

La disrupción en las ventanas de distribución del sector audiovisual: ¿volverá el público a los cines?



La COVID-19 ha resquebrajado el cauce de explotación de la producción audiovisual vigente que partía necesariamente del estreno en salas de cine. Los confinamientos y la reducción de actividad pública han obligado a las productoras a buscar otros medios de ofrecer sus novedades, como el estrenarlas en plataformas OTT.

Uno de los sectores más castigados por la pandemia es el del espectáculo, es decir, la música en vivo, el teatro, y, por supuesto, el cine. El confinamiento ha supuesto el cierre absoluto de las salas de cine durante varios meses, que solamente han podido reabrir tímidamente sujetas a numerosas medidas de seguridad y restricciones, para encontrarse con un público temeroso del contagio y mayormente reacio a acudir a lugares públicos. Por otro lado, las productoras tuvieron que suspender sus estrenos programados para 2020, y posponerlos hasta final de año, y sobre todo, hasta 2021, esperando que la situación que vive el mundo acabe por normalizarse en alguna medida.

Un esperado gran taquillazo de Marvel como *Viuda Negra*, que Disney iba a lanzar en noviembre ha retrasado su fecha de estreno hasta mayo de 2021. Esto ha obligado a reprogramar todos los títulos previstos de este universo de superhéroes, de forma que *Los Eternos*, que en principio se estrenaba en febrero de 2021, ahora llegará a las salas en noviembre. El bombazo comercial que había preparado Steven Spielberg para las Navidades del pasado año, la nueva versión del musical *West Side Story*, no verá la luz hasta diciembre de este año. Igual suerte ha corrido *Muerte en el Nilo*, la adaptación cinematográfica de la novela de Agatha Christie que ha llevado a cabo el director británico Kenneth Branagh, pues su estreno previsto en diciembre ha quedado pendiente de nueva fecha. Otros se han arriesgado y han estrenado sus títulos en el año de la pandemia, con resultados de negocio decepcionantes, como es el caso de la nueva película de Christopher Nolan, la esperada *Tenet*, que ha recaudado 251 millones de dólares a nivel mundial, pero apenas 36,1 en el mercado norteamericano, cifras muy bajas, incluso en tiempos de COVID-19¹.

Sin embargo, este raro y complicado año 2020 ha dado lugar a un fenómeno prácticamente nuevo, pero que puede tener efectos muy profundos en el funcionamiento de la industria audiovisual tal y como la hemos conocido hasta ahora: el estreno directo en plataformas de *streaming* de títulos de éxito asegurado -los denominados *blockbusters*. Y uno de los principales artífices de esta práctica ha sido Disney -precisamente inauguró en España su servicio de oferta de contenidos a través de internet Disney + durante el confinamiento-, poniendo a disposición de los suscriptores dos de sus más prometedores lanzamientos del año, comercialmente hablando, como han sido *Mulan* y *Soul* de Pixar.

La crisis sanitaria ha traído consigo una disrupción del modelo tradicional

de ventanas de explotación de la producción audiovisual

En este caso podemos hablar de que, efectivamente, la crisis sanitaria ha traído consigo una disrupción del modelo tradicional de ventanas de explotación de la producción audiovisual, que establece una serie de fases consecutivas que debe pasar cada título –desde su exhibición en salas de cine hasta su emisión en la televisión en abierto-, y que garantiza su máximo rendimiento comercial. Los principios que sustentan este sistema son que, a mayor distribución, más probabilidad de recuperación de la inversión, mientras que, con ventanas más diversas y extendidas en el tiempo, se espera una mayor generación de ingresos.

La llegada del vídeo bajo demanda *premium*

La lógica de explotación de la producción cinematográfica se basa en las llamadas ventanas de distribución, y en seguir un proceso lineal inalterable –por lo menos hasta ahora- para asegurar el retorno de la inversión y la maximización del beneficio de todos los agentes que intervienen en la cadena de valor sectorial.

De esta manera, de acuerdo con la lógica que ha regido hasta ahora, una película debía estrenarse en salas de cine antes de pasar a la siguiente ventana, que es su venta o alquiler en soportes físicos, como el DVD, que no puede comenzar antes de tres meses desde el estreno, a menos que la película en cuestión no llegue a los 10 000 espectadores. Esta ventana también debe cumplir un periodo mínimo previo al comienzo de la siguiente, que es su emisión en los canales de pago, primero como vídeo bajo demanda *premium* (PVoD en sus siglas en inglés), que exige un pago específico para verla, y después como contenido abierto para los suscriptores del canal en cuestión. En última instancia –y después de un periodo que podía alcanzar los dos años-, el film en cuestión se emitía en los canales de televisión lineales en abierto.

A pesar de la rigidez de este cauce de comercialización, el sector siempre ha conocido tensiones diversas o intentos de modificar la duración de las ventanas. También ha habido casos que se han saltado completamente el proceso, como hizo Paco León en 2012 con su película *Carmina o revienta*, presentada simultáneamente en salas, DVD e internet, o el experimento transmedia *El cosmonauta* (2013). No dejan, no obstante, de suponer casos aislados con obras de cine de autor, que se alejan de los procedimientos del cine más comercial basado en los grandes éxitos de taquilla.

Más recientemente, las OTT de servicios audiovisuales, y especialmente Netflix, han apostado por romper la cadena de ventanas de explotación apostando por el estreno directo en internet, algo que ha generado no poca irritación entre la industria cinematográfica, que exige el paso por las salas como condición para participar en los festivales de cine. La compañía de Reed Hastings ha comprado los derechos o producido obras de realizadores de renombre como Alfonso Cuarón (*Roma*, 2018), los hermanos Cohen (*La balada de Buster Scruggs*, 2018) o Martin Scorsese (*El irlandés*, 2019), para su explotación en internet, y se ha visto obligada a proyectarlas en unos pocos cines –casi podríamos decir de forma simbólica-, antes de su estreno en la plataforma.

Uno de los primeros casos de *Premium Video on Demand* (PVoD) fue el de la película *Trolls World Tour* de Universal, que fue estrenada en plataformas digitales en abril bajo un precio de alquiler por 48 horas de 19,99 dólares

Así estaban las cosas cuando de repente llegó la pandemia, y el confinamiento de la población obligó a cerrar las salas de proyección de todo el mundo, y, en consecuencia, a suspender los estrenos previstos para el año 2020. Ante el desastre declarado, las productoras plantearon cambios en las ventanas de explotación que permitiesen que las películas saltasen lo más rápido posible el paso por los cines. Como destaca Barlovento Comunicación, en Estados Unidos la empresa de salas de cine AMC junto con la productora Universal anunciaron en julio que la proyección de estrenos en sus cines se ajustaría a 17 días como tiempo máximo de permanencia, mientras que antes de la emergencia sanitaria estaban en cartel hasta 75 días. En España, en marzo los productores pidieron al Ministerio de Cultura y Deporte que se cerrase la ventana que protegía los estrenos en sala, y que les permitiese estrenar directamente en las plataformas o televisiones. Esto implica, entre otras cosas, que los estrenos puedan saltar a las plataformas sin perder las ayudas recibidas del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA), pues el periodo obligatorio que debe transcurrir entre el estreno en salas y la emisión en internet es de 120 días².

Uno de los primeros casos de *Premium Video on Demand* (PVoD) fue el de la película *Trolls World Tour* de Universal, que fue estrenada en plataformas digitales en abril bajo un precio de alquiler por 48 horas de 19,99 dólares. El modelo parece funcionar, pues en las tres primeras semanas en internet recaudó más que su predecesora, *Trolls*, en sus cinco primeros meses de estreno en las salas en 2016. Warner Brothers siguió los pasos de Universal, y lanzó en las plataformas audiovisuales *Scoob!*, cosechando un éxito similar. Igualmente, el año pasado Disney ha concentrado sus estrenos en internet, como ya se ha comentado.

Solución temporal o tendencia de cambio

Ante los fenómenos inéditos que ha traído consigo la COVID-19, siempre nos surge la pregunta de si estamos ante una medida de choque frente a la emergencia, que luego revertirá cuando todo pasé, o si, por el contrario, asistimos a cambios definitivos que conformarán una nueva realidad. El historiador israelita Yuval Noah Harari ya nos ponía sobre aviso en marzo pasado sobre cómo aquellas cosas destinadas a salvar una situación de crisis se pueden convertir en permanentes:

“Muchas medidas a corto plazo tomadas durante la emergencia se convertirán en parte integral de la vida. Esa es la naturaleza de las emergencias. Aceleran los procesos históricos. Decisiones que en tiempos normales llevarían años de deliberación se aprueban en cuestión de horas. Tecnologías incipientes o incluso peligrosas se introducen a toda prisa, porque son mayores los riesgos de no hacer nada³.”

¿Perderá vigencia a medio plazo el modelo lineal basado en ventanas de distribución que se van sucediendo? Lo que parece casi seguro es que ya no se respetará de forma tan rigurosa, y que los experimentos llevados a cabo durante la pandemia están implicando un aprendizaje para las productoras, los exhibidores y las plataformas, que es probable que desemboque en un nuevo modelo híbrido, que implicará la obtención de beneficios para todas las partes implicadas.

¿Perderá vigencia a medio plazo el modelo lineal basado en ventanas de distribución que se van sucediendo? Lo que parece casi seguro es que ya no se respetará de forma tan rigurosa

Por otra parte, y a pesar de la reestructuración que ha sufrido en las últimas décadas, el negocio de la exhibición cinematográfica gozaba de muy buena salud antes de la pandemia, de acuerdo con el informe anual sobre el sector audiovisual que realiza Barlovento Comunicación. Las salas españolas tuvieron un volumen de ingresos globales de 40 000 millones de euros de 2019. De hecho, y según un reciente informe de PwC, la asistencia al cine en España ha aumentado en 3,8 puntos porcentuales en cinco años, pasando del 54% en 2014 al 57,8% en 2019, un crecimiento por encima de la media europea. Ese año resultó el mejor de toda la década, con 105,5 millones de entradas vendidas, por encima de la media histórica de los 100 millones.

En el año previo a la crisis, la Federación de Cines de España (FECE) ha declarado una inversión estimada de 98 millones de euros para la apertura de nuevas salas de cine, la remodelación de las existentes y la instalación de nuevas tecnologías, lo que equivale a 153 nuevas pantallas a disposición del público. Por su parte el Gobierno ha anunciado que destinará 13,2 millones de euros a impulsar la industria del cine ante las pérdidas provocadas por la pandemia. Todo parece indicar que el cine se recuperará con vigor cuando acabe el distanciamiento social impuesto por la COVID-19.

No obstante, el escenario futuro es muy posible que no sea el mismo, y que los estrenos en sala convivan con estrenos paralelos en internet, y con otros formatos y modelos de negocio que todavía ni podemos sospechar. Y se trata de a todas luces de una tendencia anterior a la crisis, que ya se manifestaba en los movimientos de las grandes productoras para establecer posiciones en el mercado del VOD, es decir, para entrar en las denominadas *guerras del streaming*. De esta forma, Disney ya cuenta con la plataforma Disney+, NBCUniversal con Peacock y Warner con HBO Max, inyectando dosis de competitividad agresiva en el mercado, y eliminando la cómoda posición de ventaja del pionero de la que habían gozado plataformas como Netflix.

Realmente, la pandemia no ha sido sino un elemento de cambio más -aunque con un impacto localizado en el tiempo muy contundente- dentro de un periodo de profunda transformación que está viviendo la industria audiovisual global, aunque, respondiendo a la pregunta del título, seguiremos yendo al cine.

Foto de [Donald Tong](#) en [Pexels](#)

Barlovento Comunicación (2020) "Análisis de la industria Televisiva-Audiovisual 2020"

Lee, C. (2020) "Which Movies Studios Won and Lost the Summer of No Blockbusters?" en *Vulture*. Disponible en: <https://www.vulture.com/2020/09/which-studios-won-and-lost-the-summer-of-no-blockbusters.html>

Neira, E. (2020) "La industria audiovisual se prepara para el efecto cascada que va a provocar la nueva normalidad" en *Business Insider*. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/audiovisual-futuro-prepara-efecto-cascada-671521>

PwC (2021) "Entertainment and Media Outlook 2020-2024 España"

Srivastava, S. (2020) "After COVID-19, will movie fans return to the theater—or keep watching at home?" en *Deloitte Insights*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/pvod-upend-content-covid.html>