido tal que hay quien considera que la han convertido en una «necesidad cultural de la nueva sociedad del espectáculo, que se define también como sociedad de la participación» (DE KERCHOVE, 2010: 2). Sin embargo, todavía queda por demostrar si se trata de un punto de inflexión que sirva para renovar la sala como espacio de espectáculo y, por consiguiente, una vía para recuperar las pérdidas del sector de los últimos años o, por el contrario, no es más que una nueva ola pasajera de la incursión de la tercera dimensión en el cine. Hay que considerar, en este sentido,

La digitalización integral del cine ha planteado una amenaza para la distribución y el control que ejerce en los mercados cinematográficos

que la vertiente tecnológica del cine es una premisa para la continua evolución del medio en favor de la creación audiovisual (FRUTOS, 2008) y para la construcción de historias que fascinen (HUERTAS, 2002). Por lo tanto, el cine 3D tiene ahora el reto de servir, no solo a películas de animación (*Up*, Pete Docter y Bob Peterson, 2009; *Toy Story 3*, Lee Unkrich, 2010; *Kung Fu Panda*, Jennifer Yuh, 2011), de ciencia ficción y efectos especiales (*Avatar*, James Cameron, 2009; *Alice in Wonderland*, Tim Burton, 2010; *Shark Night*, David R. Ellis, 2011) o éxitos comerciales que usan el 3D de forma aislada (*Torrente 4*, Santiago Segura, 2011), sino a la narrativa de películas con historias que integren en su universo visual la profundidad de los planos yuxtapuestos que creen la ilusión óptica de inmersión en el escenario.

A la espera de las decisiones de los productores de contenido en el volumen y tipología de la oferta, el mercado está preparado para albergar la tercera dimensión. En España, el número de salas con proyector digital es de 928, mientras que 735 tienen capacidad para proyectar en 3D. Esto supone que un 18,7% del parque total de salas puede proyectar en 3D, lo que representa un aumento de casi el triple en un año. De esta forma, es posible encontrar una sala de proyección digital en 3D en un 40,9% de los locales de cine españoles (AIMC, 2011). El crecimiento es continuado en toda Europa, donde la penetración de las salas digitales alcanzó a finales de 2010 un 79% (MEDIA SALLES, 2011). Esto demuestra la confianza del sector por la renovación del espectáculo que, a diferencia del cine digital bidimensional, le ofrece una experiencia difícilmente reproducible mediante otro soporte, si bien la televisión intenta captar esta atención tridimensional para el ámbito doméstico. Mientras tanto, el consumo de películas se ha incorporado a la red y a las múltiples ventajas que ofrece al espectador internauta.

El cine en la red: una alternativa al modelo tradicional

Internet se ha convertido en el paradigma de la digitalización audiovisual. El consumo cinematográfico se ha ido transformado a medida que la velocidad de transmisión de datos aumentaba. Sin embargo, el consumo de películas desligado de la sala es una práctica no exclusiva de Internet, sino de los hábitos que la propia industria ha explotado durante años, siempre ligado a la aparición de nuevas tecnologías. De esta forma, una vez superada la amenaza inicial de la televisión, Hollywood comprendió que la pantalla sería una estupenda manera de comercializar sus películas una vez rentabilizadas en la sala. Después apareció el vídeo y el DVD, y finalmente los sistemas de reproducción y sonido de cine en casa (*home cinema*). Por lo tanto, con Internet, el cine no ha hecho más que explorar sus posibilidades de comercialización. Dejando la piratería al margen, como forma excluyente del modelo económico de negocio, la red ya se perfiló en un inicio como un medio de explotación específico e independiente, para el que algunos reclamaban la creación y concepción de productos específicos (ÉCIJA, 2000).

Desde una posición tradicional, Internet ha representado un fuerte estímulo para el mercado videográfico, aunque las *majors* han mostrado cautela durante un tiempo, quizás demasiado prolongado, lo que ha provocado la aparición de nuevos agentes intermediarios. La reticencia de las distribuidoras hegemónicas ha estado siempre vinculada al miedo frente a la posible pérdida de fuerza en el mercado posterior a la sala (PAPIES y CLEMENT, 2008), a pesar de que algunos autores apuntaban a la oportunidad que representaba el vídeo bajo demanda real como apuesta para contribuir al aumento de los beneficios de la comercialización de la película (HENNIG-THURAU *et alii*, 2007). Lo cierto es que el desarrollo del cine en Internet tiene lugar de forma gradual y abarca todas las posibilidades existentes.

De esta forma, la red actúa al mismo tiempo como canal de distribución y como ventana de exhibición (IZQUIERDO, 2010a). Las propias *majors* pusieron en funcionamiento servicios de distribución en línea. Las pioneras fueron Warner Bros., Universal Studios, Metro Goldwing Mayer, Sony Pictures y Paramount Pictures, que lanzaron en 2002 el servicio Movielink, que ofrecía —por primera vez— el visionado legal en línea de sus películas y no lo hacía en exclusiva, evitando crear conflicto de intereses con los operadores de cable y televisión. La experiencia duró hasta 2007, cuando fue adquirida por Blockbuster. Durante ese tiempo, gran parte de los estudios consideraron la opción de trabajar con los competidores de Movielink (Amazon.com, Apple Computer, BitTorrent Inc., Jaman y Microsoft

Xbox), lo que en 2006 motivó que las *majors* socias del portal pensaran en vender. Los estudios buscaban distribuir sus películas a través de Internet y firmaron acuerdos, entre otros, con Vudu, Netflix y Cinemanow.

Plataformas como Netflix han sabido adaptarse a la evolución de Internet y del público, ofreciendo primero una página de pedidos de películas en soporte físico para alquiler y, luego, visionado en *streaming*. La innovación ha estado en la aplicación de una cuota mensual de pago que permite el acceso ilimitado al catálogo de películas. La oferta es atractiva: por ocho dólares al mes, los espectadores estadounidenses y canadienses tienen acceso ilimitado a películas y series de televisión, sin límite de duración ni de pases, y con puntuales pre-estrenos y contenido exclusivo. Esta vía de comercialización ha conseguido un total de 23 millones de abonados en EEUU y Canadá y unos ingresos netos de 60 millones de dólares[1]. Por su parte, el servicio de Vudu permite el alquiler o descarga de películas mediante pago por consumo, evitando la cuota de abonado, aunque los precios oscilan entre los 0,99 y 5,99 dólares para alquiler de un pase a 4,99-24,99 por la compra de la película. Además del coste y el modelo de pago, existe otra diferencia en cuanto a la periodicidad de estreno: en Vudu es más inmediato que en Netflix. En lo que coinciden es en los proveedores, ya que ambos contemplan no solo las películas de los grandes estudios, sino también las de independientes y distribuidores internacionales.

En vista del éxito que Netflix ha ido cosechando desde su apertura en 1997, Hulu lanzó diez años más tarde su propia plataforma. El modelo, sin embargo, distaba del alquiler de contenido. Los encargados de Hulu fueron, desde el principio, las propias cadenas de televisión. Las compañías NBC Universal y News Corporation, junto con el soporte financiero de Providence Equity Partners, pusieron en marcha un servicio de *streaming* con contenido gratuito procedente de sus cadenas de televisión. En 2009 se unió The Walt Disney Company, que aportó también su catálogo a la oferta. Por lo tanto, Hulu no es un servicio de alquiler, sino un portal de vídeo que, de hecho, puede ser alojado por terceros, como Yahoo!, MSN, AOL, IMDb y TV Guide, y su reproductor puede incrustarse en páginas y blogs de los usuarios. Se trata, entonces, de un modelo más similar a YouTube, pero bajo una perspectiva profesional (ARTERO, 2010). El contenido cinematográfico proviene de estudios como MGM, Paramount, Sony y Warner Bros. entre otros.

Estas nuevas formas de distribución en línea han abierto una brecha en el modelo convencional, no solo cinematográfico, sino de distribución de contenido. Los distribuidores de programación multicanal (*Multichannel Video Programming Distributor*, MVPD), principalmente basados en cable o satélite, han señalado a servicios como Netflix o Hulu como los culpables del fenómeno de migración de abonados a formas de consumo por Internet, conocido como *cord cutting*. La acción consiste en sustituir la cuota de 80-100 dólares mensuales que supone la suscripción a un operador norteamericano de cable por el coste de una cuota de alrededor de 8-10 dólares por contenido audiovisual, aunque no se debe olvidar la sujeción de este servicio al pago de una suscripción de banda ancha suministrada por un operador de telecomunicaciones. Pero lo más interesante de estos servicios no son tanto las adaptaciones y renovaciones en el modelo tradicional, sino las nuevas oportunidades que ofrecen, tanto a productores como a consumidores. Las alternativas al modelo hegemónico avanzan, y no solo se distinguen entre distribuidores multicanal y distribuidores online, sino que estos asumen nuevos papeles. De esta forma, Netflix firmó un acuerdo para ofrecer en exclusiva House Cards (David Fincher), por la que la cadena norteamericana HBO también pujó, pero fue adquirida por el distribuidor en línea por 100 millones de dólares[2]. El experimento se realiza sobre un producto seriado, con un total de 23 capítulos, pero de su éxito dependerá la apertura a nuevos formatos de contenido.

Las iniciativas de distribución en Europa son más modestas. Destacó MovieSystem, operador francés que surgió con el apoyo de Pathé y Europa Films para distribuir sus catálogos, a través de una plataforma llamada NetCine. Ambas marcas las compró Canal+ en 2004, para formar CanalPlay, un portal de alquiler y descarga de contenido televisivo y cinematográfico. En España, el servicio bajo demanda lo ofrecía Pixbox, de Telefónica, con contenidos de música y películas. La operadora de telefonía ce-

rró esta tienda virtual en mayo de 2011, frente a la competencia de otros sitios de consumo y descarga gratuitos.

Conclusiones

La distribución de películas y contenidos audiovisuales crece de forma imparable en Internet. El método tradicional de comercialización queda como reducto de una manera de entender la industria convencional, articulada sobre estructuras rígidas y estancas. La convergencia de los medios en la red ha modificado las formas de consumo y ocio de los espectadores, que buscan a través de sitios web una oferta personalizada de consumo bajo demanda. A esto se suma la multiplicación de soportes para el usuario digital, que accede a los contenidos en un contexto multiplataforma.

A través de esta panorámica que hemos trazado, se observa una dicotomía inicial entre el modelo de negocio migrado de la estructura convencional analógica y el modelo nativo digital. El primero, impulsado por las propias *majors*, pretende utilizar Internet como una ventana más de exhibición, lo que entra en conflicto con las nuevas formas de consumo. El segundo ha encontrado la forma de utilizar la gran potencia de la red para acceder a un público segmentado a quien ofrece un vasto catálogo de productos, imposible de albergar bajo las condiciones físicas de la distribución y exhibición por sala, soporte físico de almacenamiento o canales de televisión. En este sentido, este modelo permite pensar en variedad de productos y, por lo tanto, supone una riqueza potencial de producciones desligadas de las doctrinas hegemónicas de Hollywood.

En conclusión, las formas digitales de distribución surgidas a raíz de la aparición de nuevos agentes pueden permitir, al margen de las iniciativas individuales de productores de contenidos, una canalización de productos alternativos, independientes y creativos hasta ahora vetados en los canales comerciales tradicionales. En el contexto cinematográfico, al igual que en otras industrias, Internet se consolida como un medio versátil de difícil definición, ya que su potencial depende de los intereses, ingenio y creatividad de los actores implicados. ■

Notas

* Grupo de investigación ITACA-UJI. El presente trabajo ha sido realizado con el apoyo del proyecto de investigación *Nuevas tendencias e hibridaciones de los discursos audiovisuales contemporáneos*, financiado por la convocatoria del Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Ciencia e Innovación, para el periodo 2008-2011, con código CSO2008-00606&SOCI, bajo la dirección del Dr. Javier Marzal Felici.

1 http://www.elmundo.es/elmundo/2011/06/09/navegante/1307621705.html (consultado el 20/06/2011).

2 http://www.netflix.com (consultado 20/06/2011).

Bibliografía

AIMC (2011). *Censo de salas de Cine 2011*. Recuperado de <http://www.aimc.es>.

ANDERSON, Chris (2007). *La economía long tail*. Barcelona: Urano.

ARTERO, Juan P. (2010). Online Video Business Models: Youtube vs Hulu. *Palabra Clave*, 13:1, 111-123.

AUGROS, Joel (2000). *El dinero de Hollywood. Financiación, producción, distribución y nuevos mercados*. Barcelona: Paidós.

CASERO, Andreu (2008). ¿Larga cola en el cine? El impacto de la economía reticular en la industria cinematográfica. En PÉREZ PERUCHA, Julio, GÓMEZ TARÍN, F. J. y RUBIO ALCOVER, A. (eds), *Temperatura Crítica: el cine español de los 60 y las rupturas de la modernidad*, Castellón: Universitat Jaume I.

DE KERCHOVE, Derrik (2011). Avatar=Pinocho 2.0. *Digithu*, 12, 8-14.

Jéssica Izquierdo Castillo es doctora en Comunicación Audiovisual por la Universitat Jaume I (UJI). Es licenciada en Publicidad y RRPP por la UJI y licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universitat de València. Es miembro de los grupos de investigación *Investigación en tecnologías aplicadas a la comunicación audiovisual-ITACA* y *Periodismo, comunicación y poder*, en el departamento de Ciencias de la Comunicación de la UJI.

DÍAZ GANDASEGUI, Vicente (2011). Espectadores de 3D: ¿el futuro del cine?. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, vol. 187, 748, 429-438.

IZQUIERDO, Jéssica (2010a). *El cine digital. La distribución y la exhibición españolas ante el reto tecnológico*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

— (2010b). La distribución en el contexto cinematográfico: la consolidación de la hegemonía digital de Hollywood. *Área Abierta*, 27, 1-15.

— (2009). El impacto de la tecnología en la exhibición cinematográfica: el lento camino a la sala digital. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 43-56.

ÉCIJA, Hugo (2000). *Libro blanco del audiovisual. Cómo producir, distribuir y financiar una obra audiovisual*. Madrid: Grupo Exportfilm.

HENNIG-THURAU, Thorsten; HENNING, Victor; SATTLER, Henrik; EGGERS, Felix y HOUSTON, Mark B (2007). The last picture show? Timing and order of movie distribution channels. *Journal of Marketing*, 4, 71, 63-83.

HUERTAS, Fernando (2002). El futuro digit@l del cine. *Telos*, 51.

MEDIA SALLES (2011). *European Cinema Yearbook*.

MILLER, Toby (2005). *Global Hollywood 2*. Londres: British Film Institute.

PAPIES, Dominik y CLEMENT, Michael (2008). Adoption of New Movie Distribution Services on the Internet, *Journal of Media Economics*, 21: 3, 131-157.

RUBIO ALCOVER, Agustín (2006). *La postproducción cinematográfica en la era digital: efectos expresivos y narrativos*. Tesis doctoral. Castellón: Universitat Jaume I de Castellón

WASKO, Janet (2003). *How Hollywood Works*. Londres: SAGE.