La transformación de los complejos de cine en complejos de ocio

POR **JOSÉ VICENTE GARCÍA SANTAMARÍA**

En la década de 1990 tuvo lugar una profunda reconversión tecnológica de la exhibición de cine en salas, fruto de la cual España logró situarse a la cabeza de la Unión Europea en número de multiplexes y megaplexes, así como de pantallas por habitante. Actualmente, el evidente agotamiento de este modelo de exhibición en macrocomplejos de cine obliga al sector a idear nuevas fórmulas que permitan seguir atrayendo al público hacia estos grandes recintos.

A comienzos de la década de 1990 tuvo lugar en la mayoría de los países de la Unión Europea una profunda reconversión tecnológica en el sector de la exhibición, siguiendo el camino trazado anteriormente por otras industrias del ocio. Irrumpieron así numerosos macrocomplejos cinematográficos, ubicados preferentemente en centros comerciales y que, a diferencia de las tradicionales monosalas y de los multicines, contaban con un elevado número de pantallas, grandes aforos y una adecuada tecnología de imagen y sonido, con lo que se lograba repartir el riesgo entre varias pantallas, efectuar una adecuada rotación del producto cinematográfico e introducir así mayores economías de escala.

El boom de los grandes recintos de comercio y ocio en España

El fenómeno conocido como *multiscreening* fue también una inteligente estrategia empresarial para frenar las ingentes pérdidas en número de salas de cine, espectadores y recaudación que se habían producido en España (y otros países europeos) desde finales de la década de los sesenta del siglo pasado hasta bien entrada la década de los noventa. En el caso concreto de

Fundación Telefónica
Telefónica

nuestro país, y después de 26 años de pérdidas continuas en número de pantallas, el cine español en el año 1995 alcanzaría de nuevo la cota de las dos mil pantallas (2.108), hasta su estancamiento en el año 2005 (4.401 pantallas), según datos del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA). Actualmente, los grandes complejos de cine suponen ya más del 65 por ciento del total de pantallas, y si le sumásemos las de las multisalas de entre 5 y 7 pantallas, acumularían cerca del 90 por ciento de todas las pantallas españolas (ICAA, 2007). La asistencia al cine en España es, por tanto, patrimonio de los grandes recintos, ubicados preferentemente en centros comerciales.

Esta implantación de grandes recintos de comercio y ocio en España, y dentro de ellos, de multiplexes y megaplexes (cines con más de siete pantallas), ha venido también acompañada por una fuerte inversión financiera de capitales nacionales e internacionales y una presencia muy activa de las empresas de capital riesgo. No cabe duda tampoco de que las condiciones objetivas de la economía española, los nuevos desarrollos urbanísticos, que crearon poblaciones nuevas en los alrededores de buena parte de las capitales españolas, y el *boom* de la construcción y del sector inmobiliario, además de la llegada masiva de inmigrantes, propiciaron la edificación de grandes centros comerciales en aquellas ciudades que disponían de una mínima masa crítica de población, que rondase o superase los 100.000 habitantes.

La fuerte inversión en los recintos ?cofinanciada en la mayoría de los casos por los arrendadores de los centros comerciales? permitió disponer de unas condiciones de confort y de una calidad de sonido e imagen inédita hasta el momento en la exhibición cinematográfica, y que, junto con las facilidades de aparcamiento y la dispensación de comida y bebida, han originado una supremacía de estas salas en detrimento de las monosalas, que han visto disminuir anualmente su número, mientras, de manera proporcional, se incrementaba cada año el número de multiplexes y megaplexes.

Tiempos de bonanza

La constante inauguración de nuevos complejos ha llevado también a que, en tan sólo una década (desde 1995 a 2005), muchos de los indicadores de la exhibición española hayan experimentado un grado de desarrollo que no se ha producido en otros países de nuestro entorno. España se convirtió así en el único país europeo que creció ininterrumpidamente en numero de pantallas durante más de una década (1995-2005), pasando de ser un país claramente rezagado a convertirse en una potencia de la exhibición europea, con una evolución que guarda estrechas similitudes con lo acontecido en Irlanda, Gran Bretaña y Bélgica (Media Salles, 2007).

Actualmente, y junto con Gran Bretaña, Francia, Alemania e Italia, España forma parte del grupo de países que cuenta con más de cien millones de espectadores de cine al año (116,93 millones en 2007, según el ICAA), consecuencia de una serie de factores que han mejorado sustancialmente desde comienzos de la década de 1990. Entonces se disponía solamente de una pantalla por cada 27.000 habitantes, lo cual denotaba una insuficiente cobertura de salas de cine, que llevaba a que una masa importante de la población no tuviese acceso a ninguna pantalla en su municipio de residencia. Pero con la inauguración incesante de multiplexes y/o

Fundación Telefónica
Telefónica

megaplexes, España se convirtió en el país de la UE ?después de Suecia? con mayor número de pantallas de cine por habitante (una pantalla por cada 9.779 personas).

Por otra parte, y tanto en multiplexes como en megaplexes, España detenta ya un liderazgo claro en la UE: con 23 megaplexes, 438 pantallas y 91.475 butacas y una media de 4.000 butacas por complejo y 208 butacas por pantalla, es el país de la Unión con más locales de estas características. Dispone, asimismo, de un tercio de sus pantallas y de un 35 por ciento de sus butacas, mientras que Francia no alcanza ni el 20 por ciento de estas magnitudes. Este liderazgo abarca también a los multiplexes, con un total de 229 complejos, 2.542 pantallas y una media de 11 pantallas por complejo; seguido de Gran Bretaña, con 2.213, y Francia, con 1.742 (Media Salles, 2007).

Comienza la decadencia

Ahora bien, tras este rápido crecimiento se esconden problemas de fondo importantes. Sin duda, el mayor de ellos es que el modelo actual de exhibición cinematográfica ofrece claros síntomas de agotamiento, tanto en España como en la mayoría de los países del resto del mundo. Después de una década de continuo crecimiento, desde 1995 hasta el año 2004, al sector de la exhibición le resulta cada vez más arduo generar los recursos necesarios para hacer frente a los compromisos crediticios que permitan restablecer el equilibrio entre capital y patrimonio social. Así le ha sucedido en España a la filial de la UGC francesa, que se ha visto obligada a reducir su capital social en 12,1 millones de euros debido a las pérdidas acumuladas (un total de 2,1 millones de euros a finales del año 2005); y muy recientemente, el mayor operador español, Ábaco, ha presentado suspensión de pagos por no poder hacer frente a la deuda contraída con los bancos que financiaron la compra de su competidor Cinebox. Por su parte, la operadora Yelmo se vio obligada a comprar en 2007 la participación de Loew´s a su socio de referencia en Yelmocineplex. Del mismo modo, algunos de los grandes operadores presentes en España, y muy vinculados a empresas de capital riesgo (AMC Entertainment y el ya citado Loew´s), han abandonado ya nuestro país en busca de mercados menos ?maduros?.

Complejidades futuras

Pero el contexto de crisis en el que se desenvuelve esta industria en España nos indica también algunas complejidades futuras, tomando como base los datos correspondientes a los años 2005, 2006 y 2007, contenidos en los Anuarios de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE) y de Media Salles, además de los datos del Boletín Anual del ICAA y de los de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación/Estudio General de Medios (AIMC/EGM):

– El proceso de cierre de cines todavía no ha cesado. La reconversión del sector de la exhibición está lejos de concluir, y en los próximos años continuará la desaparición de pantallas con bajos niveles de explotación, independientemente de que se encuentren ubicadas en pequeñas o grandes ciudades. Ahora bien, el cierre de salas se extenderá también a complejos de multisalas inaugurados recientemente ?o incluso de multiplexes/megaplexes? en las

Fundación Telefónica
Telefónica

localidades no rentables, o en aquellas en las que decida instalarse un nuevo competidor.

– El reciente descenso de las principales variables del negocio del cine parece predecir un sombrío panorama para este sector. La recaudación ha descendido entre los años 2005 y 2007, después de haber alcanzado su punto máximo en el año 2004 (691,6 millones); el descenso del gasto medio por habitante en entradas de cine y, por supuesto, la disminución del número de espectadores que ha frecuentado las salas ?y que no ha parado de descender desde el año 2001? revelan en conjunto unos datos que no podemos calificar de pasajeros.

– Algunas cifras indican claramente la madurez de este negocio. España es, junto con Suecia, el país de la UE con mayor número de pantallas por habitante. El número de espectadores por pantalla (29.005 en el año 2005) sólo es superado por Francia, Gran Bretaña, Irlanda, Bélgica o Suiza; mientras que la recaudación por pantalla era de 144.274 euros, la menor de la UE, junto con Suecia, Finlandia y Portugal. El gasto en cine por habitante parece haber tocado también techo en nuestro país. En el año 1990, España era uno de los países de la UE, junto con Gran Bretaña, Holanda, Portugal y Grecia, con un menor gasto por habitante en cine, y en los 16 años transcurridos hasta 2006, ha visto incrementado su gasto per cápita en un 164,3 por ciento, un porcentaje superado sólo por Gran Bretaña, Irlanda y Portugal (Media Salles, 2007). El dato más positivo (a falta de datos completos del ejercicio 2007) es la asistencia media por persona y año. España, junto con Francia, Irlanda e Islandia, continúa siendo el país europeo con mayor asistencia anual media por persona, más de tres veces al año. Si analizamos el período 1985-2005, existen pocos países europeos con medias anuales superiores a tres asistencias.

– La otra amenaza latente proviene de los anuncios realizados en los últimos tiempos por altos cargos de la industria cinematográfica que abogan por efectuar estrenos simultáneos (para no perder el ?momentum?) de filmes en salas y DVD; una estrategia que afectará gravemente a la exhibición tradicional.

– Por otra parte, las previsiones de los expertos del sector consultados a lo largo de los años 2006 y 2007 (1) apuntan a que la construcción de pantallas en centros comerciales ha entrado ya en una fase de saturación, cuando no de recesión (como ya sucede en las Comunidades Autónomas de Madrid y Murcia). El crecimiento experimentado en estos últimos años en el número de pantallas por habitante, junto con el desarrollo de otras alternativas de ocio, parecen haber desanimado a los empresarios del sector, que no encuentran apenas recorrido empresarial para un negocio cuyo crecimiento no sobrepasaba, antes de la crisis inmobiliaria, tasas de rentabilidad del 3 al 5 por ciento anual. Los cines han perdido así protagonismo por la caída de la propia industria, y el descenso en la venta de entradas ha repercutido también en la reducción del espacio de cine en los nuevos proyectos.

– En este negocio, el esfuerzo de contención de gastos que han desarrollado la mayor parte de las grandes compañías para invertir sus balances no ha compensado ?caso de UGC Iberia? la progresiva reducción de afluencia de público. Es más, aunque la tecnología digital llegara a implantarse por completo, una hipotética reducción de gastos de personal en las cabinas de proyección se vería alterada, por otro lado, con la contratación de servicios cualificados de mantenimiento y de protocolos de seguridad que elevarían estos costes (Goudineau, 2007). Ya

Fundación Telefónica
Telefónica

no es posible, por tanto, disminuir costes por la aplicación de economías de escala llevando a cabo grandes procesos de concentración o de absorción de otros competidores. La fuerte inversión inicial necesaria para la reconversión al mundo digital (a pesar de las ayudas que para tales fines contempla la nueva Ley de Cine) llevará a la desaparición de bastantes operadores con escasa masa crítica, fundamentalmente monosalas y pequeñas multisalas. De ahí que sea necesario analizar el impacto que puede suponer el pase del mundo analógico al mundo digital y los beneficios (en términos de economías de escala y de mayor eficiencia, pero también de nuevas posibilidades de negocio diferentes al del cine) que traerá la conversión a las nuevas tecnologías.

Ante un sector maduro

La situación actual de la exhibición puede interpretarse, por tanto, como la de un ?sector maduro?, que ya no experimenta incrementos anuales significativos en sus diversas variables, e incapaz de crecer como antaño en beneficios, por encima de los dos dígitos, o incluso, por encima de la inflación. Es más, para aquellos operadores que detenten la propiedad de sus complejos, el escenario presente de recesión económica e inmobiliaria impedirá, a buen seguro, que los activos de estas compañías puedan crecer a tasas moderadas, pudiendo verse sujetos a una más que probable depreciación, que deberá ser reflejada en libros.

Atendiendo al análisis de una serie de factores concretos, sobre todo del análisis de esta industria y de aquellos mercados en los que opera, y partiendo del concepto de Dirección Estratégica, que se basa en la idea de que la evolución del mercado es en cierta medida predecible (Bueno et al., 2007; Sánchez Tabernero, 2000), podríamos llegar a varias conclusiones. Si desarrollásemos dos tipos de análisis: uno de carácter interno, que nos permitiese conocer la cultura y competencia de la propia organización y saber si los recursos humanos y materiales pueden ser reciclados hacia otras funciones. Y, de otro lado, un análisis externo, en el que deberíamos preguntarnos si podemos seguir considerando la exhibición en salas con los mismos parámetros de hace treinta años; es decir, como un sector que extrae la parte fundamental de su facturación de la proyección de filmes en soporte fotoquímico o digital en una sala, a la que acuden cierto número de espectadores, que puedan consumir determinadas cantidades de bebidas y aperitivos, proporcionadas por los servicios de restauración de ese complejo. O, si por el contrario, deberíamos pensar en vías alternativas de ingresos, que facilitasen una menor dependencia de la proyección en cine.

Nuevos modelos de negocio

Por otra parte, un sector en clara reconversión, momento actual de la exhibición, requiere siempre soluciones innovadoras, que se basen en muchas variables significativas y que involucren a equipos de trabajo con conocimientos y habilidades en diferentes campos. Nada de eso hemos detectado en la mayor parte de los recursos humanos de este sector. Nuestra conclusión es que los equipos de trabajo o las personas que en estos momentos están al frente de muchas de estas compañías de exhibición carecen de las habilidades o del perfil necesario

Fundación Telefónica
Telefónica

para liderar el cambio en esas empresas y, por tanto, sería necesario buscar gerentes y equipos que se adecuaran al nuevo perfil, que debería tener un operador de salas, más propio de una empresa de ocio o de gran consumo que de una empresa cultural. Es decir, los ejecutivos de este sector deberían tener una experiencia profesional más cercana a la de un gerente de una empresa de videojuegos o de una cadena de comida rápida que a la de un especialista cultural, puesto que su ámbito de actuación presente y futuro estará cada vez más ligado al de una industria estrechamente interrelacionada con el ocio y el entretenimiento.

Cierto es, como señalaba Epstein (2007), que multiplexes y megaplexes se ubican en tres negocios distintos y a veces opuestos: la exhibición de películas, el negocio de las concesiones ?es decir, la venta de comida y bebida? y el negocio publicitario ?venta de tiempo en las pantallas antes de la proyección de los filmes?. Pero el beneficio principal no procede ni de la venta de entradas (puesto que el distribuidor se queda con una parte importante de los ingresos, que llega hasta el 60 por ciento en la primera semana de exhibición) ni de la publicidad, sino de la venta de bebida y comida.

Llegados a este punto, creemos que las estrategias futuras del sector de la exhibición pasarán inevitablemente por la resolución de diferentes incógnitas que conformarán un nuevo modelo de negocio, en el que los componentes tecnológicos adquirirán una importancia decisiva (migración digital) y la alteración de las ventanas de exhibición, junto al cambio de los hábitos de ocio de los consumidores, podrán llevar a una redefinición del modelo actual. En esencia, será un nuevo modelo que cambie gradualmente las fuentes de ingresos de la exhibición y que redefina el papel de los complejos de cine como centros integrales de ocio.

La pregunta fundamental que debemos hacernos es, sin embargo: ¿qué papel corresponderá a las salas de cine en el panorama actual? Resulta harto complicado encontrar apuestas o respuestas precisas acerca de cuál será el papel futuro de la explotación de cine en salas o, incluso, sobre los formatos de pantalla que primarán. ¿Será el 3D la salvación del cine, como obstinadamente aseguran diferentes expertos y medios de comunicación? ¿Florecerán las pantallas IMAX? ¿Ocuparán las proyecciones privadas ?a la carta? un lugar relevante?

El cine, un sector con gran capacidad de adaptación

En nuestra opinión, algunos de los discursos más frecuentes sobre posibles cambios en la exhibición, que apelan exclusivamente y como antaño a los ?desarrollos tecnológicos?, no hacen más que resucitar, en muchos casos, viejos paradigmas que ya han sido testados y experimentados a lo largo de la historia del cine, o que forman parte de la esencia misma de los medios de comunicación. Estas innovaciones siempre han respondido a un denominador común: la necesidad de atraer a más público a las salas en momentos puntuales de crisis del negocio cinematográfico (Gomery, 1991 y 1998; Sadoul, 1960). Y es que las soluciones dadas para paliar la defección de las salas se han revestido casi siempre con los mismos ropajes (la manera de integrar la televisión en los circuitos de exhibición, puesta ya en marcha por la Paramount en el año 1948, o las novedades en los formatos de pantalla, por citar dos ejemplos conocidos). Lo cierto es que la exhibición cinematográfica siempre ha gozado de una increíble capacidad para reinventarse en su contemporaneidad desde una posición de arcaísmo tecnológico (Burch, 1987). Para atraer de nuevo a las masas, el cine ha necesitado volver al

Fundación Telefónica
Telefónica

contexto de recepción de los orígenes del cinematógrafo y juntar en un mismo recinto a diferentes formas de entretenimiento popular, unidas por un nexo común: la digitalidad y la fascinación tecnológica. O, en palabras de Darley (2002), en lugares donde la propia tecnología es el mensaje; o matizando aún más, en una parte muy a considerar de ese mensaje.

Un universo de pantallas

La crisis de la exhibición, basada en el significativo descenso del número de espectadores y, en menor medida, de la recaudación, describe también un panorama en cierta manera contradictorio; puesto que la enorme proliferación de pantallas en todos los recintos privados y de convivencia social, o la creciente dotación de recursos audiovisuales a los dispositivos de tecnología móvil nos ha conducido a un universo de pantallas. De ahí que el futuro, parafraseando a Cairns (2007), parezca estar lleno de pantallas. Lo está ya el recinto del nuevo Kinépolis Brujas, que ha sustituido los *afiches* por tráilers proyectados en pantallas a lo largo del recinto.

Por otro lado, la digitalización completa de las salas de cine puede iniciar un proceso que, aun con sus numerosas ventajas, no resuelva el problema de la piratería y los derechos y, además, pueda socavar los cimientos de la proyección en sala, puesto que el exhibidor perderá seguramente más control sobre las copias. Las ventajas son evidentes para numerosos autores: mejor acomodación de la oferta a la demanda existente, sinergias con otras ventanas, optimización de los gastos de *marketing*, posibilidad de afrontar una distribución mundial sin gastos de copias, etc. (Álvarez Monzoncillo & López Villanueva, 2006).

En cuanto a las desventajas, son también claras: mayor concentración de operadores, explotación aún más intensiva de los filmes, encarecimiento de los equipos de proyección, expulsión del mercado de aquellas salas que no se adapten a los estándares, … En el aspecto práctico, y más concretamente en el caso de España, la exhibición debería afrontar de nuevo, y por segunda vez en pocos años, una fuerte inversión en equipamiento: después de los 1.500 millones de euros gastados en esta última década para modernizar las salas de cine (según datos de la Federación Española de Cines de España), dotándolas de modernos equipos todavía no amortizados, deberá emprender ahora otra costosa inversión en equipamiento digital. En este proceso migratorio, a pesar de las ayudas que contempla la nueva Ley del Cine, las economías de escala y la pertenencia a corporaciones con suficientes recursos propios o cierta capacidad de endeudamiento serán factores decisivos para salir con éxito de esta reconversión hacia el mundo digital.

Fusión con otras formas de ocio

Nuestra teoría es, no obstante, que el film como única materia prima que siempre ha surtido a las salas, a pesar de los desesperados intentos llevados a cabo en el viejo Hollywood (televisión en el cine, sorteos de electrodomésticos o desarrollo de nuevas pantallas) por desprenderse de esa suerte de ?monocultivo? tan rentable durante largas épocas puede estar

Fundación Telefónica
Telefónica

llegando a un punto en que deba compartir protagonismo y facturación con otras actividades. A lo largo de su historia, el cine como espectáculo de masas se ha ?contaminado? o ?hibridado?, no sólo con otros espectáculos populares, sino también con otras formas de arte.

Nuestra tesis es que el cine se ?hibridará? o llevará a cabo una operación de ?mestizaje? con otras industrias del entretenimiento, muy ligadas a la tecnología, y no tanto como en los viejos tiempos (Gunning, 1992) a otras formas de diversión muy populares entonces (*music hall*, teatro o circo), sino a los videojuegos (en forma de competición individual), la retransmisión de eventos de todo tipo, proyecciones IMAX y paseos virtuales. En este sentido, ya han comenzado a realizarse, aunque sea tímidamente, algunos experimentos (alguno de ellos fallido) como la retransmisión en directo de óperas en salas de Cinesa o en el Max Center de Bilbao, la retransmisión de eventos deportivos o la competición de videojuegos en red (*Cineinforme*, 2007).

Los complejos de cine pueden devenir entonces en ?máquinas de diversiones cruzadas? y realmente se entremezclarán con el mundo empresarial al alquilar los recintos ?como ya está sucediendo ahora, aunque de manera ocasional y escasamente profesional? para la presentación de eventos profesionales de todo tipo. Como señalan algunos autores, es evidente también que, desde los primeros tiempos del cine, ha existido una interrelación muy estrecha entre el cine y los parques de atracciones, y en muchos de los recintos de todo el mundo ?no solamente en EEUU? este desplazamiento hacia los parques temáticos es evidente en la construcción de bares, restaurantes, minigolf, boleras, salas de vídeo y *party rooms* (Acland, 2003).

De ahí que nuestra hipótesis sea clara: los complejos de cine albergarán en los próximos cinco o diez años complejos integrales de ocio, dando lugar a un nuevo modelo de negocio donde la proyección de películas de estreno continuará representando, al menos durante un tiempo, la parte más importante de la facturación, aunque sin duda no supondrá más de la mitad de los ingresos totales. En este nuevo modelo de negocio, los eventos de todo tipo, desde videojuegos a retransmisiones deportivas, y las promociones, junto con la venta de comida y bebida, podrían sumar hasta más del 60 por ciento de la facturación total, seguidos de otros capítulos como la venta de entradas y los alquileres de locales.

Modelo futuro de estructura de ingresos en salas

Finalmente, y aunque pueda tomarse como un mero modelo teórico, no hemos podido sustraernos a la tentación de diseñar, como puede apreciarse en los gráficos (1) y (2), un esquema futuro de estructura de ingresos en salas, en los que la facturación constaría de dos grandes capítulos: venta de entradas y servicios anexos (restauración, alquiler de locales, publicidad, videojuegos, …). Y ?subrayamos? apoyándonos sobre todo en el modelo más depurado del sector (Kinépolis) y en el de otros modelos que siguen sus pasos (Yelmo, Cinesa o Lux Cinemas), y en el estudio de sus Memorias Anuales, cómo los servicios de restauración adquirirán un peso creciente en años venideros hasta llegar a suponer de un 35 a un 40 por ciento de la facturación total, mientras que la venta de entradas representará alrededor del 45 por ciento. Esta estructura sin duda puede ser la preferida para un empresario independiente,

Fundación Telefónica
Telefónica

sin relación directa con la distribución, puesto que lo normal sería optar por generar ingresos procedentes de aquella actividad que le proporcione mayor beneficio marginal. Es posible así que, un día no muy lejano, las actividades anexas al cine acaben por aportar más beneficios que la propia entrada, siendo la exhibición de filmes un mero pretexto.

La estrategia trazada por Yelmo y Kinépolis puede ayudarnos a comprender mejor esta transformación. El primero de estos operadores dispone actualmente de 350 pantallas de cine y ha adoptado una estructura de negocio que le permitirá imponer un modelo ?polivalente? de salas, basado en una combinación de nuevas y viejas fuentes de ingresos: salas de proyección convencional en 35 mm. y en digital; *cine-games* para videojuegos en red; salas de alquiler para realización de actos corporativos; proyección de espectáculos deportivos. En cuanto a Kinépolis, podemos considerar la inauguración, en julio de 2007, de un multiplex de ocho salas (1.800 butacas) en la localidad belga de Brujas, como una suerte de ?modelo piloto?, que les permitirá experimentar ciertas innovaciones tecnológicas y testar el comportamiento del público ante diferentes cambios tecnológicos: desde el ahorro de costes que supone prescindir de acomodadores, la mayor parte de los proyeccionistas y de todo el personal de taquillas, al haber implantado equipamiento digital y sonido THX para todas las salas, la automatización de las taquillas, sensores en cada asiento para determinar el número de espectadores en la sala, alquiler de recintos con equipamiento digital para sesiones de *XL Gaming* (*Playstation* para uno o varios jugadores); o la difusión de conciertos de música o de espectáculos deportivos.

Cambios en los perfiles profesionales

Si estos cambios que anticipamos llegaran a implantarse en un futuro próximo, el exhibidor se convertiría entonces en una suerte de empresario de ocio, que extraería su facturación de diferentes actividades relacionadas entre sí y en ese preciso momento habría que modificar, por consiguiente, el concepto vigente de ?exhibidor? y de ?sala cinematográfica? y adaptarlo a las nuevas condiciones del mercado.

En cualquier caso, el concepto jurídico de ?empresario de sala? ha quedado obsoleto, a nuestro entender, por cuanto al insertarse el cine en la industria del ocio sería preciso ir más allá de ese mismo concepto y referirse a ?empresario multimedia? o ?empresario de ocio?. Es más, prevemos que en un breve plazo de tiempo, los nuevos gestores de estas unidades de negocio ofrecerán perfiles profesionales ?como ya hemos mencionado? diferentes a los actuales: personas con un elevado *expertise* en la gestión de empresas ligadas al consumo masivo y/o al entretenimiento, profundamente conocedoras de las técnicas de *marketing* y de gestión, y que permitan atraer de manera continuada a grandes masas de público a sus recintos para ofrecerles una gran variedad de posibilidades de ocio, y capaces de someterlos a una explotación intensiva en tiempo y productos.

Todo ello nos plantea también una pregunta interesante para un futuro próximo: ¿cómo reaccionará ante estos cambios el binomio producción-distribución? ¿Volverán las *majors* a contar con mayores intereses en la exhibición? Es decir, ¿tendrán de nuevo, a menos que las legislaciones sobre competencia lo impidan, su propio circuito de exhibición, o, dicho de manera más precisa, su propio ?circuito de ocio?, para seguir preservando sus intereses en

Fundación Telefónica
Telefónica

muchos países? ¿Acabará la proyección digital incrementando todavía más la concentración ya existente y marcando diferencias mayores entre operadores? ¿Llevará esta situación a una oferta de cine claramente empobrecida? Son incógnitas que, a buen seguro, encontrarán una respuesta en muy poco tiempo.

Bibliografía

Achland, Ch. (2003). *Screen Traffic: movies, multiplexes and global culture*. Durham: Duke University Press.

Álvarez Monzoncillo, J. M. & López Villanueva, J. (2006). *La situación de la industria cinematográfica española: políticas públicas ante los mercados digitales*. Madrid: Fundación Alternativas.

AIMC/EGM (2007). *Censo salas de cine 2007*. Madrid: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación/Estudio General de Medios.

Barber, S. (2006). *Cine y espacio urbano*. Barcelona: Gustavo Gili.

Bueno, E., et al. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pirámide.

Burch, N. (1987). *El tragaluz del infinito*. Madrid: Cátedra.

Cairns, G. (2007). *La visión espacial del cine. El arquitecto detrás de la cámara*. Madrid: Alianza.

Darley, A. (2002). *Cultura visual digital. Espectáculo y nuevos géneros en los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Epstein, E. J. (2007). *La gran ilusión: dinero y poder en Hollywood*. Barcelona: Tusquets.

Gomery, D. (1991). *Hollywood: el sistema de estudios*. Madrid: Verdoux.

— (1998). Hollywood corporate business practice and periodizing contemporary film history. En S. Neale & M. Smith (Eds.), *Contemporary Hollywood Cinema* (pp. 47-57). Londres: Routledge.

Goudineau, D. (2007). *Sur les enjeux de la projection numérique*. París: CNC.

Gunning, T. (1992). The Cinema of attractions: early films, its spectator and the avant-garde. En Th. Elsaesser (Ed.), *Early Cinema: space-frame-narrative* (pp. 56-62). Londres: British Film Institute.

Fundación Telefónica
Telefónica

ICAA (2007). *Boletín Informativo: películas, recaudaciones y espectadores*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.

Kinépolis (2003-2007). *Kinépolis Annual Report* [en línea]. Bruselas. Disponible en: http://www.investor.kinepolis.com

McKernan, B. (2005). *Digital Cinema. The revolution in cinematography. Postproduction and Distribution*. New York: McGraw-Hill.

Media Salles (2006). *European Cinema Yearbook 2005*. Milano.

Sadoul, G. (1960). *Las maravillas del cine*. México: Fondo de Cultura Económica.

Sánchez Tabernero, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.

Sequera, D. (2007, noviembre). Los videojuegos llaman a la puerta de la industria audiovisual española. *Cineinforme,* 811.

SGAE (2007). *Anuario de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*. Madrid: Fundación Autor.

Fundación Telefónica
Telefónica