

# Grado en Administración y Dirección de Empresas

## EL LIBRO GRIS DEL CINE EN ESPAÑA: PROPUESTA DE UN CAMBIO NORMATIVO DESDE UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO



EKONOMIA  
ETA ENPRESA  
FAKULTATEA  
FACULTAD  
DE ECONOMÍA  
Y EMPRESA

Autor: Alejandro García García  
Directora: Dra. Susana Tejada Barrenechea  
Curso académico: 2019/2020

Bilbao, a 29 de septiembre de 2020





## AGRADECIMIENTOS

A Susana Tejada, directora de este trabajo, por su disponibilidad, conocimiento y aportaciones. También porque se prestó a *empezar en el banquillo* y acabó siendo *titular indiscutible*, realizando un trabajo con el que no contaba. Igualmente a Ainhize, aunque al final no pudiera terminar, permitió que esto fuera posible.

No podría, ni un solo segundo de lo que me quede de vida, dejar de agradecersele a Ana, mi mujer. Ella me ha dado las condiciones mentales y ambientales para cumplir este propósito. Ha sido al mismo tiempo empuje y apoyo, y ha tenido paciencia incluso en los momentos más difíciles.

Ella no venía sola. Marian y Pedro, sus padres, nos ofrecieron soporte desde la retaguardia siempre que fue necesario. A ellos también les debo *parte del pastel*, pues no tenían por qué pasar por esto, y aun así lo hicieron.

Por el camino se juntaron Jon y Amaya, que han sido una pequeña inyección de moral para acabar pronto.

A mi hermano, Beltrán, que ha facilitado mucho las cosas.

A mi padre, hombre de pocas palabras, por su entrega. A mi madre.

A todos aquellos que de una u otra manera formaron parte con su presencia o su colaboración.



# INDICES

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. <i>Introducción</i> .....	1
2. <i>Objetivos</i> .....	2
3. <i>Metodología</i> .....	2
4. <i>Contextualización</i> .....	3
4.1. PUESTA EN ESCENA.....	3
4.2. QUIÉN ES QUIÉN EN LA CADENA DE SUMINISTRO.....	5
4.3. SITUACIÓN ACTUAL.....	7
5. <i>Análisis</i> .....	8
5.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	8
5.2. ANÁLISIS INTERNO - <i>BENCHMARKING</i> .....	19
6. <i>Diagnostico</i> .....	38
6.1. DAFO.....	38
6.2. CRUCES ESTRATÉGICOS.....	39
7. <i>Propuestas de actuación desde el campo normativo</i> .....	40
7.1. OBJETIVO 1: MEJORA DE LA FINANCIACIÓN Y AUMENTO DE RECURSOS PROPIOS.....	40
7.2. OBJETIVO 2: MEJORAR LA GESTIÓN Y EFICACIA DE LAS AYUDAS.....	40
7.3. OBJETIVO 3: MEJORAR ACCESO A LA INFORMACIÓN.....	41
7.4. OBJETIVO 4: DAR A CONOCER MÁS EL CINE ESPAÑOL Y MEJORAR SU IMAGEN.....	42
7.5. OBJETIVO 5: EQUILIBRAR LA COMPETENCIA EN CONDICIONES DESIGUALES.....	42
7.6. OBJETIVO 6: FACILITAR ACCESO A MERCADO EUROPEO.....	42
8. <i>Conclusiones</i> .....	43
9. <i>Referencias consultadas</i> .....	45
9.1. BIBLIOGRAFÍA.....	45
9.2. WEBGRAFÍA.....	49
10. <i>Anexos</i> .....	51
10.1. ANEXO I - DEFINICIONES DEL QUIÉN ES QUIÉN.....	51
10.2. ANEXO II - ANOTACIONES A LAS PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES.....	54



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Países con más largometrajes producidos en 2009-2018 .....	7
Gráfico 2 Países con mayor taquilla mundial total (en Miles de Millones de \$).....	8
Gráfico 3 Población, Renta Per Cápita y asistencia media anual al cine .....	10
Gráfico 4 Precio medio de la entrada en relación a la RPC.....	10
Gráfico 5 Comportamiento de la audiencia española.....	32
Gráfico 6 Comportamiento de la audiencia francesa.....	33
Gráfico 5 Comportamiento de la audiencia española.....	54
Gráfico 6 Comportamiento de la audiencia francesa.....	54

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Comparativa gráfica de los portales web del ICAA y CNC.....	26
Ilustración 2 Comparativa gráfica de los anuarios del ICAA y CNC.....	28

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 DAFO .....	38
Tabla 2 Cruces estratégicos .....	39



## **RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

### **RESUMEN**

Es un tema recurrente entre los productores cinematográficos españoles señalar la diferencia que existe entre el cine francés y el español, tanto en producción, como en legislación y taquilla. Nosotros hemos querido contrastar esta información para saber cuánto hay de verdad y cuánto de mito. Si los rumores son ciertos, ¿qué es lo que le impide al Gobierno Español adaptar las medidas francesas de fomento de la cinematografía?

A través de la realización de este Trabajo de Fin de Grado queremos dar respuesta a esta pregunta, utilizando para ello herramientas del análisis estratégico estudiadas a lo largo del grado.

En el análisis, hemos examinado diferentes aspectos del sector cinematográfico español y francés, como la ley, el organismo de gestión audiovisual y los resultados comerciales, para contrastar las diferencias entre ambos. Hemos revisado la taquilla de los últimos 11 años, por ser posteriores a la creación de la vigente Ley de Cine de 2007 en España, comparando los resultados y buscando los motivos que les llevan a diferir.

Año tras año, el porcentaje de estrenos nacionales es muy superior a la proporción de sus resultados en taquilla, que se desequilibran a favor del cine norteamericano. En España, el público parece no querer el cine español. En cambio, el cine francés no sólo cuenta con una relación más equilibrada, sino que efectivamente, el órgano de fomento y promoción funciona de una manera más eficiente que su homólogo español.

Esto significa que las cifras del cine francés presentan una situación nacional mucho más favorable que las de España, y por ello son un buen punto de partida por el que empezar el cambio para la mejora del sector.

Es por esto que hemos trazado un plan de actuación para modificar la normativa española intentando adaptar aquellos aspectos positivos de la normativa francesa, así como otras propuestas que han surgido gracias al estudio previo, para el cual hemos seguido un planteamiento desde el área de la dirección estratégica.

### **PALABRAS CLAVE**

Cine, taquilla, cuota de pantalla, Majors, subvención, ICAA (Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales), CNC (Centre National du Cinéma et de l'Image Animée)

## 1. INTRODUCCIÓN

Mediante este Trabajo de Fin de Grado vamos a intentar realizar una propuesta de mejora del sector del cine español, a través de un análisis estratégico del mismo. Somos conscientes de que se trata de un proyecto muy ambicioso para ser llevado a cabo con recursos y tiempo reducidos y con límite de 40 páginas, y que además muchas de las propuestas son responsabilidad del Ministerio de Cultura, por lo que su aplicación es casi imposible. Aun así, hemos considerado que se trata de una oportunidad para asociar mis dos formaciones en ADE y Producción Audiovisual, así como mi experiencia profesional, y plasmarlo en un trabajo de este tipo.

He dedicado 13 años a la producción audiovisual. La tarea fundamental de todo ese tiempo fue la obtención de ayudas y subvenciones. Sin ellas, multitud de producciones se han visto canceladas o retrasadas por la imposibilidad de sacarlas adelante. Desde mi experiencia, no tengo dudas de que son una necesidad en el sector, pero mi opinión se tambalea en cuanto a la eficacia se refiere. Trataré de explicarlo con una anécdota: a finales de 2009, además de trabajar de director de producción, ocupaba los fines de semana de acomodador en un multicine. Dos empleos que complementaban conocimientos del mismo sector. Un día, hablando de los premios Goya, el director de la productora me retó a que dijese 10 películas españolas estrenadas ese año, de memoria. Me quedé en 9. De acuerdo a los datos del ICAA, ese año se habían estrenado 137. Probablemente alguien con mejor memoria hubiera nombrado más de la lista que, por otro lado, fue fácil ampliar revisando algunas fuentes cercanas. Pero la visibilidad del cine español quedó clara para mí. Aun con ayudas, no logra calar en el público como el cine norteamericano.

Por otro lado, es frecuente escuchar voces en contra de estas subvenciones, alegando que en EE.UU. no existen. Dejaré a un lado matizar por qué eso no es cierto, y daré el punto de vista opuesto: Francia, goza de un sistema de subvenciones eficiente, y quizá por ello es uno de los más fuertes en cuanto a exportación de cine. En nuestro estudio de Irún, era frecuente escuchar de otros profesionales la sugerencia de implantar una unidad productiva a tan sólo 5km., en el país gallo, para aprovechar su sistema. Sin embargo, en ocasiones estas afirmaciones se hacen sin datos reales que lo apoyen. De ahí que este trabajo busque también conocer la realidad.

De todos estos datos nace el interés en el tema. Nos gustaría profundizar en esta materia para poder comprender mejor la situación del cine nacional y su legislación para plantear una visión estratégica que permita mejorar su situación. A través de esa visión estratégica analizaremos la situación del cine nacional con respecto a la de otros países, haciendo especial hincapié en el francés.

En cuanto al título, nuestra intención ha sido crear un doble juego de palabras. El primero es una clara alusión a lo que se considera *Libro Blanco* -documento publicado por cualquier entidad para facilitar la comprensión del funcionamiento sectorial a los agentes intervinientes- mezclado con *Literatura Gris* -documentos publicados dirigidos a un público especializado o concreto, que no siguen los canales ni normas comerciales de distribución-. El segundo tiene un carácter más artístico: el blanco representa la luz, sabiduría y positivismo sobre un tema; el negro, contrariamente, simboliza la oscuridad, el desconocimiento y el negativismo. Así pues, el término medio son los grises, y busca reflejar que conviven al mismo tiempo lo bueno y lo malo del sector.

## 2. OBJETIVOS

En este trabajo nos planteamos un conjunto de objetivos. Por un lado académicos y por otro los directamente relacionados con nuestro objeto de estudio.

En cuanto a los académicos, queremos demostrar nuestra capacidad de búsqueda, selección y resumen de la extensa documentación existente, elaborando un documento reducido. Asimismo, se pretende trasladar los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado para profundizar en el funcionamiento del sector del cine en España. En concreto, usaremos lo aprendido en la asignatura de Dirección Estratégica para realizar nuestro análisis.

En lo que respecta a nuestro objetivo de estudio, el fin último es plantear posibles mejoras en el sector del cine para aplicar en la legislación, basados en la observación de otras normativas conocidas por su buen funcionamiento, especialmente la francesa. No somos ajenos al hecho de que este trabajo es competencia del Ministerio de Cultura, o de su subsección de cine, por ello, hemos buscado en su web institucional. El resultado ha sido que el plan estratégico vigente abarca desde 2017 hasta el actual 2020, y no contiene análisis, sino un conjunto de directrices estratégicas para fomentar y proteger la cultura en general y no el cine en particular, por lo que quedaba una vía de trabajo abierta. Es una aspiración elevada, pero no por ello debe dejarse de lado un trabajo que, quién sabe, pudiera ser el germen de una obra o investigación mayor.

## 3. METODOLOGÍA

Para este cometido, utilizaremos el esquema de la planificación estratégica estudiado durante el Grado. Sin embargo, nuestro objeto de estudio no se trata de una empresa aislada, sino de un sector. Esto genera una dificultad a la hora de seguir la estructura del documento tal y como ha sido aprendida en las diferentes asignaturas destinadas al efecto. Por ello, hemos realizado una búsqueda bibliográfica, revisando informes similares de diferentes organismos e instituciones en busca de pautas de análisis estratégico de toda una actividad. Tras esa revisión, y hemos considerado conveniente tomar como referencia el plan estratégico 2018-2020 de Kontsumobide -Instituto Vasco de Consumo- disponible online<sup>1</sup>. La razón no es sólo porque sea un plan sectorial, sino porque sus apartados conducen al DAFO y la relación de ejes estratégicos, que creemos imprescindibles, y porque no aparecían en otros planes consultados, como el Plan Estratégico de Apoyo Integral al Sector de la Automoción, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el Plan Estratégico del Ministerio de Fomento 2012-2015 o el Plan Cultura 2020 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Entre los diferentes tipos de análisis, no olvidaremos el del entorno general -PESTEL-, puesto que el sector está altamente influenciado por los diferentes factores que componen el país.

Para la realización del análisis del sector, sólo vamos a considerar los datos de largometrajes para su exhibición en salas. Descartamos las *TV Movies* por sus evidentes dificultades para entrar en el circuito de exhibición -su ámbito casi exclusivo de distribución es la televisión- y los cortometrajes porque es habitual que recorran las salas a través de diversos festivales.

---

<sup>1</sup> <https://www.kontsumobide.euskadi.eus/plan-estrategico-de-kontsumobide-2018-2020/y10-kb2contm/es/>

Al mismo tiempo, y siguiendo el esquema del plan de Kontsumobide, en parte del análisis realizaremos un *benchmarking* con el sector del cine francés, aunque no dejaremos de mencionar detalles de otros países si la bibliografía consultada nos muestra aspectos que necesiten ser resaltados. Esto se debe a que hacer un análisis de los principales países productores y mercados de cine es una tarea laboriosa que superaría ampliamente el espacio estimado para este trabajo. Y si es necesario focalizar, el cine francés es conocido por su calidad, cantidad y organización del sistema. Es también el país europeo con mejores cifras en casi todos los aspectos, como veremos posteriormente. Así mismo, al estar sujeto a la misma normativa comunitaria que España, se antoja una referencia más adecuada que los pocos países con mayor potencial que Francia, pero localizados en otros continentes.

En cuanto a los datos, serán extraídos de los anuarios que el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales -ICAA- y de su homólogo francés -CNC- que publican cada año en sus respectivas webs. Sólo consultaremos a partir del año 2009 por tres razones.

En primer lugar, la revolución del contenido digital encabezada por la plataforma YouTube y el dispositivo iPhone en 2005 y 2007 respectivamente. Esos años marcan un antes y un después en la manera de consumir entretenimiento audiovisual, en especial la de personas nacidas en el siglo XXI, y por tanto, incluir datos anteriores daría un resultado desvinculado de la realidad presente.

En segundo lugar, por la recesión de 2008 cuya recuperación fue paralela a la maduración de la era de los dispositivos personales, dando como resultado el auge de nuevas y aparentemente más económicas formas de ocio digital. Descartamos los datos pre-crisis porque nuestra idea es proponer soluciones que se puedan aplicar a la sociedad de consumo actual. La tercera razón es porque la Ley del Cine en España data de 2007, y por tanto no tuvo efecto en ejercicios anteriores, y en 2008 todavía había obras que aplicaban normativa anterior por haber comenzado la producción previamente a la nueva ley.

Por otro lado, los anuarios de los distintos organismos se publican pasados unos meses del año posterior, por lo que no existen datos del 2020. Excepcionalmente, como consecuencia de la COVID-19, el ICAA tampoco ha publicado el informe de 2019 para la fecha de realización de este trabajo, por lo que sólo serán revisados los datos hasta el año 2018. En algunos casos, se han podido obtener datos del último ejercicio completo gracias a organismos europeos o internacionales, pero salvo contadas excepciones que serán señaladas, el grueso del análisis será hasta 2018. Esto no es óbice para tener en cuenta la situación que atraviesa actualmente el sector y hacer un análisis lo más representativo posible, a través de noticias o declaraciones de los responsables del sector en este momento.

## **4. CONTEXTUALIZACIÓN**

Antes de centrarnos en el análisis, no nos resistimos a contextualizar nuestro objeto de estudio.

### **4.1. PUESTA EN ESCENA**

El cine es *Magia*: nació de procesos químicos y se desarrolló gracias al ilusionismo. En tan sólo tres décadas transformó diferentes factores artísticos, económicos, sociales,

industriales, tecnológicos y políticos de manera acelerada a nivel mundial. Una especie de *Revolución Industrial* a pequeña escala, que precisó la conjunción de varios elementos.

Su historia, a pesar de ser relativamente corta, ha sido tan influyente que es imposible resumir todos sus hitos en este trabajo. Con el objeto de ser breves, vamos a enunciar sólo aquellos que explican el comportamiento actual de la materia objeto de análisis.

#### 4.1.1. Un poco de Historia

Edison<sup>2</sup> y los hermanos Lumière<sup>3</sup>, por separado, desarrollaron sus máquinas de “fotografías animadas”, pero fueron éstos últimos los que lograron una mayor popularidad ya que se dedicaban a proyectar en teatros de Francia las escenas grabadas. En una de esas proyecciones, Georges Méliès<sup>4</sup> les ofreció comprarles el invento, pero ellos se negaron pensando que el ciclo de explotación sería corto. Acertaron. Pronto, las clases altas se aburrían de ver constantemente las mismas escenas, aunque la máquina y su coste de oportunidad estaban más que rentabilizados (Sadoul, 1984). Sin embargo, la negativa fue el primer caso de *miopía del marketing* del sector, pues fue Méliès quien transformó la imagen en el *Arte* que conocemos actualmente.

George Méliès era ilusionista en el teatro Robert-Houdin, del que era propietario. Logró comprar una máquina análoga a la de los Lumière por un precio inferior al que les había ofrecido a éstos. Fruto de una casualidad (Sadoul, 1984), supo que podía plasmar sus trucos de prestidigitación en imágenes, e incluso crear nuevos. Construyó un estudio y rodó pequeñas piezas, cada vez de mayor duración, en las que no sólo se servía del conocimiento técnico -tanto del espectáculo como del manejo de la cámara-, sino que añadía valor adicional dotándolas de historia.

Lamentablemente, para cuando se construyó el estudio, el cine comenzaba a atravesar su primera crisis. En un incendio en el *Bazar de la Charité* murieron más de 120 personas calcinadas por el contacto de una llama con los vapores de éter necesario para la proyección (Sadoul, 1984). Las sesiones en *salas oscuras* se prohibieron y, por miedo, la clase alta dejó de asistir a las proyecciones en exteriores. La única salida posible para los productores fue comenzar a vender el metraje *a peso* a feriantes que luego las proyectaban a bajo coste. El cine se convirtió en el primer *Arte* accesible al gran público, sin restricciones de clases sociales, que se manufacturaba en masa, con procesos de fabricación que además eran escalables. En definitiva, industrializaron y democratizaron el *Arte*. Así nacieron la producción planificada –un precedente de la cadena de montaje ideada por Henry Ford-, la distribución y los primeros grandes estudios entre los que destacaron Pathé y Gaumont, que hoy en día están fusionados siendo el 5º distribuidor y 1º exhibidor más potente de Francia (CNC, 2009-2020).

Con este cambio de modelo de negocio, las copias *cruzaban el charco* para ser vendidas en Estados Unidos. Se comenzaron a proyectar en pequeños locales al precio de 5 centavos -un Nickel-, un precio tan popular que las salas, conocidas ya como *Nickel Odeons*, se llenaban en todas sus sesiones (Sadoul, 1984). Los beneficios que reportaba el negocio eran tales que

---

<sup>2</sup> Thomas Alva Edison (1847-1931), inventor y empresario estadounidense.

<sup>3</sup> Auguste (1862-1954) y Louis (1864-1948) Lumière, hermanos franceses, inventores del cinematógrafo.

<sup>4</sup> Georges Méliès (1891-1938), director de cine francés.

surgieron los primeros grandes estudios americanos. Tras la Primera Guerra Mundial lograron afianzarse por encima de los estudios franceses, y así se ha mantenido hasta nuestros días.

#### **4.1.2. El cine en España**

En España, los orígenes del cine recorren el camino del arte en mayor medida que el de la tecnología. La inmensa mayoría de la bibliografía sobre historia del cine español se esfuerza en mencionar las primeras proyecciones y las obras más representativas por su contexto, pero ninguna aportación destacada al sector. Sólo algunas fuentes, como *Historia del Cine Mundial* (Sadoul, 1984), reconocen la capacidad desarrolladora del cineasta Segundo de Chomón y sus contribuciones a los efectos especiales y la animación para Méliès y Pathé.

Hasta los años 70, diferentes artistas nacionales ganaron notoriedad internacional, aunque algunos de los más relevantes vivieron exiliados. Las ideas políticas no fueron la única razón. La estricta censura coartaba la libertad de creación, también en el producto foráneo. Las películas extranjeras fueron obligadas a ser dobladas para vigilarlas y actuar sobre ellas si era necesario. España se adentró en el cine algunos pasos por detrás, y esto no hizo más que ampliar la brecha: mientras el cine evolucionaba en otros países, y con él la sociedad, España vivía estancada. Pedro Vallín (2019) expresa el problema de la censura con estas palabras:

No había un listado de prohibiciones y así la autoridad censora disponía de toda la arbitrariedad que su calenturienta imaginación de cofrade sudoroso requiriese. En Estados Unidos, en cambio, la lista<sup>5</sup> era una gran ventaja: todo lo que no se le hubiera ocurrido al redactor del código estaba permitido y nada que no estuviera mencionado en él podía ser perseguido. Así pasaron las *pin-ups* de los pósters a decorar bombarderos durante la Segunda Guerra Mundial. Llegó a ser un acicate, [...] (Vallín, 2019, págs. 172-173)

Así las cosas, los hechos más relevantes de la evolución del cine sucedieron en primer lugar en Francia y EE.UU. y en segundo plano en Reino Unido, Alemania e Italia. España fue principalmente importador de tecnología, arte y procesos, y no creador, a pesar de la cercanía con todos los países mencionados tanto por Europa como por América.

#### **4.2. QUIÉN ES QUIÉN EN LA CADENA DE SUMINISTRO**

Este apartado es una descripción de los operadores del sector que debería integrarse dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter. Creemos conveniente adelantarlo para facilitar la comprensión de la terminología utilizada en el texto para aquellos menos familiarizados con la industria cinematográfica. Estas definiciones están basadas en el conocimiento y experiencia propia, aunque existe bibliografía extensa sobre la materia, como el *Libro Blanco del Audiovisual* (Écija Bernal, Sánchez-Bleda, & Viñuela Norverto, 2000). En aras de reducir el contenido, se incluyen resúmenes. Las versiones completas figuran en el Anexo I.

Autor: es el equivalente a la materia prima de un proceso de fabricación. A efectos de propiedad intelectual, sólo se consideran autores los responsables de la idea original, guión, música, dirección e interpretación.

---

<sup>5</sup> Se refiere al código Hays, una lista ética que restringía y censuraba el cine en EE.UU. entre 1934 y 1968.

**Productor:** es la empresa o persona responsable de gestionar y organizar los recursos para que la obra llegue a su fin. Será también la parte que asuma el riesgo económico, y por tanto retendrá para sí los derechos derivados de la obra, salvo excepciones. La transferencia total o parcial de los mismos será lo que genere retorno.

**Coprodutor:** es un productor que aporta determinados recursos a la producción, que será compartida: financiación, riesgo, preventas, servicios y/o necesidades...

**Laboratorio:** los laboratorios se encargaban del tiraje de copias y otras funciones relacionadas con las mismas. En la actualidad, el cine digital los ha extinguido prácticamente.

**Distribuidor:** es la empresa que se encarga de que las obras lleguen a las salas. Las *Majors*<sup>6</sup> son distribuidoras internacionales, pero su poder es tan alto que generalmente aportan todo o gran parte del capital para la producción a cambio del control de la misma.

**Exhibidor:** son propietarios de los complejos donde se proyectan las obras. Aceptan y programan las películas a cambio de un porcentaje de taquilla, que varía en función de diferentes factores.

**Empresas videográficas:** son los distribuidores de video doméstico. En obras independientes no suele coincidir con el distribuidor cinematográfico. En este caso, son empresas con mayor especialización en la red de comercios y minoristas.

**Operador de VoD (Video on Demand):** se llama así a los videoclubs online. Estos operadores compran los derechos de producciones ajenas por un periodo limitado. Están obligados a cumplir con un cupo de producción propia. Netflix es el más destacado.

**Agregador:** también es un distribuidor, pero su especialidad son las plataformas digitales. Su labor es la de filtrar productos y adecuar calidades para subirlos a las plataformas.

**Cadenas de televisión:** emiten programación que es más económica de comprar que de producir, por ello, su inversión mínima en contenido está regulada.

**Long Tail Distribution<sup>7</sup>:** distribución de productos *perro* -de acuerdo a la matriz BCG- en mercados digitales que sigan reportando beneficios, para un número reducido de consumidores. Se llama así porque su representación gráfica es asimétrica positiva.

**Festivales de Cine:** son eventos competitivos que sirven como ventanas de exhibición y marketing. Los más representativos por su fama y relevancia son los 15 reconocidos con la clase A, 9 de ellos en Europa -8 en territorio Schengen-.

**ICAA e ICEX:** Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, es un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Su función es la de dar soporte institucional a la cinematografía española. Cuando se trata de tener presencia en los principales mercados mundiales, es el Instituto de Comercio Exterior, órgano dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el que se encarga a través de la marca *Audiovisual From Spain*.

---

<sup>6</sup> Se conoce como *Majors* a las 6 grandes distribuidoras mundiales: Disney, Universal Studios, Warner Bros., Sony, Paramount y 20th Century Fox. Esta última ha sido adquirida por Disney en 2019, quedando la lista en 5.

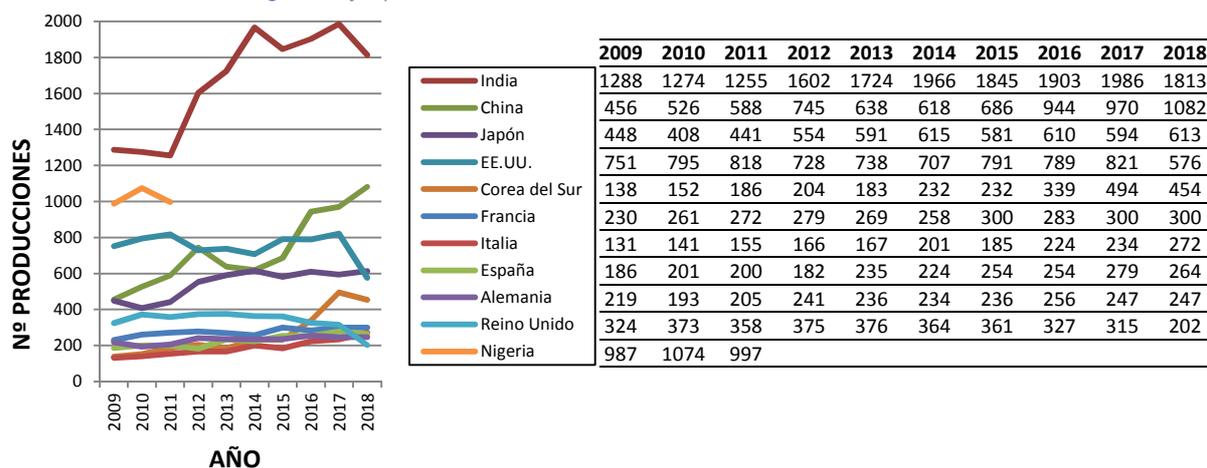
<sup>7</sup> Concepto ideado por Chris Anderson en octubre de 2004 para la revista *Wired*.

### 4.3. SITUACIÓN ACTUAL

La presentación de la situación actual, siguiendo el esquema de la planificación estratégica, formaría parte del análisis del sector. Sin embargo, creemos que es bueno hacer esta breve introducción, para entender la situación desde el inicio del trabajo, con cifras concretas.

A pesar de las trabas con las que se ha encontrado tras más de un siglo, hoy en día España puede presumir de tener una de las 10 industrias cinematográficas más potentes del mundo por número de obras producidas (ver gráfico 1).

Gráfico 1 Países con más largometrajes producidos en 2009-2018



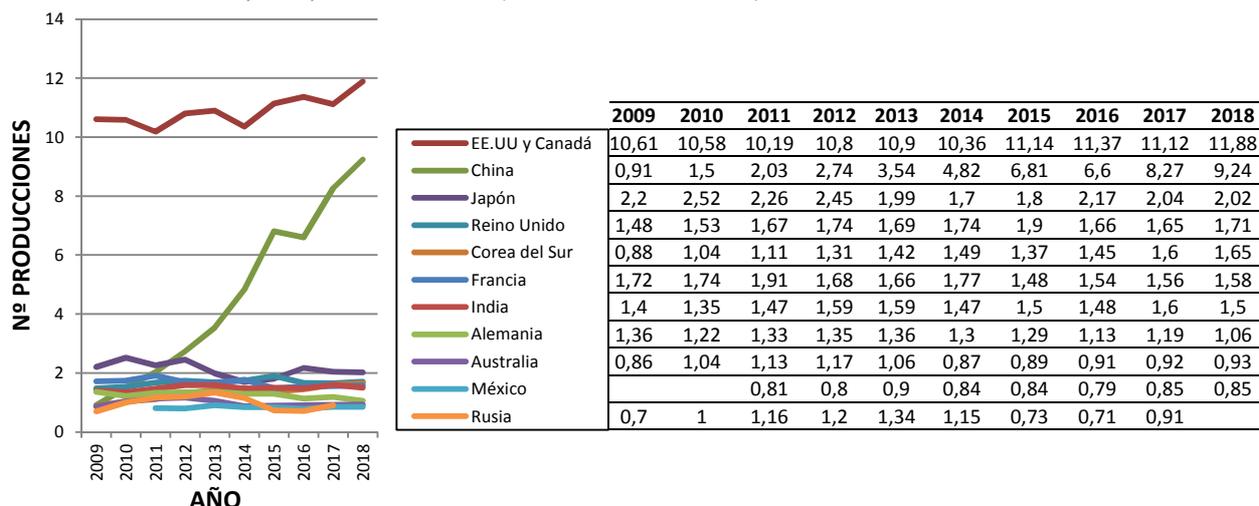
FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos más recientes del European Audiovisual Observatory ampliados con los de UIS UNESCO<sup>8</sup>

Así lo muestra el informe FOCUS (European Audiovisual Observatory, 2009-2018). Según los datos disponibles, durante la última década, España se ha situado entre el puesto 7º y 9º del ranking, con un número de producciones cercano a Alemania y siempre por debajo de Francia y Reino Unido. Además, los países a la cabeza son siempre aquellos con un alto índice de población (China, India, EE.UU. y Japón). Son casos excepcionales los de Nigeria, con una industria de muy bajo coste basada en el vídeo doméstico de la que no se tienen datos desde 2012, y el vertiginoso aumento de Corea del Sur, que no figura en el ranking en 2008, y tras triplicar su producción, se coloca en 5ª posición en 2016.

La cosa cambia si observamos el ranking en función de las cifras de taquilla de las películas de cada país (ver gráfico 2). España no aparece entre los 10 primeros, y está lejos de hacerlo: en 2019 se situaba en el puesto 13º con un 20% menos de facturación global que Rusia, en 10ª posición (statista.com, 2020).

<sup>8</sup> Los datos de 2018 de EE.UU. y Reino Unido no tienen en cuenta las obras de menos de 1M\$ y 0'5M€ respectivamente. Además, de acuerdo a los datos de UIS UNESCO, no existen cifras de Nigeria desde 2012. La misma entidad sitúa a Argentina en 10ª posición en 2013 con 168 largometrajes, uno más que Italia.

Gráfico 2 Países con mayor taquilla mundial total (en Miles de Millones de \$)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos más recientes del European Audiovisual Observatory<sup>9</sup>

Es necesario remarcar que salvo Australia y Canadá, incluida junto con EE.UU., todos los países tienen una población muy superior a España. Un porcentaje de consumo interno igual al de España o una asistencia media anual superior, podría ser la causa de ocupar posiciones superiores del ranking, y en efecto así es.

Según los datos del Observatorio Europeo del Audiovisual de 2018, de los países que figuran dentro del *Gráfico 2*, Alemania es el país con el menor índice de autoconsumo del ranking, con un 23'5 % y EE.UU. el que más con un 92'9%. Corea del Sur, con un número de habitantes un 8% superior al de España, tiene un autoconsumo del 50'9%, mientras que nuestro país lo tiene sólo del 17'6%. El único país no listado que está por encima de España es Brasil, que tiene un 15'1% de autoconsumo, pero una población 4 veces y media superior.

Siguiendo con la misma fuente de datos, los casos de Canadá, que analizado individualmente sigue arrojando cifras superiores a España, y de Australia tienen *letra pequeña*. Cuentan sólo con 105 y 38 producciones respectivamente en 2018, dato similar a los años precedentes, sin embargo, gracias al idioma compartido, gozan de capital norteamericano en sus producciones, que son distribuidas a nivel internacional por las grandes *Majors*. Por eso, aunque su consumo nacional es cercano al 4% y siendo la población inferior, las pocas obras que realizan gozan de distribución internacional a través de los mejores de circuitos de distribución, obteniendo cifras excelentes.

## 5. ANÁLISIS

Una vez contextualizado nuestro objeto de estudio, comenzaremos el análisis, siguiendo para ello los planteamientos de la dirección estratégica.

### 5.1. ANÁLISIS EXTERNO

<sup>9</sup> El European Audiovisual Observatory incluye conjuntamente los datos de EE.UU. y Canadá.

### 5.1.1. Análisis del entorno genérico - PESTEL

En los planes estratégicos que hemos tomado como referencia, hemos observado que es habitual que comiencen analizando los factores económicos. Por ello, lo haremos de la misma manera, aunque las siglas PESTEL indiquen otro orden. A continuación, y nuevamente en contra del nombre, fusionaremos los políticos y los legales, de la misma manera en que fueron tratados en las asignaturas de dirección estratégica.

#### 5.1.1.1. Factores económicos:

En primer lugar, es necesario comentar que, a raíz de la situación actual de pandemia, la economía está atravesando por un periodo nunca antes vivido, con consecuencias nefastas en diferentes sectores. Uno de ellos es el sector del espectáculo, que ha visto reducir el aforo, cerrar multitud de recintos y sufrir retrasos en las agendas. Será necesario esperar, como mínimo, a que finalice el año para tener una visión global aproximada de la situación.

España es uno de los países de economía avanzada que conforman la Unión Europea. Esto significa que, aunque tenga cierta libertad en sus políticas, siempre están supeditadas a lo que dicte la normativa comunitaria. De esta manera, la unión de países velará por el mantenimiento de unos niveles económicos y exigirá aplicar medidas si no se cumplen.

La crisis de 2008 hizo especial mella en España, que no recuperó niveles previos de bienestar y riqueza hasta 2016, y algunos indicadores, como el Ibex 35 o la prima de riesgo, no han llegado aún a las cifras previas o han mejorado de manera casi imperceptible.

El PIB, uno de los principales indicadores macroeconómicos, era de 286.664 Millones de euros medidos en moneda corriente a finales de 2008 de acuerdo a los datos del EUROSTAT (EUROSTAT-a, 2020). No volvió a superar esa cifra hasta finales de 2016, con 290.416 Millones de euros. En los tres años siguientes continuó con la tendencia creciente hasta 325.461 Millones de euros, pero tras el primer semestre de este año se sitúa en los 250.051 Millones de euros, lo que supone un descenso a niveles previos a 2008. Estas cifras sitúan a España como el quinto país europeo con mayor PIB, por debajo de Francia, Reino Unido, Alemania e Italia, y por encima de Holanda. Todos ellos han sufrido descensos por la COVID-19.

En cambio, si revisamos la deuda externa en relación al PIB, el Ministerio de Asuntos Económicos publicaba en sus datos actualizados a Septiembre de 2020<sup>10</sup> una relación creciente de la cifra desde 2016, donde la deuda externa se situaba en el 167'7% del PIB, hasta el 2020, donde los 2.147.127 Millones de euros representan el 173'3% del PIB.

Otro dato que sirve como referencia es el índice de GINI (EUROSTAT-b, 2020), que mide la desigualdad dentro de un mismo país. Francia es el único de los 5 países que se sitúa por debajo de la media Europea -30'8-, lo que implica menor desigualdad, y está en 12º lugar con 28'5. Alemania es 19º con un índice de 31'1 y España, Italia y Reino Unido serían 24º, 25º y 26º con índices de 33'2, 33'4 y 33'5 respectivamente.

De acuerdo a los datos del ICAA (ICAA, 2009-2019), durante los años analizados, la cifra global de espectadores en España se ha reducido progresivamente. La crisis no parece ser la causa: un rango mayor de datos muestra que la tendencia al descenso comenzó en 2005.

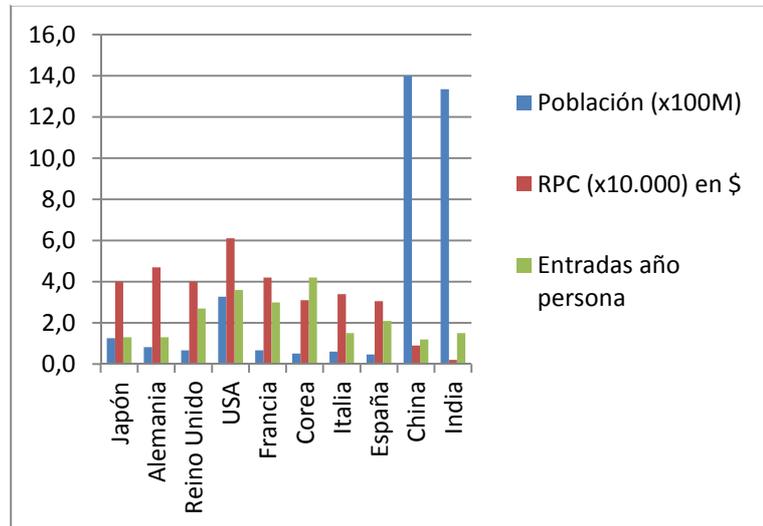
---

<sup>10</sup> Publica todos los informes a través de la web <http://serviciosede.mineco.gob.es/indeco/>

En 2011, bajo la presidencia de Mariano Rajoy, el IVA al sector cultural aumentó al 21%. Tras años de quejas y peticiones de consumidores y empresas, volvió a bajar al 10% en 2017, promovido por el mismo Gobierno justo antes de la única moción de censura aprobada en el Congreso, por lo que la reducción se hizo efectiva con otro presidente. Curiosamente los únicos 3 años de crecimiento de la última década han ocurrido en este periodo, por lo que tampoco parece un hecho relevante. Por esto, vamos a tratar de analizar otros factores.

De acuerdo al informe FOCUS 2019 del Observatorio Europeo del Audiovisual, de las 5 potencias cinematográficas europeas, España es al mismo tiempo la de menor población y renta per cápita -48 millones de habitantes y 30.500 \$-. Alemania llega a superar en un 50% la RPC y a casi duplicar la población. Sin embargo. Francia, Italia y Reino Unido, con entre 62 y 67 millones de habitantes tienen una RPC muy superior en el caso de galos y británicos, con más de 40.000 \$, y cercana para los italianos, 34.000 \$.

**Gráfico 3** Población, Renta Per Cápita y asistencia media anual al cine

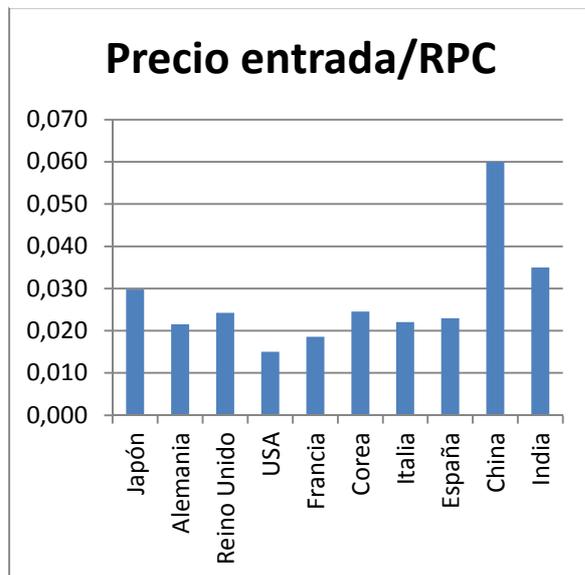


FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos más recientes del European Audiovisual Observatory

Y sin embargo, los españoles asisten de media más veces al cine, 2'1 al año, que los alemanes, 1'3 cerrando el ranking, y los italianos, 1'5 veces al año (ver gráfico 3).

Los valores de estos dos últimos se asemejan a los del mercado asiático. China e India, con RPC de 9.000 \$ y 2.000 \$ respectivamente, asisten 1'2 y 1'5 veces al año de media. La sorpresa negativa la da Japón. Con una RPC de 40.000 \$, siendo el 4º país por número de producciones y conocido por su cultura del ocio, tiene un dato de asistencia idéntico a Alemania. Corea del Sur, en cambio, con una RPC similar a la española, lidera la asistencia a salas con 4'2 veces al año por habitante, por encima de las 3'6 de los EE.UU. que lideran la RPC con 61.000 \$.

**Gráfico 4** Precio medio de la entrada en relación a la RPC



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del EAO

Vemos que no hay relación entre las rentas per cápita y la asistencia a salas: Alemania asiste menos al cine que España y ocurre lo mismo con China e India. Tampoco podría considerarse la población total, puesto que Italia y Alemania asisten menos que España y ésta, a su vez, menos que Francia y Reino Unido. Por eso vamos a fijarnos, a través de los datos que ofrece el mismo informe, en el porcentaje que una entrada representa en su RPC (ver gráfico 4).

En este caso vemos que EE.UU. y Francia efectivamente realizan el menor esfuerzo

para comprar una entrada, suponiendo el 0'015 y 0'018 % de su RPC respectivamente. Pero de nuevo se altera la proporción porque Alemania e Italia tienen poca asistencia a pesar de que la entrada representa el 0'022 % de su salario medio. España -0'023 %-, Reino Unido y Corea del Sur -0'024 %- que asisten de media más a pesar de que la entrada les suponga un mayor esfuerzo, tampoco parecen tener una asociación lógica con el resto de datos. El ranking volvería a ser lógico con Japón, con casi un 0'03%, India 0'035% y por último China, donde cobra sentido la baja asistencia al ver que el precio medio de la entrada representa el 0'06% de la RPC.

Un último apunte dentro del factor económico es la crisis provocada por la alerta sanitaria de 2020. Como es sabido, durante un periodo de dos meses toda actividad no esencial ha sido paralizada. La repercusión ha sido en todos los sectores, pero la cultura, gastronomía y turismo se encuentran entre los más afectados. Para paliar esta situación, la Vicepresidencia Segunda del Gobierno ha publicado una web<sup>11</sup> donde se aclaran los detalles de todas las medidas tomadas, que van desde ingresos mínimos vitales hasta ayudas a autónomos y Pymes, pasando por moratorias de alquileres e hipotecas, protección de trabajadores, etc. Para ello, se ha creado un paquete de medidas extraordinarias y un fondo por valor de 300 Millones de euros (Jefatura del Estado-a, 2020) y 16.000 Millones de euros respectivamente (Jefatura del Estado-b, 2020). Además, para poder contar con solvencia, se han solicitado a la Unión Europea dos ayudas, una de 140.000 Millones de euros de acuerdo a informaciones de RTVE (RTVE-a, 2020), y otro de 20.000 Millones de euros tal y como informa *El País* (Maqueda, 2020) que está aún pendiente de aprobar.

#### 5.1.1.2. Factores político-legales:

Por su directa relación con los factores económicos, continuamos con los político-legales.

El Gobierno actual es el primero de la historia de la Democracia Española constituido en coalición. La inestabilidad que muestra el panorama político español apareció aproximadamente en 2016. En estos 4 años ha habido cuatro legislaturas de mayoría simple, dos de ellas sin investidura y requiriendo la repetición de elecciones; dos mociones de censura, una de ellas aprobada; la creación de nuevos partidos que han logrado representación; casos de corrupción; el ascenso vertiginoso de un partido de ultraderecha; dimisiones y reapariciones; gran dispersión de escaños entre partidos minoritarios que han generado la investidura con menor número de votos de la historia; dos atrasos de los presupuestos generales y dos prórrogas de los mismos por imposibilidad de ser aprobados. Cuando parecía que se superaba la situación, la pandemia mundial volvió a poner desorden en la política. En el momento de escribir estas líneas, los presupuestos de 2021 siguen sin estar aprobados.

5 años de presupuestos prorrogados o aprobados con retraso, son demasiados para el sector del cine si se sitúan dentro de un periodo en el que, como veremos, los cambios de ocio y consumo se han visto completamente alterados.

En cuanto a la normativa, la actual Ley de Cine -Ley 55/2007, de 28 de diciembre del Cine, en adelante LdC-, publicada en el B.O.E. núm. 312, de 29 de diciembre de 2007, fue la tercera en una década. Trató de dar respuesta a la crisis que venía sufriendo el cine español como

---

<sup>11</sup> Guía de facilitación de acceso a las medidas frente al covid: <https://www.mscbs.gob.es/ssi/covid19/guia.htm>

consecuencia, entre otros factores, del aumento de cadenas de televisión (López en (Padrós Reig & López Sintas, 2008) ). De acuerdo al preámbulo de la propia ley, se buscaba también recoger en un único texto las diferentes normas, para derogar las obsoletas.

La aprobación de la LdC no fue fácil. Con un Gobierno de mayoría simple, los distintos grupos parlamentarios llegaron a hacer aproximadamente 400 enmiendas parciales y 3 totales. El preámbulo afirma en su último párrafo que fueron consultados todos los sectores afectados. Y eso generó un desacuerdo total entre el Gobierno, los diferentes grupos, la oposición, los exhibidores y las televisiones. Finalmente, ante la imposibilidad de contentar a todos los implicados, fue aprobada el 28 de diciembre de 2007 con artículos que no contentaban a todas las partes. En 2020 sigue vigente.

Durante el ejercicio corriente, como consecuencia del Coronavirus, el Gobierno se ha visto en la obligación de establecer medidas especiales con la intención de proteger la actividad económica. El sector cinematográfico se ha podido beneficiar de los diferentes planes generales de contención empresarial llevados a cabo por las diferentes administraciones, así como de algunos específicos del Ministerio de Cultura.

Para facilitar la información, este organismo creó un *Espacio Covid-19* en su web institucional, donde se ponía a disposición de los profesionales la información y medidas de primera mano. La más importante de ellas, por su aportación económica, fue la línea asistencial, en colaboración con Netflix, que repartió 1 Millón de euros entre los 774 solicitantes que cumplían requisitos. Los exhibidores también se vieron beneficiados por duplicado, primero con ayudas para la instalación de medidas de seguridad e higiene, y después con ayudas extraordinarias para evitar cierres. Los productores, dentro del “Plan de transición hacia una nueva normalidad”, también recibieron ayudas para implantar medidas de seguridad e higiene. Estos últimos, además, fueron favorecidos con la paralización de los plazos administrativos, y la consideración de estreno comercial aunque la primera proyección se realizase en TV o VoD -en contexto normal sólo computa para la administración el estreno comercial en salas -.

A pesar de ello, la limitación de aforo y la reducción de trabajo, tal y como informaba RTVE el 17 de septiembre (RTVE-b, 2020), ha llevado a los trabajadores del mundo del espectáculo a realizar concentraciones en 28 ciudades españolas bajo el movimiento *#Alertaroja* para protestar por las medidas insuficientes, alegando que su volumen de actividad se ha reducido hasta el 10-12% y denunciando la falta de apoyo a un sector que está al borde del colapso. Este movimiento ha logrado la empatía de una reducida parte de la población ajena al sector, que ha realizado pequeñas acciones de apoyo como poner una foto roja en el perfil de las redes sociales. Es, de hecho, la primera vez que se observa una movilización tan activa en este sector en España, que no destaca por estar compuesto de grandes factorías con representación sindical.

#### 5.1.1.3. Factores socio-culturales:

Allí donde los factores económicos y los políticos no dan una respuesta válida, los socio-culturales se prestan para responder, al menos, al descenso de espectadores en España.

La LdC fue aprobada en 2007 en un escenario previo a una crisis económica de orden mundial, la de 2008, al desarrollo de tecnologías que trajeron nuevas formas de ocio, y por supuesto, al margen de la pandemia actual. Coincidiendo con este periodo, los datos del

EUROSTAT afirman que desde 2009 hasta 2019 España se sitúa año tras año entre los 5 países con mayor desempleo de la Comunidad Europea, con un porcentaje que varía entre el 14% y el 26%. Todo esto tiene repercusión directa en la cultura, pues es uno de los sectores más castigados en épocas de dificultades económicas.

De acuerdo al anuario 2019 de estadísticas culturales publicado por el Ministerio de Cultura, en 2018, el gasto en cultura de cada hogar representaba sólo el 2'3% del total de bienes y servicios, lo que se traducía en 682'5 € de media anual por hogar, 274'6 € por persona. De estas cifras, la mayor parte iba a parar en servicios de móviles e Internet, con un 35'8% + 24'5% en soportes de tratamiento de la información, seguido de libros con 19'8%, cine y espectáculos 12'8% y el resto 7'1% donde se incluyen museos, parques y servicios fotográficos entre otros. Esto implica que el consumo de dispositivos y redes de conexión se ha incrementado, mientras que el de libros y publicaciones periódicas se ha reducido a la mitad en los últimos 12 años.

También las cifras de espectadores de cine han mantenido una tendencia a la baja, con un ascenso en el periodo 2014-2016, para después descender de nuevo. Este repunte lento y progresivo no logró alcanzar los valores anteriores al año 2013, el más crítico. Es decir, a pesar del breve periodo de crecimiento, la tendencia general sigue siendo negativa. Si ampliamos el rango de años consultados, vemos que efectivamente así se trata. Desde mediados de la década de 2005, año de mayor asistencia a salas, las cifras han descendido entorno a un tercio (ICAA, 2009-2019)<sup>12</sup>.

Con el informe de 2020 de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación - AIMC- se certifica el crecimiento de consumo digital. En él se recoge que aproximadamente el 84'5% de individuos ha accedido a Internet durante el último mes durante los meses de 2018. En 2005, la media anual era de 34'4 % y ha ido ascendiendo progresivamente, siendo en 2009 de 49'3 %. Puede verse la evolución y otros datos en su web (AIMC, 2020).

De este hecho, son causa y testigo al mismo tiempo la cantidad de plataformas que fueron creadas en la primera década de los 2000: MySpace, Windows Live Messenger, Facebook, Youtube, Twitter, Instagram y Spotify entre otras. Salvo las dos primeras, desaparecidas, el resto han visto crecer sus usuarios mes a mes. Es decir, que el cine y la cultura en general han perdido interés en favor de los portales de Internet. La era de la comunicación ha traído consigo la necesidad de mostrarse de alguna manera a través de la red, sea en foto, en video o en pensamiento, y el tiempo dedicado a ello se elimina de otros hábitos.

Además, en cuanto al resto del ámbito audiovisual, ha aumentado el consumo de dos tipos de productos: el de videojuegos y el de series. Los dos casos son llamativos.

Los videojuegos existen desde los años 70. El sector ha tenido un progreso constante, llegando incluso a facturar en España en 2017 más que la industria del cine y la música juntas. Lo realmente asombroso es que desde la eclosión del *streaming*<sup>13</sup> existe una tendencia creciente a ver a otros jugar. Algunos de los mayores *Youtubers*<sup>14</sup> del mundo y de España son jugadores que graban sus partidas en directo. La afición ha llegado a tal punto que los torneos de videojuegos van directos a desbancar en audiencia al fútbol. Tal es así

---

<sup>12</sup> Datos del anuario 2009.

<sup>13</sup> Actividad que consiste en reproducir contenido *online* al mismo tiempo que se está descargando.

<sup>14</sup> Persona que graba y sube contenidos a la plataforma Youtube.

que el diario deportivo *Marca*, fuente para estas afirmaciones a través de sus artículos de 2019 «Los videojuegos marcan un nuevo récord de ingresos en 2018» (Aguado, 2019) y «Deporte tradicional vs. Esports: la comparativa» (Antón, 2019), se vio en la obligación de dedicar un espacio a los ya denominados *Esports* hace más de 4 años.

Las series, en cambio, existían desde mucho antes, y siempre han gozado de un interés social. Cuando una serie dejaba un capítulo con final en suspense, se comentaba en los círculos sociales y generaba atracción al visionado. Internet y el acceso al VoD han potenciado aún más esa faceta y han llevado a series como *Perdidos* y *Juego de Tronos* a ser seguidas por gente que no quería quedarse sin tema de conversación al día siguiente.

#### 5.1.1.4. Factores tecnológicos:

Las nuevas tendencias de consumo social tratadas en el apartado anterior no tendrían sentido si no estuvieran acompañadas del desarrollo de productos digitales. Como si de ciencia-ficción se tratara, la entrada en el nuevo milenio trajo consigo el periodo de mayor evolución tecnológica de la historia. En primer lugar fue la telefonía móvil, que apenas cambió hasta que en 2007 la empresa Apple presentara su revolucionario iPhone. Desde entonces, la progresiva miniaturización de componentes ha llevado a estos dispositivos a distanciarse en prestaciones y tamaño a sus antecesores. Hoy en día, poder llamar por teléfono es sólo una función residual que perdura por su gran uso, pero es sólo una pequeña fracción de lo que ofrecen. Ahora incluyen videojuegos, linterna, televisión, reproductor de música y video, medidor de salud, cámara de fotos, agenda y GPS entre otras, en un solo aparato del tamaño de la palma de la mano.

Internet también es otra tecnología que ha crecido, tanto en acceso como en contenidos. Los operadores de servicios de comunicación han aumentado exponencialmente la velocidad, desde los 56 kbps con conexión a través cable telefónico usando modem hasta los 600 Mbps que llegan a ofrecer en la actualidad a través de fibra óptica y router. Eso ha permitido que esté presente en los hogares de manera indispensable. No tener Internet es el nuevo analfabetismo. Paralelo a este crecimiento de la oferta han aumentado las plataformas que mencionábamos en el apartado anterior, que son las que a su vez han generado en el público la necesidad de conexión, aumentando el número de usuarios.

El crecimiento de Internet se ha visto acompañado en la última década por la oferta de suministradores de VoD como *Netflix*, *HBO*, *Filmin*, *Disney +*, *Amazon Prime Video*, *FlixOlé* o *CrunchyRoll*. Como se trata de un producto sustitutivo lo examinaremos más adelante.

Y mientras todo esto pasaba, el cine seguía proyectándose en celuloide. Al menos hasta que en 2009 se estrenó *Avatar*, de James Cameron, en formato estereoscópico que requería la digitalización de las salas. Fue el impulso que necesitó el sector para renovarse, y aquellos cines que no pudieron adaptarse desaparecieron progresivamente. Estos nuevos proyectores permitían un tiraje de copias más fácil, rápido y económico, además de la posibilidad de estereoscopia -que ya ha sido abandonada por no ser compatible con determinados problemas de visión-. En la actualidad, todas las salas que emiten estrenos de taquilla lo hacen en versión digital. Pese a esta digitalización, las tecnologías domésticas se actualizan a un ritmo mayor, y aunque nunca lleguen a ofrecer calidad profesional, será suficiente y más económico para los menos puritanos.

#### 5.1.1.5. Factores medioambientales:

El desarrollo tecnológico tiene una clara ventaja facilitadora, pero las consecuencias medioambientales son cada vez más preocupantes. La fabricación de los distintos dispositivos requiere de energía y materias primas cuyos procesos de obtención son contaminantes. Además, cuando los productos son desechados, la dificultad para su reciclaje también los convierte en residuos perjudiciales o incluso tóxicos si tienen baterías.

El cine, en cambio, se ha beneficiado de la evolución. El factor medioambiental más relevante lo encontramos en el tiraje de copias. En sus inicios, el nitrato usado para el celuloide era altamente inflamable. Eso se solucionó cuando Kodak desarrolló el acetato, pero seguían existiendo los problemas del gran consumo de materias primas y las dimensiones del film. Una película de 90 minutos tiene aproximadamente 130.000 fotogramas, lo que se traduce en algo más de 3 kilómetros de negativo. Para almacenar eso se usaban estructuras metálicas -rollos-, unas 4 por largometraje, de unas dimensiones considerables. El negativo no puede ser borrado y reutilizado, debía ser destruido, y los gastos de transporte, medioambientalmente hablando, eran altos.

La digitalización del cine ha eliminado todos esos problemas en un mismo movimiento. Ya no se consume materia prima innecesaria en los rodajes, ni químicos en el revelado, ni metal para el almacenamiento, ni gran consumo en el transporte, ni se realizan copias que no podrán ser reutilizadas para otros proyectos, y que serán almacenadas o destruidas. Nada. Se graba y edita en el mismo disco duro, y se realiza la distribución en otros pequeños discos que tienen un coste de transporte menor. Algunos proyectores soportan conexión a Internet para el traspaso de archivos, por lo que su huella medioambiental es aún menor.

#### 5.1.2. Análisis del entorno específico - PORTER

En un apartado previo, hemos analizado los operadores del sector, que en condiciones normales correspondería incluir aquí. Ahora que ya sabemos cuáles son, vamos a aprovechar para detallar mejor otros hechos.

##### 5.1.2.1. Rivalidad entre competidores:

El sector cinematográfico podría considerarse un mercado en competencia perfecta, pues existen gran variedad de opciones en cuanto a exhibidores y productos para un amplio número de compradores, pero un análisis más profundo revela que no es así.

En primer lugar, el público debe acudir a salas para ver los largometrajes. No es una audiencia reducida, pero de acuerdo al ICAA (ICAA, 2009-2019) sólo algunas capitales y ciudades cuentan con más de un cine, y en aquellas de pocos habitantes, el exhibidor tiene 1 sola sala. Este hecho se traduce en que, para los espectadores, la exhibición se trate de un monopolio u oligopolio, porque aunque existan multitud de exhibidores, no es aceptable recorrer distancias largas para llegar a ellos. Luego sólo tienen a su disposición una o unas pocas salas si viven cerca de una capital. Esto será relevante, porque el consumidor podría no aceptar las condiciones técnicas o las obras proyectadas, y no tendría más opciones.

En cambio, si se tiene en cuenta la distribución y la producción desde el punto de vista del usuario final, si se acercaría más al modelo de competencia perfecta, al existir más de 50

distribuidoras y más de 300 productoras nacionales. Cosa muy distinta son las preferencias del usuario, que analizaremos más adelante.

Desde el punto de vista de las distribuidoras y productoras, sí está claro que las exhibidoras son oligopsonio. Todas las empresas con productos disponibles tienen que colocar sus obras en unas pocas cadenas de exhibición. Hay tanto para tan poco que el calendario de estrenos se conoce y ajusta con más de un año de antelación para que los productos más comerciales no se pisen entre ellos. Las distribuidoras y productoras si forman entre ellas un mercado en competencia perfecta, aunque las *Majors* tienen un poder oligopolístico.

En cuanto a datos reales, existe uno poco esperanzador: en 2019, cerca del 35% de la taquilla española fue a parar a las producciones de una sola empresa: de las 15 películas más taquilleras, 9 de ellas pertenecen a la factoría Disney, y otra ha sido producida por este mismo estudio pero distribuida por Sony. Según estos datos que figuran en la web especializada *Taquilla España* (Taquilla España-a, 2019), de la que se pueden extraer informes más actualizados que del ICAA, la recaudación de esos 10 filmes suma un total de 193.383.044 €. No sólo es superior a la suma de los 301 largometrajes nacionales calificados para su estreno en el mismo año (ICAA, 2009-2019), sino que además les duplica en porcentaje relativo. Si ampliamos el rango a las 5 *Majors* -con Sony, Warner, Universal y Paramount además de la mencionada Disney- el porcentaje asciende al 80%, siendo el 73% el cine importado de los EE.UU. y el 7% restante otras nacionalidades. Hay que tener en cuenta además que, en el 27% no americano, existen otros títulos que, sin ser nacionales, han recaudado una gran porción, señal unívoca de la necesidad de un cambio.

#### 5.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores

En un mercado en el que, como hemos visto, algunos de los participantes tienen un dominio alto, la entrada de nuevos competidores, como norma general, no tendría efecto amenazador en el sector. Sólo en casos aislados. Por ejemplo, la apertura de un nuevo exhibidor sería positiva para distribuidores y productores, pero no lo sería para otro cine que compartiese ciudad. Para las *Majors*, la creación de una nueva distribuidora tampoco representaría ninguna amenaza, porque su poder es elevado. Las productoras son las que sentirían más amenazadora la creación de un competidor al existir acceso limitado al calendario de estrenos -por la gran cantidad de producto importado, entre otras cosas-, a las ayudas o a los premios. Aun así, cada año se crean y desaparecen multitud de nuevas productoras.

La competencia más dura que tiene el sector en su conjunto es la aparición de productos sustitutivos.

#### 5.1.2.3. Amenaza de productos sustitutivos

Sin duda, lo que más había perjudicado al sector del cine hasta el 2020, en lo que a asistencia a salas se refiere, había sido la aparición de plataformas de VoD. A corto plazo, no hubieran sido un problema de no ser por el confinamiento forzado por la pandemia: el cine mantendría su estatus social y la legislación lo requeriría como primera plataforma de exhibición. Es un hecho que la COVID-19 ha cambiado las reglas del juego, poniendo patas arriba el sector. Por un lado, por la imposibilidad de asistir a las salas, por otro porque la gente se ha visto obligada a buscar nuevas formas de entretenimiento dentro del hogar,

siendo las plataformas de VoD un producto sustitutivo perfecto para esta situación. Habrá que esperar hasta la normalización para ver cómo afecta realmente a la exhibición. En cualquier caso, a largo plazo ya se planteaba como un duro contrincante para las salas y un problema para las productoras. Muchas de estas plataformas disponen de una inmensa cantidad de contenido de acceso ilimitado a cambio de una cuota fija al mes. Por una suscripción entre 5 € y 17 € al mes, dependiendo de diferentes variables, se puede acceder sin restricciones al contenido disponible. El precio de una sesión de cine para una familia biparental con 2 hijos es aproximadamente 24 €, de acuerdo a los datos del ICAA.

Por lo tanto, en el aspecto económico, las plataformas de VoD superan ampliamente a los exhibidores cinematográficos, lo que a su vez afecta a las distribuidoras. Precisamente éstas últimas han comenzado a abrir sus propias plataformas para renovar su modelo de negocio. El caso más conocido es el de *Disney +*, perteneciente a *Disney*, pero existen otros como *HBO*, que pertenece a *Warner*, *CrunchyRoll*, que también pertenece a *Warner*, *Hulu*, que surgió de una alianza *Universal-Fox* y tras la compra de la segunda ha pasado a ser de *Universal-Disney*, o la próxima *Paramount+*.

Los aparentes ganadores de estos nuevos servicios son los productores, que encuentran una nueva salida a sus productos. Pero como indicábamos, también es un problema a largo plazo. Y es que estas plataformas estrenan gran cantidad de contenido cada semana, y muchas veces la visibilidad se desvanece. Además, están derivando en una nueva tendencia de consumo. Los suscriptores, en su afán de aprovechar la suscripción, visualizan el contenido sin filtrar y sin repetir. Se dan casos en los que aumentan la velocidad de reproducción a 1'5x -en el límite físico para ver y oír correctamente- para poder ocupar menos tiempo y ver más. Netflix, que no disponía de esa opción, ha hecho público recientemente la inclusión de esa función en su plataforma. Para estos nuevos consumidores, la calidad del producto pierde valor a favor de su cantidad. Y para que las plataformas puedan seguir ofreciendo novedades a un ritmo que cubra necesidades de los usuarios más activos, deben pagar menos para poder comprar más.

Si los exhibidores acaban desapareciendo por la competencia del VoD, a las productoras sólo les quedará éste último medio, y si se paga a un precio inferior, será necesario que se reduzca la calidad o la cantidad de las producciones.

Un último detalle es el ingreso por *licensing*<sup>15</sup>. Cuando las obras sólo se emiten en el cine, el ciclo de explotación es largo y permite generar productos derivados. Con las nuevas preferencias de consumo, la rotación de tendencias es tan alta que solo los productos infantiles y las series más exitosas generan ingresos por estos conceptos.

#### 5.1.2.4. Poder de negociación de clientes

Un espectador que va al cine es precioaceptante. Individualmente no puede negociar lo que paga. Puede, eso sí, acogerse a alguno de los múltiples promociones y descuentos, y es gracias a estas ofertas donde se logra presión por parte del conjunto global.

Los descuentos en el precio de la entrada suelen deberse al cumplimiento de condiciones como tener la tarjeta joven, la tarjeta dorada, la de estudiante o la de familia numerosa. Las promociones, en cambio, son descensos en el importe que se deciden de manera interna y

---

<sup>15</sup> El término hace referencia a la venta de artículos derivados.

no es necesario cumplir condiciones personales: cualquiera puede acogerse. La más extendida es el día del espectador. Los cines, para aumentar la audiencia de los días de menor asistencia, ofrecen un día con el precio reducido, siempre entre el lunes y el jueves.

Entre determinadas cadenas de exhibición se ha extendido también la tarjeta de fidelidad o bonos de películas. Aunque son diferentes, en esencia el funcionamiento es el mismo: ofrecer acceso a las salas a un precio inferior. Nunca llega a ser tan bajo como el día del espectador, pero a cambio permite asistir a sesiones de fin de semana.

Pero donde más se ha mostrado el poder de negociación ha sido en la *Fiesta del Cine*. Desde 2009 (FECE), la Federación de Cines de España -FECE- organiza a través de sus socios un periodo de 3 días con precio de entrada fijo para toda España: 2'90 €<sup>16</sup>. En 2014, en vista del éxito, pasó a celebrarse 2 veces al año. Durante esos días se logran asistencias masivas, habiéndose superado en cuatro ocasiones los 2 millones de espectadores. Para una audiencia anual que en los últimos 4 años ha rondado los 100 millones de espectadores, eso supone vender más de un 2% de las entradas totales en un 0'80% del tiempo total.

FECE reconoce el éxito (Belinchón, elpais.com, 2014), pero argumenta que es inviable mantener ese precio el resto del año. No le falta razón, puesto que la asistencia masiva se realiza porque el importe está muy por debajo del precio medio de la entrada en España. Si perdurara todo el año natural, los consumidores acabarían aceptándolo y asistirían al cine con la misma regularidad con la que lo hacían antes, con la diferencia de que los exhibidores recaudarían menos.

En cualquier caso, las cifras son las cifras, y España, según los datos del EAO tiene el precio medio de entrada más bajo de los 5 grandes de Europa, incluso más que la media europea. El ICAA complementa este dato añadiendo que desde 2013, este importe se ha reducido en más de 0'5 €, y sigue haciéndolo, a la par que desciende la audiencia.

Pero este descenso de la audiencia no puede considerarse una prueba suficiente de la disconformidad de la audiencia con el precio. Podría deberse también a las nuevas tendencias de consumo. Aun y todo, el descenso del importe medio sí es representativo de una audiencia que pide silenciosamente una revisión de los precios.

#### 5.1.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Es difícil acceder a las cifras de los contratos de distribución, puesto que se establecen en contratos privados que no salen a la luz. Recientemente, la Federación de Cines de España ha publicado el informe de Datos y Cifras de 2019 (FECE, 2020). En el mismo, se asegura que el precio medio de la entrada ha descendido hasta los 5'91 €, por debajo de la media europea que se sitúa en 6'28 €. El dossier asigna el reparto habitual de ingresos<sup>17</sup> de la siguiente manera: 10% corresponde al IVA, 0'54 €; 3% para entidades de derechos de autor, 0'16 €; el resto a partes iguales, 43'5% para el exhibidor, 2'60 €, y otro tanto a dividir entre el distribuidor y el productor. Es decir, que cualquiera que sea al porcentaje que el productor haya negociado con el distribuidor, el que es proveedor de contenido siempre va a recibir menos cantidad que el exhibidor. Además, la negociación no la realiza él, sino el distribuidor. Así que todo dependerá del poder que tenga este último, del resto de productos que pueda

---

<sup>16</sup> El precio de la primera *Fiesta del Cine* fue de 2€ por entrada.

<sup>17</sup> Hay un claro error de cálculo. El 10% de 5'91€ es 0'591, lo mismo en el resto. Se respetan datos de origen.

ofrecer, de la infraestructura que tenga, del gasto en marketing que haga y sobre todo, de la calidad del producto. Si todas las variables cumplen ampliamente sus funciones, como es el caso de las *Majors*, las distribuidoras lograrán aumentar su porcentaje y reducir el del exhibidor. En caso contrario, será difícil, y el exhibidor sólo aceptará determinadas obras por cumplir cuotas de pantalla, pero aumentará su margen. En este caso, el porcentaje no es lo que se negocia, sino el horario de los pases y periodo. Como hemos dicho anteriormente, gran parte del público se mueve por tendencias sociales. Por eso, las semanas de estreno acuden más espectadores, que van menguando en cantidad a medida que pasa el tiempo. En vista de esto, la duración de los porcentajes también varía en el tiempo, siendo habitual que las películas independientes pierdan porcentaje tras la primera semana, mientras que los productos más comerciales mantengan su comisión un periodo más duradero.

Con quien sí deben de negociar los productores es con los distribuidores, pero para ello es primordial que tengan un producto que sea atractivo de alguna manera. Si decíamos que es difícil saber los porcentajes de los exhibidores, aún lo es más con los distribuidores, pues éstos contratos son herméticos y no hay una asociación que publique datos abiertamente. Sin embargo, es lógico pensar que si la obra no atrae el interés del público, las distribuidoras no van a poner en marcha su maquinaria, porque los exhibidores no tendrán interés en proyectar. Luego, tendrán que ceder mayor porcentaje para poder estrenar. Si el porcentaje se mantuviera en la misma proporción, en tal caso la distribuidora lo ofrecerá sólo en salas donde la negociación sea más fácil, para no incurrir en desgaste y costes innecesarios, y por lo tanto se estrenará en un menor número de salas.

Las productoras pueden negociar mejores acuerdos con las distribuidoras si logran cierta repercusión mediática previa. Y para ello, el mejor escaparate son los festivales de cine. Lograr una nominación o premio en un festival puede abrir de par en par puertas a contratos que de otro modo permanecerían cerradas. Existen multitud de tipos de festivales. Hay genéricos como el *Seminci* o *Málaga*, y específicos como el de terror de *Sitges* o el *Mendi Film Fest* de Bilbao. Los festivales tienen una clasificación en función de diversos criterios funcionales. Los eventos más relevantes son los 15 que tienen categoría A. Precisamente por su elevado nivel organizativo, estos festivales cuentan con zonas de contactos interprofesionales, charlas, mercado audiovisual, zona con stands y edición de un catálogo con los contactos profesionales acreditados, entre otras actividades. Como ya hemos comentado anteriormente, 8 de ellos están en territorio Schengen, lo que les convierte en un estupendo escaparate para distribuidoras europeas que buscan producto comunitario. Son Berlín (Alemania), Cannes (Francia), Karlovy Vary (República Checa), Locarno (Suiza), Venecia (Italia), San Sebastián (España), Varsovia (Polonia) y Tallín (Estonia). Además, el de Moscú (Rusia) no está dentro de ese espacio aéreo, y tampoco en el comunitario, pero sigue teniendo proximidad continental.

## **5.2. ANÁLISIS INTERNO - BENCHMARKING**

Hasta ahora hemos analizado los datos macro, y cómo de alguna manera ellos podían influenciar sobre los datos micro. Ahora, en cambio, vamos a concretar el funcionamiento de del sector con intención de mejorar. Así, en este apartado realizaremos un *benchmarking* con Francia en cada punto. A través de él comprobaremos las diferencias y contrastaremos si son ciertos los rumores que existen sobre el funcionamiento de la normativa francesa.

## 5.2.1. Análisis por áreas funcionales

### 5.2.1.1. Financiera

Dentro de este apartado, tienen un papel clave las subvenciones. Por mi experiencia, puedo afirmar que prácticamente ninguna película española que no tenga subvención sale adelante. Decir que ninguna sería demasiado ambicioso, pero tampoco muy extraño. Y lo es por doble motivo. En primer lugar, por lo obvio: son una inyección económica que aligera el riesgo o aumenta los recursos. En segundo lugar, porque las diferentes administraciones tienen recursos limitados, y por tanto han de asegurarse que conceden los montantes a los verdaderos merecedores. Por ello, las subvenciones son otorgadas en régimen de concurrencia competitiva, en la que se valoran criterios artísticos, técnicos, económicos e innovadores. En otras palabras, los estrictos organismos públicos actúan involuntariamente como filtros para los inversores, e incluso para otros organismos. Lograr una subvención supranacional, donde hay muchos competidores, favorece la obtención de bolsas de ayudas de estamentos menores (nacional, regional, provincial y local), donde por cada peldaño descendido hay menos rivales. Por ello, haremos un análisis más detallado de las mismas.

Las televisiones juegan otro papel importante, y también en dos líneas diferentes. En una, aportan capital, por la obligatoriedad legal de reinvertir el 5% de los beneficios en producción cinematográfica -ejercen habitualmente de coproductores, como se desprende de los anuarios del ICAA (ICAA, 2009-2019)-, de acuerdo a la más reciente Ley de Comunicación Audiovisual, publicada en el B.O.E. núm. 79, de 1 de abril de 2010. En la otra, publicitan estas producciones en su propia parrilla, lo que para ellos supone un coste inferior que lo que representaría para el distribuidor. Analizaremos esto en un apartado posterior.

El tercer pilar de área financiera tiene relación directa con el producto, ya que el retorno procede de los resultados de taquilla. Sin embargo, trasladamos el análisis al área comercial, de la que es parte el producto, y entraremos ahora en las subvenciones.

#### 5.2.1.1.1. Las ayudas y subvenciones

El cine ha sido tratado casi desde su comienzo como una industria cultural. Se considera, además, un sector estratégico por permitir la expresión cultural de un pueblo a la par que ser una forma de civilización y un sutil medio propagandístico (Valter, 1969). Estos motivos han generado la intervención gubernamental en multitud de países, incluido España.

Luis Gutierrez Espada (Gutiérrez Espada, 1976) afirma que el intervencionismo surgió como defensa contra el cine norteamericano, primero en Inglaterra (1927), luego Italia (1933), España (1941) y Francia (1948), para preservar sus propios mercados, su cultura y expresión cultural y un gran número de empleos, por tratarse de un sector estratégico, pero no menciona datos sobre el contexto político y social.

Por su parte, Olivier Amiel (Amiel, 2007) ahonda en el origen totalitario de las subvenciones y la censura, que nacieron con la intención de controlar el mensaje y usarla como arma política en la Alemania del Tercer Reich, en la Francia de Vichy -por influencia nazi- y en la Italia de Mussolini. Difiere con Gutiérrez Espada en los comienzos en España, que los sitúa ya en la IIª república cuando existía un programa para nacionalizar el cine, aunque efectivamente el Régimen Franquista impuso las medidas más drásticas, basadas en el

modelo fascista italiano. Reino Unido es la única de las 5 potencias cinematográficas europeas que se libra de tal origen. Es más, añade que de todos los países europeos actuales, sólo Reino Unido y Dinamarca -que se anticiparon- y Suecia, Finlandia, Chipre y Malta -que tuvieron implantación tardía- están exentos de una inspiración totalitaria. El resto tienen influencia del régimen nazi o del soviético.

La posterior creación de la Organización Mundial del Comercio -OMC- y la entrada en la Comunidad Europea no han logrado acabar con las políticas proteccionistas. La primera de esas instituciones regula a través del *Acuerdo SMC*<sup>18</sup> (OMC, 1999) las subvenciones que los gobiernos pueden dar a las empresas nacionales. El texto, de 50 páginas, dice en esencia que están prohibidas las que favorezcan algún sector o empresa particular frente a otros que pudieran ser competencia, salvo para aquellos casos en los que se trate de la difusión de la cultura, investigación, o alguna otra situación que vaya en beneficio común y no privado.

Sin embargo, la «difusión de la cultura» no parece suficiente para la Comunidad Europea, que insiste en establecer lo que diferentes autores señalan como «excepción cultural» (De la Sierra, 2010, pág. 49 y 117), y así proteger la industria audiovisual Europea. Por este motivo han retrasado la inclusión del audiovisual dentro del *Acuerdo General del Comercio de Servicios* -o GATS por sus siglas en inglés- también firmado con la OMC, logrando así la existencia de la excepción sin que figure de forma explícita (De la Sierra, 2010) -si no figura en el tratado, no forma parte de la regulación-. EE.UU. se opone a esta exclusión. La consecuencia directa de esto es el artículo 167 del Tratado de Funcionamiento de la UE -TFUE-, donde se puede leer:

1. La Unión contribuirá al florecimiento de las culturas de los Estados miembros, dentro del respeto de su diversidad nacional y regional, poniendo de relieve al mismo tiempo el patrimonio cultural común.
  2. La acción de la Unión favorecerá la cooperación entre Estados miembros y, si fuere necesario, apoyará y completará la acción de éstos en los siguientes ámbitos:
    - la mejora del conocimiento y la difusión de la cultura y la historia de los pueblos europeos,
    - la conservación y protección del patrimonio cultural de importancia europea,
    - los intercambios culturales no comerciales,
    - la creación artística y literaria, incluido el sector audiovisual.
- (Unión Europea - Estados miembros, 2012)

Todos los países europeos salvo Malta, Armenia y Azerbaiyán (Amiel, 2007) se han beneficiado de la no inclusión del audiovisual en el GATS para conceder ayudas al sector.

Como apunte, el mencionado *Acuerdo SMC* regula en su artículo 6 lo siguiente (OMC, 1999):

- 6.1 Se considerará que existe perjuicio grave [...] en los siguientes casos:
- a) cuando el total de subvención ad valorem aplicado a un producto sea superior al 5 por ciento;
  - b) cuando se trate de subvenciones para cubrir pérdidas de explotación sufridas por una rama de producción; [...]

También el artículo 107 del TFUE, prohíbe «las ayudas otorgadas por los Estados o mediante fondos estatales, bajo cualquier forma, que falseen o amenacen falsear la competencia, favoreciendo a determinadas empresas o producciones» para luego permitir, a través del

---

<sup>18</sup> Acuerdo de Subvenciones y Medidas compensatorias.

punto 3 del mismo artículo, «las ayudas destinadas a promover la cultura y la conservación del patrimonio, cuando no alteren las condiciones de los intercambios y de la competencia en la Comunidad en contra del interés común».

Estos dos últimos artículos, el 6.1 del SMC y el 107 del TFUE, imponen limitaciones que no son efectivas en España gracias al GATS: las subvenciones del ICAA pueden cubrir hasta el 50% del coste de producción (ICAA, 2009-2019). Asimismo, alteran las condiciones del mercado, puesto que al ser selectivas, favorecen al que las recibe, que en igualdad de costes arriesgará menos capital. Incluso, como veremos, existía la ayuda a la amortización hasta su supresión en 2018 (ICAA, 2009-2019), y su finalidad era compensar pérdidas de explotación.

Volviendo a las ayudas que se reparten en Europa, el exhaustivo trabajo de investigación llevado a cabo por Amiel en 2007 dejaba claro que Francia era líder indiscutible en la gestión de las subvenciones en prácticamente todos los aspectos: origen de fondos, cantidad, gestión, reparto, número de programas, destino... Desde su publicación, la normativa de algunos países ha sido modificada, incluida la española, que fue publicada el mismo año que el libro. También el sistema francés ha sido modificado para incluir mejoras, como la consideración de la industria del videojuego dentro del sector audiovisual en 2008 y las ayudas a la guionización de videojuegos en 2019, como se publica en las diferentes noticias e informes del CNC (CNC, 2009-2020).

De cualquier modo, el trabajo es tan completo que sirve también como guía para comprender mejor la manera en que se estructura todo el sistema de ayudas, que vamos a tratar de resumir.

**Ayudas directas:** la dotación es en forma de capital. En 2007, de acuerdo a los datos de Amiel (Amiel, 2007), Francia, Alemania, Reino Unido e Italia lideraban el ranking europeo con 300, 220, 100 y 98 Millones de euros respectivamente. 13 años después, el presupuesto entero de todo el ICAA español sigue siendo de 85 Millones de euros tras haber logrado el mayor ascenso en 2015. Estas ayudas son entregadas principalmente por las distintas administraciones. En Francia, la mayor parte del presupuesto procede del CNC, aunque existen entidades territoriales que también cuentan con planes de fomento. Por el contrario, en Alemania tienen mayor fuerza las ayudas regionales y locales (Amiel, 2007).

En función de la forma, las ayudas directas, puede ser subvención a fondo perdido, avance a devolver tras cumplir condiciones, préstamo -con o sin intereses- o cofinanciamiento.

En cuanto a su destino, va en función de los programas de las distintas administraciones. Los más frecuentes son las ayudas a la producción, a la explotación, promoción, distribución, escritura de guión, desarrollo o a la formación de estructuras. Algunas administraciones de corte más local colaboran con actividades menos costosas como el doblaje en idiomas regionales, rodajes en sus ciudades, contratación de empresas locales...

Amiel también diferencia entre el origen de los caudales para la ayuda, que puede ser de dotación pública, cadenas de TV, tasas, fondos propios o fondos privados. Aquí destacaremos que la totalidad del dinero destinado al ICAA procede de la dotación pública. Como contrapunto, el CNC francés es autónomo y logra todo su presupuesto a través de una tasa. Esa tasa se recauda por cada entrada, venta doméstica y/o visionado en diferentes medios, de la totalidad de las obras con recorrido comercial en territorio francés, lo que significa que los productos extranjeros colaboran en la financiación de la entidad.

Las diferentes ayudas son automáticas cuando el montante se entrega al verificar ciertos requisitos, o selectivas si dependen de una concurrencia competitiva.

Sobre este último supuesto reflexionan Huster, Pau y Roca (Huster, Pau, & Roca, 2009), afirmando que el fomento de la actividad cultural no puede ser subvencionada al completo. No sólo porque no hay recursos, sino porque surgirían creaciones sin valor artístico que quisieran aprovechar las oportunidades, y con ello, paradójicamente, se restaría valor al conjunto global. A su vez, esto plantea un dilema en torno a la neutralidad estética del estado, puesto que para garantizar la libertad de creación, el estado no debe ser juez del arte, pero sin juicios valorativos no puede garantizar un reparto adecuado de las ayudas. Lo lógico sería establecer unos criterios técnicos, pero una vez más se crea un problema: las nuevas formas de arte, que en sus nuevas concepciones tienen que enfrentarse en primer lugar a la aceptación del público, podrían no pasar el filtro y ser por ello proyectos abandonados.

Y en efecto, así sucede. Las ayudas selectivas se basan en la valoración de criterios que en muchas ocasiones se alejan de las intenciones artísticas reales, favoreciendo productos poco innovadores. Es el caso de las *Ayudas selectivas a la producción de largometrajes cinematográficos* del ICAA, en la que existe una relación de puntos en función de premios obtenidos o de la participación previa en festivales.

Las ayudas automáticas en España tampoco se libran de problemas. La denominada *Ayuda a la amortización de largometrajes* se entregó por última vez en 2018. Es difícil encontrar una fuente oficial que lo confirme<sup>19</sup>, pero es bien sabido por todo el sector que la razón de tal medida no fue económica, o al menos no principalmente, sino la picaresca detectada en algunas productoras, distribuidoras y exhibidoras, que convenían en comprar entradas en sesiones que no existían para llegar a los requisitos mínimos y obtener ayudas. En cualquier caso, el escándalo si salió a la luz a través de *El País* (Belinchón, elpais.com, 2015).

Para evitar esta problemática, Francia cuenta con más de 90 líneas de ayuda diferentes (CNC, 2009-2020), con las que trata de cubrir las necesidades de los distintos tipos de creaciones. España sólo cuenta con 8 (ICAA, 2009-2019). La ayuda estrella en Francia es automática, y consiste en una bolsa que resulta de la acumulación de la mencionada tasa. La cantidad se toma de la recaudación de la obra anterior con salida comercial. Es una manera realmente efectiva de evitar el criterio de una institución y supeditar el importe a un éxito previo, lo que incentivará el esfuerzo. Para los nóveles, existen otro tipo de programas. En España, en cambio, la ayuda principal es la de *Producción de largometrajes*, y es selectiva.

**Ayudas indirectas:** la dotación se realiza a través de premios, descuentos, incentivos u otro tipo de acciones que no supongan la entrega directa de capital.

Las opciones más comunes son la reducción del IVA, el fomento de la inversión y mecenazgo, los incentivos fiscales, las ayudas a los intereses de créditos, la obligación a los operadores de TV de compra y difusión de producto nacional y establecer una cronología para cambiar el producto de medio, que también es una ayuda, pues obliga a cubrir todas las opciones.

Mencionábamos en la introducción que las voces que se levantan contra las ayudas al sector utilizan EE.UU. como ejemplo por la ausencia de las mismas. Pues bien, es cierto que no existen de manera directa, pero si a través de importantes incentivos fiscales, tal y como se

---

<sup>19</sup> El periódico *El Español* se acerca a la insinuación en (Zurro, 2018).

hacen eco multitud de autores como Pedro Vallín (Vallín, 2019). Olivier Amiel (Amiel, 2007) así lo confirma, pero su obra profundiza en los estados europeos, entre los que Inglaterra es la dominante y en España son casi inexistentes<sup>20</sup>. Gutiérrez Espada (Gutiérrez Espada, 1976) amplía indicando que Inglaterra fue pionera en ayudas en 1927 a través de este sistema. Pero este análisis, por sí sólo, es demasiado extenso, por lo que no profundizaremos más.

Centrándonos en el Benchmarking, el IVA aplicado al consumidor de cine en Francia es del 4%, aunque hay que sumar una tasa adicional del 10% para financiar el CNC (CNC, 2009-2020). También cuentan con ayudas a la minoración de créditos, y la obligación a los operadores de TV de invertir en producto nacional. Además, existe lo que llaman *cronología de los medios*, que es el establecimiento de un orden y un periodo temporal para que las obras puedan estrenarse en otras plataformas.

Exceptuando el IVA, que es del 10%, España cuenta con el mismo tipo de ayudas indirectas que Francia (ICAA, 2009-2019). La diferencia la encontramos en otro tipo. España y Euskadi cuentan con sendos planes de fomento. El nacional se llama *Audiovisual From Spain* (Audiovisual From Spain). Lo lleva a cabo el ICEX -dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio- y no el ICAA, y es un *paraguas audiovisual* a través del cual ellos mismos se encargan de asistir con un stand a una serie de mercados audiovisuales en representación de empresas españolas. El coste de esta actividad realizada de manera individual y privada es elevado, pero el ICEX asume ese coste y permite a los productores visibilidad grupal. En el País Vasco existe algo similar con el programa *Kimuak* (Kimuak), que explicaremos brevemente aunque fomenta el cortometraje. Se trata de una selección anual de los 7 mejores cortometrajes vascos, que deben estar realizados para la fecha de la convocatoria. Ser seleccionado implica el envío gratuito de la obra a más de 200 festivales bajo el sello *Kimuak*. Se lleva realizando desde 1998, y supone un ahorro considerable de tiempo, esfuerzo y dinero.

Pensábamos que estos servicios eran un punto a favor en el *know how* español, pero Francia nos *ha puesto los pies en la tierra* con un organismo sin precedentes en Europa. Se trata de *Unifrance*, una asociación regida por el CNC, cuya labor es la de fomentar el cine francés en todos los aspectos, tanto nacional como internacionalmente.

Para empezar, según aclaran en la web -en castellano- de la institución (Unifrance), el ente acompaña a los socios desde la producción hasta las ventas internacionales, dando soporte y promoción. Se encargan de mover las películas por más de 60 festivales internacionales, como lo hace *Kimuak*, pero con largometrajes. También lleva stands a esos certámenes, como *Audiovisual From Spain*. Pero la cosa no se queda ahí. Organizan eventos, charlas, encuentros, agendas promocionales para los equipos artísticos, ruedas de prensa, promoción... Cuentan con una agenda de distribuidores dispuestos a comprar su producto, y una red de oficinas por el mundo. Cada año organizan un macroevento de presentación, donde invitan a distribuidores, periodistas y artistas. *Cinemanía* (Bermejo, 2018) ofrece detalles sobre este encuentro de cuatro días, añadiendo que tiene un coste de 800.000 €.

Una de las funciones más llamativas, y más prácticas, es que una vez que una obra se vende internacionalmente, ellos controlan la taquilla, ventas y emisiones en TV y otras plataformas. Para productoras pequeñas o independientes, controlar todos esos datos es realmente un problema, lo que genera que muchas veces el comprador-distribuidor no declare las cifras

---

<sup>20</sup> Actualmente, la LdC permite, a través de la norma tributaria, deducciones de entre el 20% y el 45%.

reales, quedándose con beneficios que no le corresponden. Lamentablemente para las empresas que comienzan, que son las más necesitadas de ese servicio, es necesario haber producido con anterioridad para poder afiliarse.

En definitiva, se trata de un organismo titánico de promoción y control, y su efectividad se comprueba en los resultados internacionales del cine francés.

Otro tipo de ente con buenos resultados que hemos encontrado en Francia y que podría encuadrarse dentro de las ayudas indirectas es el *Polo de la Imagen Magelis*, situado en Angoulême que, tal y como informan en su web (Magelis Angoulême), se trata de una ecosistema público participado por diferentes órganos locales y regionales para fomentar el sector de la imagen dibujada (animación, cómic, video-juego, ilustración...). El mayor salón del cómic a nivel europeo se realiza en esta ciudad gracias al soporte de la estructura, y por experiencia añadido que la organización es más propia de un festival como el *Zinemaldi* donostiarra, que de un certamen de lo que en realidad es. También en la región Rhône-Alpes cuentan con otra configuración similar, el *Polo Pixel* (Pole Pixel), pero es una manera de incentivar la industria local.

#### 5.2.1.2. Subsistema de información

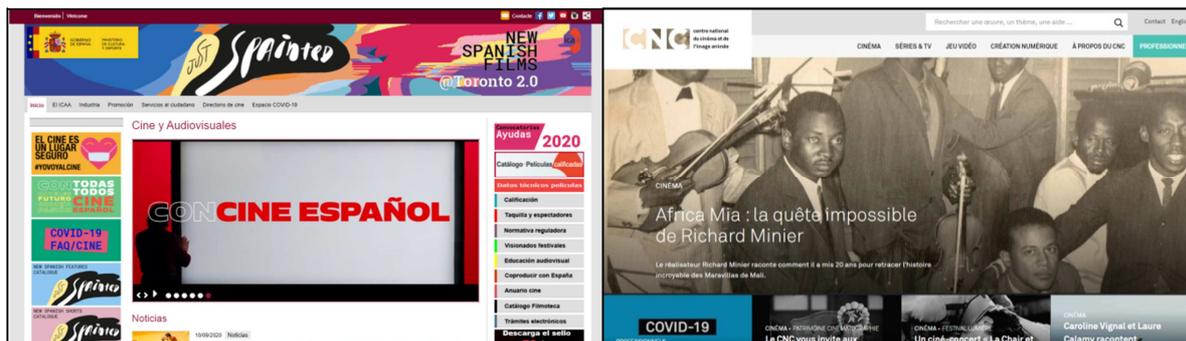
Uno de los principales objetivos de este trabajo es comparar el funcionamiento legal del cine francés con el del cine español. Durante el proceso de investigación y análisis, se han observado importantes diferencias, y no sólo en el contenido, sino en el continente. Hemos creído conveniente dar una pequeña explicación al respecto.

Conviene antes reseñar que, tanto España como Francia, existen sendos organismos que se encargan de velar por el cumplimiento de las políticas relativas al sector.

En España se llama Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales -ICAA-. Carece de página web como institución propia. La dirección [www.icaa.es](http://www.icaa.es) existe y es correcta, pero redirige al departamento de cine de la web del Ministerio de Cultura. Cada año renuevan la web, aunque sólo es un lavado de cara: cambian los colores y la colocación de los botones, manteniendo las mismas funciones en el mismo lenguaje HTML clásico. A los usuarios frecuentes puede llegar a causarles confusión estas alteraciones. El diseño y el lenguaje de programación están un poco anticuados, y en la portada hay un elevado número de imágenes e hipervínculos que saturan la vista. Algunas secciones no son lo que parecen, como es el caso de *Datos técnicos de películas* y *Base de datos de películas calificadas*, que contienen información casi idéntica con sutiles diferencias, siendo más visible aquel que contiene una base de datos menor. Por último, el dominio no cuenta con el certificado de seguridad SSL -no es https, sino http-, lo que algunas veces provoca alertas del navegador avisando de que no es un sitio seguro.

En Francia se llama Centre National du Cinéma et de l'image animée -CNC-. Tiene web institucional propia en el dominio [www.cnc.fr](http://www.cnc.fr). Está confeccionada con un estilo más moderno, suave, claro y accesible. Su uso es fluido, y está programada en Javascript, más actual que el HTML. No genera dudas en cuanto a la localización de los apartados, aunque algunos con demasiada información pecan de tenerla desordenada, como es el caso de *Estudios e informes* y también de su subsección de *Balances*.

Ilustración 1 Comparativa gráfica de los portales web del ICAA y CNC



FUENTE: Imágenes extraídas de las webs del ICAA (Izquierda) y CNC (Derecha)

#### 5.2.1.2.1. La ley de cine

La Ley 55/2007, de 28 de diciembre del Cine, modificada en cuatro ocasiones desde su publicación hasta el presente, nació con el objetivo de actualizar políticas anticuadas y congrega a los diferentes integrantes del sector bajo una misma norma, para establecer adecuadamente el papel y las medidas de cada uno. En tan sólo 30 páginas, 40 artículos, se regula sobre la producción, distribución y exhibición. Se divide en 4 capítulos: el primero son las disposiciones generales, el segundo trata sobre la ordenación de la cinematografía y del audiovisual, el tercero trata de las medidas de fomento e incentivos a la cinematografía y al audiovisual, y el cuarto sobre el régimen sancionador.

No es de extrañar que, siendo tan concentrado, la mayoría de los párrafos regulen la transparencia y el control de las partes implicadas en el sector. En realidad, se trata de una normativa genérica para establecer las bases. Para temas más específicos como las ayudas, la calificación, reconocimiento de costes, etc. existen otras tantas regulaciones en las que, en ocasiones, es difícil encontrar lo que se busca sin recurrir al menos a la lectura de dos o tres, ya que se hacen referencia entre sí.

Para facilitar el acceso a la normativa vigente, el Ministerio de Educación Cultura y Deporte ha habilitado un apartado en su página web (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte - a), donde figura el hipervínculo a los documentos con la referencia y título correspondiente. Hay aproximadamente 60 normativas, cada una con sus preámbulos y disposiciones generales. Para el novato o inexperto puede ser una tarea engorrosa localizar lo que necesita saber. La ley también puede buscarse desde el Boletín Oficial del Estado, pero no están vinculadas todas las normas, solo se accedería a aquella que se busque.

Francia cuenta con un *Code du cinema et de l'image animée* -Código de cine y animación-, que contiene alrededor de 982 páginas redactadas con especificaciones para todos los subsectores. Al ser tan extenso, el código ha sido modificado en incontables ocasiones. Cuando eso sucede, publican la versión consolidada, al igual que lo hace el BOE en España con las leyes y otras ordenanzas. La diferencia, en este caso, radica en que no es una ley por sí misma, sino una guía que contiene todas y cada una de las normas que pueden afectar al sector. De esta manera, el texto llega a contener en un mismo apartado, ordenado de manera lógica, normas que provienen de fuentes diferentes.

El código se divide en cuatro partes: la primera contiene la parte legislativa, la segunda la parte regulatoria, la tercera las normas relativas a las ayudas y subvenciones, y por último, textos complementarios.

Este código es accesible tanto desde la web institucional del CNC como desde la web del Servicio Público de Difusión del Derecho -Légifrance-. Desde este último espacio, cuenta con una interactividad mayor que permite visualizar el texto entero o sólo apartados concretos, además de contar con hipervínculos de acceso rápido.

#### 5.2.1.2.2. Las publicaciones de datos

El ICAA en España y el CNC en Francia son los responsables de publicar cada año los datos del sector en diferentes informes. El primero de ellos publica el Anuario del cine español, a mediados del ejercicio siguiente. Es gratuito y se puede descargar en la web del ICAA. Este dossier ha visto reducido su número de páginas esta última década, pasando desde las 200 aproximadamente hasta las 140. En ellas figura información separada sobre la producción, distribución, exhibición y comercialización, además de las gráficas con diferentes indicadores.

En el informe se echan en falta datos sobre audiencias y tendencias de consumo por edades y sexo, que vienen publicados en los anuarios de estadísticas culturales del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Tampoco se reflejan reseñas sobre las televisiones ni otras industrias relacionadas en alguna manera.

La mayoría de las páginas de la publicación anual del ICAA están ocupadas por listados repetitivos, que en ocasiones son innecesarios por falta de síntesis. Por ejemplo, hay un cuadro de películas producidas en el año, seguido de otro de coproducciones, que ya figuraban previamente en el de producciones, y a continuación otro más de películas exhibidas entre las que hay de nuevo repetidas, pero no hay ninguna lista donde concreten los presupuestos oficiales ni las ayudas recibidas -datos públicos que gestiona el ICAA y que figuran en el BOE-. Sucede lo mismo con las comunidades autónomas, para las que existen tablas por salas y por meses, pudiendo sintetizarlo todo bajo una misma base de datos. Además, en el apartado de exhibición, las tablas que se publican tienen en consideración todos los largometrajes proyectados -con la taquilla acumulada desde su estreno-, siendo más relevante la publicación de datos de obras estrenadas ese ejercicio o los meses previos con la taquilla de ese ejercicio, por ser más representativa y visual.

Un ejemplo que ilustra esta situación ocurre en el 2019. En la tabla titulada *Largometrajes españoles exhibidos en 2019 con mayor número de espectadores*, figura en primera posición *8 apellidos vascos*, estrenada en 2014, y en segunda posición *Los otros*, estrenada en 2001, y así hasta la 20ª posición, todas con la cifra del acumulado total. Sin embargo, esas películas se han repuesto en salas pequeñas durante breve tiempo con cifras insignificantes, y no aparecerían en las primeras posiciones si sólo se midiese la cifra del ejercicio corriente. Tampoco acierta el ICAA al publicar una única tabla con el país de origen de todas las proyecciones, y no de los estrenos aisladamente. Así, pueden encontrarse 3 largometrajes de la U.R.S.S., reposiciones que sumaron 400 espectadores aproximadamente, pero no se puede saber cuál es el porcentaje de estrenos de EE.UU..

El ICAA también publica los datos de taquilla en la web (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte - b), pero sólo está disponible el cómputo total de los años cerrados desde 2016 y el del año corriente por semanas.

El CNC publica dos informes que guardan similitud con el del ICAA. También son gratuitos y accesibles desde la web.

El primero es una publicación de unas 280 páginas con análisis de datos de todo tipo. No existen listados completos innecesarios. Hay algunos rankings, pero figuran sólo los primeros resultados. Las primeras 100 páginas contienen los mismos apartados que el informe del ICAA y otros dos apartados relativos al público y la asistencia a salas. Todo perfectamente sintetizado, de manera gráfica y sin datos repetitivos o innecesarios. En este caso los recuentos de taquilla y nacionalidades si se hacen considerando los estrenos. Las siguientes 50 páginas hacen referencia a la televisión, después otras 50 adicionales para industrias técnicas -video doméstico y videojuegos- y otras 50 más para informar sobre datos del cine en el exterior. Las últimas 30 páginas las dedican a analizar la financiación pública del sector y la igualdad entre hombres y mujeres. El dossier entero no sólo es más completo y visual, sino que tiene un aspecto más claro y moderno.

Ilustración 2 Comparativa gráfica de los anuarios del ICAA y CNC



FUENTE: Imágenes extraídas de los anuarios publicados por el ICAA (Izquierda) y CNC (Derecha)

El segundo informe es un resumen específico del cine, con tan sólo 11 páginas y el texto justo acompañado de tablas y gráficos con los datos más relevantes.

Además, el CNC publica otro tipo de documentos como análisis estadísticos, estudios prospectivos y *Box Office*. Este último apartado está en proceso de ampliación y puesta al día. Hasta el momento, cuenta con datos de taquilla desde 1947 hasta 1962. En cada uno de los informes figuran diferentes rankings, listados de películas y de premios, pero no está la taquilla desglosada por semanas.

En definitiva, si bien es cierto que las dos instituciones hacen públicos los datos, los documentos del CNC poseen una mayor cantidad de información y en ocasiones más útil. Además, la imagen institucional del ICAA se ve anticuada tanto en la web, que pertenece al Ministerio y no a la institución, como en los documentos, que usan un estilo obsoleto.

### 5.2.1.3. Comercial

Este punto se compone principalmente de 4 subapartados: producto, precio, distribución y comunicación. Durante la búsqueda previa de documentación, no se han apreciado grandes diferencias en distribución, al menos ninguna que no se haya mencionado ya. Sí se han apreciado aspectos de la distribución en España que podrían sugerir mejoras, pero como el objetivo de este apartado es realizar el análisis a través de un *benchmarking*, y en vista de la necesidad de resumir, vamos a detallar solamente los apartados con diferencias palpables.

#### 5.2.1.3.1. Producto

No vamos a detenernos mucho en este apartado, porque el producto francés y el español no guardan excesiva diferencia. Al menos en la parte técnica, que es la que nos ocupa. Pudiera ser que en la parte artística, pero para entrar a valorar eso habría que resolver primero qué valorar, cómo valorarlo y cómo debe ser la muestra.

Sin embargo, hay algo que puede ayudarnos en este sentido. Se trata de la percepción que tiene el público sobre el cine. En el artículo del [elDiario.es](http://elDiario.es) «Solo se hacen comedias y encima son malas: los prejuicios del cine español, a examen» (Ordaz, Sánchez, & Miró, 2019) analizan determinados tópicos. El primero de ellos es que actores y directores siempre son los mismos. El estudio revela que en la última década, menos del 50% de las nominaciones a los Premios Goya del conjunto formado por reparto y dirección son para caras nuevas, luego lo confirma en cierta medida.

El segundo tópico tiene que ver con que el cine español es malo. Así podría parecer, al menos de acuerdo a la percepción del público. Para ello, se ha basado en las puntuaciones en la web especializada [www.filmaffinity.com](http://www.filmaffinity.com) de las 100 películas más vistas de la historia de España. La media de puntuación española es inferior a la extranjera. Este análisis es sesgado, porque es más fácil que el producto extranjero que llega a España pase ciertos filtros de calidad, llegando sólo lo mejor. Aun así, la percepción seguiría siendo correcta, porque si lo que llega es lo bueno, la producción nacional debería ser excelente para superar el estigma.

Otro tópico es que a la audiencia le gusta reirse. Y así parece ser como se desprende del análisis. Las comedias lideran en número dentro del ranking de 100 películas españolas más vistas en España. De cerca les siguen los dramas. El resto de géneros disminuye considerablemente en número.

El texto concluye afirmando que las mejores películas, las que se llevan los premios goya, ya no son la “típica españolada”. En cambio, del cine francés, en lugar de desmontar tópicos, encontramos un elevado número de reportajes que tratan las bondades de su cine y su saber hacer. Es el caso de la revista *Cinemanía* y su artículo «¿Por qué los franceses lo hacen mejor?» (Bermejo, 2018) o la emisora alemana *Deutsche Welle* en otro titulado «10 razones que explican el éxito del cine francés» (Kürten, 2019). Sin duda habrá quien no esté de acuerdo, pero es indudable que la imagen general que proyecta el cine francés está asociada a la calidad, no así la del español en su patria.

#### 5.2.1.3.2. Comunicación

Anteriormente hemos mencionado que la participación obligatoria de las televisiones es un empuje para los proyectos porque aportan capital y publicidad. Esa publicidad es constante, y en ocasiones más barata, porque aprovechan para rellenar minutos en programas de contenidos. No sólo procede de anuncios, sino también de cuñas, entrevistas, menciones y reportajes a través de diferentes espacios de la parrilla, que generan visibilidad y logran la sensación de estar perdiéndose algo si no se va al cine a ver la obra.

Curiosamente, entre las 100 películas españolas que el ICAA (ICAA, 2009-2019) señala con más espectadores de la historia, hay 61 posteriores a la LdC y de ellas sólo 3 no están participadas por una de las tres grandes cadenas de radiodifusión (RTVE, Grupo A3media y Mediaset), pero si por una *Major*. De las otras 39, las 30 realizadas en este milenio también cuentan con una gran televisión detrás. Las 9 restantes son obras de los 90 y una del 89,

pero que al ser del periodo en que las normativa era más difusa, no queda reflejado en la base de datos del ICAA participación alguna de televisiones. Ya hemos mencionado a lo largo de este trabajo que desde 2005, el número de espectadores desciende progresivamente, y sin embargo la gran mayoría de obras de este ranking son posteriores a esta fecha, señal de que la publicidad es efectiva.

Y aquí, que precisamente encontramos un punto a favor para el cine español, nos encontramos con que el francés la tiene totalmente prohibida. No se pueden publicitar películas en espacios televisivos. Olivier Amiel (Amiel, 2007) argumenta que la intención es evitar que las distribuidoras más potentes puedan publicitar sus productos, y así las nacionales compiten en igualdad de condiciones. De esta manera, encontramos con que el público francés no asiste al cine influenciado por lo que ve en televisión.

#### 5.2.1.3.3. Precio a través de la taquilla

La taquilla tiene un comportamiento peculiar. En los bienes de consumo, el precio se fija en función de determinadas condiciones del mercado y de producción para poder hacer frente a la competencia. En la exhibición cinematográfica, el consumidor final pagará exactamente lo mismo por un largometraje de alta calidad y coste, que por una producción sin recursos. Ciertamente es que existen maneras previas de intuir la calidad del producto, pero no podemos conocer si cumple con las expectativas hasta después del consumo, y tras esto no admite devolución. Las productoras y distribuidoras se ven obligadas a ser precioaceptantes y la guerra de precios quedará relegada a los exhibidores donde se puede visionar una película. Al contrario que en el mercado de bienes de consumo, donde un producto similar de diferentes marcas y características tiene precios distintos.

Visto desde esta perspectiva, es importante plantearse dos cuestiones: en primer lugar, ¿qué es lo que se compra cuando se va al cine? Es decir, ¿es acaso la película un insumo de la experiencia de sentarse en la sala? Si la respuesta es negativa, entonces la segunda pregunta a analizar es ¿Cómo afecta la libertad de competencia?

Como si no existiese una Ley al respecto, la LdC dedica completamente su artículo 10 a aclarar que debe imperar la libre competencia:

El Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales [...] velarán porque la libre competencia en el mercado no se vea alterada. A estos efectos, pondrán en conocimiento de la Comisión Nacional de la Competencia [...] los actos, acuerdos o prácticas de los que tenga conocimiento y que presenten indicios de resultar contrarios a la legislación de defensa de la competencia [...]. (Jefatura del Estado-a, 2007)

Es importante recordar que la Ley de Defensa de la competencia, en su artículo 1 apartado 1 subapartado d) establece que se prohíbe cualquier acción que consista en «la aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosa frente a otros». La LdC aclara el dilema en la Sección 4ª, que trata sobre la distribución, artículo 14:

[...] Asimismo, la previsión del artículo 10 será de aplicación a la exigencia por parte de las empresas distribuidoras de contratación de películas por lotes, de manera que para lograr la exhibición de una de ellas tenga que aceptar la contratación de otras películas.  
(Jefatura del Estado-a, 2007)

De acuerdo a este artículo, la Defensa de la Competencia se refiere en mayor medida a los actos que los distribuidores puedan tener hacia los exhibidores, que a éstos últimos hacia el consumidor final. Así, la regulación se olvida de la desigualdad que se crea en el mercado.

Veámoslo de otra forma. Pensemos primero en dos competidores: uno ofrece calidades altas y otro bajas. Para mayor comprensión, supongamos que este atributo está vinculado al coste -sea por los efectos especiales, la campaña publicitaria o el salario de los actores que atraen público-, sin entrar a valorar ningún componente artístico, como si fuesen tornillos.

Las películas de las 5 *Majors* tienen un presupuesto difícilmente alcanzable por las películas españolas. El anuario del ICAA calcula un coste medio de producción española entre 2016-2019 de aproximadamente 3 Millones de euros. Es decir, que salvo excepciones, raramente superan los 10 Millones euros -porque llegar a esa cifra supondría que por cada obra de 10 millones habría 4 de 1 millón, es decir 60 frente a 240, y asumir que no hay costes intermedios ni superiores, que reducirían todavía más esa cifra de 60-. En EE.UU., en cambio, desde 2018 ni siquiera computan las obras con un coste inferior a 1 millón de dólares (European Audiovisual Observatory, 2009-2018). Allí es habitual que diferentes miembros del equipo artístico perciban remuneraciones muy superiores a la media de España (BBC, 2012).

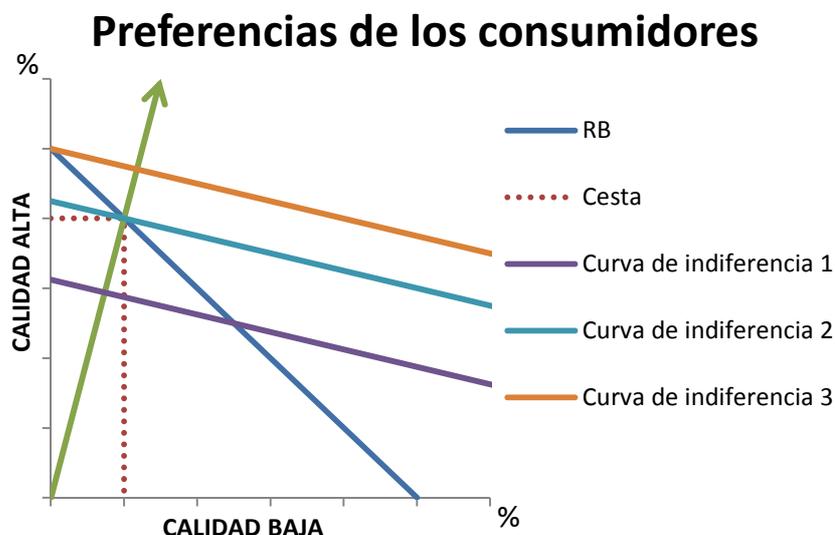
Tras este pequeño análisis, es lógico pensar que las *Majors* estadounidenses representan los competidores de calidad alta y todo que proceda de distribuidoras independientes, entre las que se encuadra casi la totalidad del cine nacional, constituyen los de calidad baja.

Esas grandes distribuidoras norteamericanas necesitan tener un nivel de ventas muy superior para recuperar la inversión, algo que logran a través de sus filiales internacionales. El coste marginal para que una película extranjera estrene en un nuevo país es siempre el coste de distribución -que incluye la campaña publicitaria- más el de doblaje si se realiza. El coste marginal de estrenar en el primer país, presumiblemente el de origen, incluirá además el de la producción, que incluso cuando sustituye al de doblaje -en producciones en lenguas autonómicas y/o de animación se suma- siempre es más costoso que grabar una nueva pista de diálogos. Es decir, que siempre es más barato importar que producir. Y en este caso, además, son las propias *Majors* las que tienen la mejor red de distribución a nivel mundial, por lo que es lógico que prioricen sus propios productos frente a los de terceros. Los pequeños productores, en cambio, quedan a disposición de que otras empresas de menor tamaño adquieran licencias para sus países.

Esto se traduce en una nueva desventaja para el cine español, porque no sólo compiten con una calidad mejor, sino que además, el coste de salida en el mercado español es inferior, siendo la inversión en publicidad igual o mayor. El público se encuentra con que por el mismo precio de acceso a la sala, tiene dos calidades diferentes. Su reacción lógica será escoger aquel producto que tenga una mejor calidad y mayor visibilidad, y todo lo que no sea así se deberá al comportamiento emocional del consumidor.

Gráficamente, queda representado como se observa en el *Gráfico 5*<sup>21</sup>.

Gráfico 5 Comportamiento de la audiencia española



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de 2019 de [www.taquillaespana.es](http://www.taquillaespana.es)

En el gráfico vemos tres curvas. La primera de ellas, C.I.1, corta la Recta de Balance -RB- en una cesta con un reparto de taquilla de (50, 50), que sería aproximada si fuesen sustitutivos perfectos. En este caso, en cambio, no es la curva de indiferencia que corta a mayor distancia del eje. La que si lo hace es la C.I.3, y sobre el papel, esa debería ser la cesta elegida por el consumidor (0,100), pero como decíamos, el comportamiento emocional hace que la cesta elegida sea (20,80), intersección de C.I.2. con RB. Gracias a la gráfica, se puede observar también que la curva de indiferencia real, C.I.2, está más próxima a la curva de indiferencia teórica que a la que intersecciona a RB en el punto de mercado equitativo. Por último, señalar que la pérdida de eficiencia es muy superior en el cine de baja calidad.

Si tomamos como referencia el informe de cine francés de 2019, disponible para descarga en la web oficial del CNC, vemos que el número de obras totales realizadas desde 2009 es siempre superior en un promedio del 22'31% con tendencia a reducirse la brecha. La diferencia más alta es de 53'30% en 2012 y la más baja de 7'53% en 2017. Además, el presupuesto medio por largometraje en 2019 era de 3'8 Millones de euros y el promedio de 2016-2019 de 4'6 Millones de euros, que es un 67% superior al mismo periodo en España.

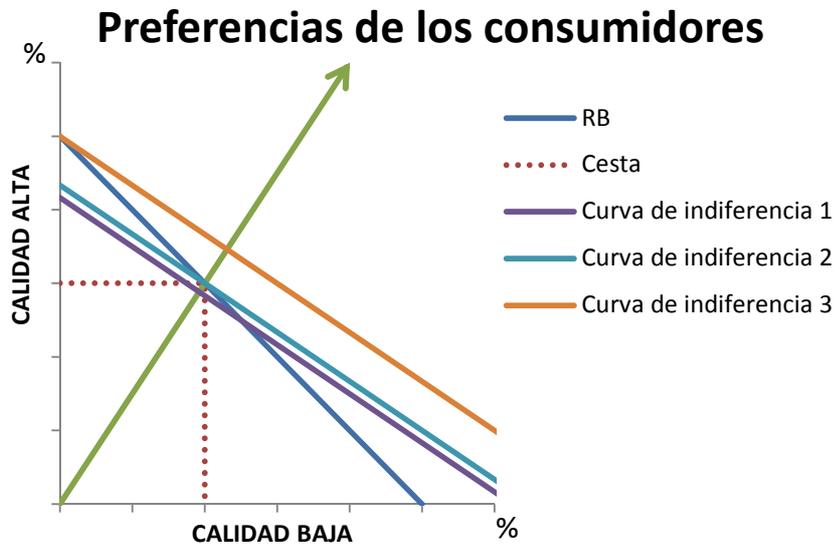
En cuanto a las cifras de taquilla del país galo un 55'7 de las ventas provienen de las obras norteamericanas, que son un 17% inferior. Si ampliamos la cifra a las *Majors*, éstas representan cerca del 60%. Como dato curioso, en 2019 Paramount no se encontraba entre las 10 distribuidoras con mayor número de ventas, lo que significa que obtuvo menos de 3'4% de la cuota de mercado<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Ver Anexo II para conocer más detalles sobre la creación del gráfico.

<sup>22</sup> No es la primera vez que pasa. En los años analizados, sólo en 2011 ocupó el 1º lugar y en 2015 el 7º. El resto de años ocupaba posiciones finales o no figuraba.

Representado en el *Gráfico 6*, se aprecian las diferencias con respecto a España.

*Gráfico 6 Comportamiento de la audiencia francesa*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de 2019 de *BILAN du CNC*

Las curvas de indiferencia tienen una pendiente más similar a la RB, lo que a su vez genera que sean más próximas entre ellas. Es más, la C.I.2, responsable de la cesta elegida (40,60), es más cercana a la C.I.1 que a la C.I.3, incluso casi coincidentes. En otras palabras, en este mercado hay un reparto casi equitativo de calidades.

¿Es este comportamiento un problema en España? Al contrario, Adam Smith ya describía en 1776 en *La riqueza de las naciones* las bondades que la especialización lleva a la producción y por tanto al comercio. El preámbulo de la LEY 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia, también está a favor añadiendo que «Esta eficiencia productiva se traslada al consumidor [...] con el consiguiente incremento del bienestar del conjunto de la sociedad». Y en este caso, Hollywood es claramente el especialista en cine.

Pues bien, el problema está en que el cine, además de industria, es arte, cultura, y como tal hay que fomentarla y protegerla. O al menos ese es el argumento esgrimido por las políticas de la Comunidad Europea en sus tratados internacionales, como los diferentes acuerdos firmados con la OMC. Uno de ellos es el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio, donde encontramos:

2.1 Los Miembros se asegurarán de que, con respecto a los reglamentos técnicos, se dé a los productos importados del territorio de cualquiera de los Miembros un trato no menos favorable que el otorgado a productos similares de origen nacional y a productos similares originarios de cualquier otro país.

2.2 Los Miembros se asegurarán de que no se elaboren, adopten o apliquen reglamentos técnicos que tengan por objeto o efecto crear obstáculos innecesarios al comercio internacional. [...] (OMC, 1994)

Estos dos puntos serían más que suficientes para evitar una regulación contraria al libre acceso del cine norteamericano a cualquier mercado miembro de la OMC. Sin embargo, la Comunidad Europea no parecía estar de acuerdo e insiste en establecer lo que diferentes

autores señalan como «excepción cultural» (De la Sierra, 2010, pág. 49 y 117), para poder proteger la industria audiovisual Europea.

Decíamos en el apartado de las subvenciones que los países comunitarios han logrado retrasar la inclusión del audiovisual dentro del GATS, y así poder regular el fomento y conservación del patrimonio cultural común. La medida no sólo sirvió para conservar las subvenciones. Gracias a esto, las diferentes administraciones estatales también han encontrado otros resquicios para ayudar al cine autóctono. Es el caso de España, que en su artículo 18 de la LdC, establece los mínimos de cuota de pantalla, en los siguientes términos:

1. Las salas de exhibición cinematográfica estarán obligadas a programar [...] de forma tal que, al concluir cada año natural, al menos el 25 por 100 del total de las sesiones que se hayan programado sea con obras cinematográficas comunitarias [...].

(Jefatura del Estado-a, 2007)

En tanto que las políticas proteccionistas han sabido adaptarse a los mandatos de organismos supranacionales, las *Majors* han hecho lo propio. Así, el punto 2 del artículo 6 de la LdC establece la nacionalidad española para las obras cinematográficas realizadas en coproducción con empresas extranjeras. Esta norma abre la puerta a las empresas americanas, que aprovechan las oportunidades cuando se les presentan. De esta manera, es frecuente encontrar producciones de control y capital estadounidense con pequeños porcentajes de participación de países europeos, para poder ser considerados comunitarios. Por poner un ejemplo claro, en 2012 se rodó en las Islas Canarias el largometraje *Fast & Furious 6*, de Universal Studios. Es difícil pensar que una empresa de ese calibre pueda necesitar financiación para la producción de la 6ª entrega de una saga exitosa. Sin embargo, de acuerdo a los datos del ICAA, el 38'88% de la producción es española, y por tanto la película se estrenó como nacional. Este patrón se repite con otras películas rodadas en España y en gran medida en el Reino Unido (BFI, 2019)<sup>23</sup>. Dado que la fecha de inicio del denominado Brexit se considera febrero de 2020 y a día de hoy no existe un acuerdo comercial definitivo, no se sabe como reaccionarán estas grandes distribuidoras en adelante.

Nuestros vecinos del norte, en cambio, no tienen establecida una cuota de pantalla, pese a que algunos profesionales nacionales insisten lo contrario. La confusión se crea por las estrictas normas para las cadenas de televisión, donde si existen límites, muy restrictivos por cierto: el 60% de los largometrajes deben ser europeos, de los cuales al menos el 40% franceses. Además, no pueden emitirse largometrajes los miércoles, viernes y sábado noche, y tampoco los domingos a mediodía, para evitar la inasistencia a salas (Amiel, 2007). La ausencia de cuota mínima genera una sorprendente cifra media de tan sólo un 22'07% de cine norteamericano estrenado en Francia desde 2009, siendo la cantidad más alta en 2009 con 27'72% -única que supera el 25%- y descendiendo progresivamente hasta el 17'56% en 2019. Mientras que en España, con cuota impuesta, EE.UU. tiene todos los años una cuota superior al 25%, siendo 2013 la más alta con un 39'29% y mostrando una tendencia decreciente hasta llegar a ser la más baja en 2019 con 27'03% (ICAA, 2009-2019).

---

<sup>23</sup> En los anuarios del BFI encontramos que llaman a estas obras «UK Studio-backed», lo que significa que ha sido financiada y controlada por una *Major*, pero permite ser considerada británica.

Resulta además que Francia tampoco tiene firmado acuerdo internacional de coproducción<sup>24</sup> con EE.UU., y quizá por ello no tiene computada ninguna producción Franco-Americana durante el periodo de análisis. En cambio, las 5 grandes distribuidoras están detrás del control de algunos de los mayores éxitos franceses de cada año (CNC, 2009-2020). Además, revisando los datos del British Film Institute se observa que existen multitud de obras de gran éxito comercial coproducidas entre Reino Unido y Francia, distribuidas por Majors, lo que da una idea de la astucia que utilizan para evitar complicaciones: coproducir con reino unido bajo el control americano.

### **5.2.2. Análisis de las estrategias**

Este estudio también tiene como objetivo la mejora de la normativa del sector del cine. Bajo esta premisa, el análisis no puede realizarse de la estrategia corporativa, por tratarse de un sector y de una legislación, ni de la competitiva, porque como ya se ha dicho en puntos anteriores, los acuerdos suscritos a través de la OMC impiden poner trabas a la libre competencia. Y aunque el fin último sea evitar el monopolio del mercado estadounidense, el argumento esgrimido no puede ser tal.

En este caso, es la estrategia normativa la que creemos que merece un análisis en profundidad, y con ella su objetivo principal que de acuerdo al preámbulo de la LdC es el «fomento y promoción», a los que hay que añadir la conservación de la cultura.

Si observamos los presupuestos generales del estado, que se pueden consultar en la web habilitada para ello (Ministerio de Hacienda, 2020), la partida reservada a la cinematografía en 2019 era de aproximadamente 85'7 Millones de euros, de los cuales sólo 70 son para el fondo de protección de la misma. Por ponerlo en contexto, la suma de las partidas destinadas al Museo del Prado y el Reina Sofía hacen un total de casi 90 Millones de euros. De acuerdo a los datos públicos de estos dos museos, disponibles en sus respectivas webs<sup>25</sup>, la recaudación total por entradas de estos dos museos fue de cercana a 26 Millones de euros en 2018 -los datos de 2019 no están publicados en ninguna de las webs a fecha de este trabajo-, a los que habría que sumar 4'3 Millones de euros adicionales por las concesiones administrativas. El resto procede de transferencias de capital y donaciones. Es decir, que los museos cuestan tres veces lo que ingresan por ventas. Por el contrario, sólo el cine español generó en 2019 un total de 94'1 Millones de euros -recordemos que cerca del 17% de la taquilla era producto nacional-. Si tenemos en cuenta el IVA generado, 10% en ambos casos, las 304 obras nacionales han aportado 8'6 Millones de euros, mientras que los dos museos sólo 2'7<sup>26</sup>. La diferencia es pequeña, y no se ha tenido en cuenta el impacto que generan los museos en el turismo, pero es cierto también que el margen de mejora del cine es muy alto: al porcentaje que actualmente ocupan los filmes extranjeros hay que añadirle el beneficio por exportación. Los dos museos siempre estarán limitados por emplazamiento y aforo.

---

<sup>24</sup> Los acuerdos internacionales de coproducción son convenios que se firman entre gobiernos de diferentes países para regular la normativa y agilizar los trámites de rodajes y obtención de nacionalidad de aquellas producciones en las que participen empresas de esos países. No tener acuerdo significa una mayor dificultad en la obtención de permisos, visados, reconocimiento de gastos y nacionalidad además de una demora.

<sup>25</sup> (Museo del Prado) y (Museo Reina Sofía)

<sup>26</sup> El IVA del cine está incluido en los ingresos por taquilla, el de los museos no.

Por otro lado, es posible que los fondos públicos destinados a los museos tengan el objeto de financiar una actividad de interés cultural que de otro modo no existiría por deficitaria. Sin contradecir esta idea, que resulta lógica, cabe recordar que parte de este análisis muestra la incidencia del cine norteamericano en este país, a pesar de las normas para intentar reducir ese efecto, lo que lleva a que sin implicación también este sector podría desaparecer. El benchmarking con Francia ilustra la importancia de un presupuesto mayor.

Si se observan las cifras francesas, en el mismo periodo el CNC francés disponía de 683'8 Millones de euros (European Audiovisual Observatory, 2019) para el fomento de la cinematografía, casi 9 veces más alto que el ICAA. Es todavía más curioso, porque el ministerio de cultura no aporta ningún tipo de financiación a este organismo. Se autofinancia a través de los cánones impuestos a las cadenas de televisión, operadores de telefonía, de VoD, distribuidores videográficos y exhibidores cinematográficos. Estas pequeñas aportaciones se realizan como porcentaje de cada venta o emisión, lo que hace que el cine extranjero financie el cine nacional. Ese canon, por cierto, no es el IVA, que en el país galo es de sólo 5'5% para el cine. Es decir, una entrada de cine aporta ingresos al gobierno y al CNC, y a pesar de ello, Francia tiene un precio medio por entrada de sólo 6'79€, inferior a Alemania y Reino Unido, y una asistencia media de 3 veces al año por persona, la más alta de Europa y la tercera del top de países productores, por debajo de Corea del sur y EE.UU.. Pues bien, solo el cine francés generó en 2019 en su propio país 467 Millones de euros (CNC, 2009-2020), lo que supone un reintegro en IVA de 24'35 Millones de euros. El gobierno recoge un mayor retorno que en España, utilizando un importe nulo de los presupuestos generales.

La forma de distribuir las cantidades también difiere. España sólo dispone de 8 líneas de ayuda. La forma de acceso es selectiva, y para ello deben utilizarse criterios objetivos que no siempre son acertados. Por otro lado, el CNC dispone de 90 líneas de ayudas, en las que se incluyen proyectos experimentales, guión y videojuegos, entre otras. 100 Millones de euros han sido destinados exclusivamente a la producción, que es más que todo el presupuesto que maneja el ICAA. Las ayudas selectivas son en su mayoría para debutantes. Las automáticas son, sin duda, la envidia de Europa, y lo que ha motivado esta investigación. Se trata de una bolsa económica basada en las ventas del proyecto anterior, en cualquier plataforma, siempre que no hayan pasado 5 años. Este sistema es sumamente eficiente. Permite al productor conocer exactamente lo que va a percibir, además de que motiva a realizar productos de calidad para lograr más ventas y obtener una mayor cantidad para la siguiente obra. Aquellos productores que no produzcan en 5 años, perderán el derecho de acceso a la bolsa, lo que será beneficioso para otras ayudas.

En cualquier caso, como decíamos, estas estrategias sólo son válidas si lo que se busca es fomentar la creación cultural. Y más específicamente, si se quiere hacer de manera interna. Si lo que se busca es dar proyección exterior, para hacerlo un poco más competitivo, son estrategias pobres. En el caso español, comentábamos anteriormente que el precio de la entrada se distribuía en un 43'5% entre el distribuidor y el productor. Suponiendo que tienen un reparto equitativo, el productor recibiría el 21'75% de los 5'91 € de coste medio de una entrada, es decir 1'29 €. En 2019, según datos del ICAA, la media de espectadores de las obras españolas fue de 52.800 personas. Esto es una media de ingresos por productor de 68.112 €. Cualquier productor que produzca por encima de esa cantidad sin tener en cuenta las subvenciones tiene muchas probabilidades de no recuperar la inversión a través de la exhibición. Por evitar hacer un exhaustivo análisis estadístico, vamos a considerarlo a través

de las más taquilleras. Primero, con la película más taquillera de ese año, que vendió 2'5 millones de entradas. Para tener un retorno positivo a través del cine, debería de haber costado menos de 3'225 Millones de euros sin subvenciones, cifras son aproximadas.

Si nos vamos a la española más taquillera de la historia, el ICAA nos dice que *8 apellidos vascos* ha tenido 9'4 millones de espectadores, que seguro le reportaron beneficios pues costó menos de 12'1 Millones de euros, siendo un caso excepcional. Por último, la película más taquillera en España, *Titanic* (James Cameron, 1998), con 11'3 millones de espectadores, recibiría en España 14'58 Millones de euros. Es decir, si el teórico reparto del precio medio de la entrada le asigna a la productora de la película más taquillera de la historia de España 14'58 Millones de euros, cualquier producción con un coste superior sin contar subvenciones estará obligada a distribuir internacionalmente y en canales domésticos, o muy probablemente tendrá pérdidas. Es un presupuesto modesto para una *Major* de Hollywood, pero el presupuesto medio en España ronda los 3 Millones de euros.

En Francia, el panorama es más favorable. Las entradas cuestan de media 6'79 €, de los cuales, según datos del CNC, el 41% va a parar al distribuidor-productor. Suponiendo nuevamente un reparto equitativo, supone una asignación de 1'4 € para la productora. La película francesa más taquillera en Francia en 2019 logró 6'71 Millones de espectadores, y la más taquillera en general otros 9'82 Millones, lo que les reportan unos ingresos aproximados a sus productoras de 9'4 y 13'75 Millones de euros respectivamente. La más taquillera de la historia y la francesa más taquillera reportaron 30'5 y 28'62 Millones de euros respectivamente gracias a sus más de 20 millones de espectadores cada una. Las 391 obras francesas estrenadas han aportado 72'7 millones de espectadores, lo que se traduce en 186.000 entradas de media por obra, es decir, 260.400 € de media para sus productoras, siendo el presupuesto medio de producción en Francia de 3'8 Millones de euros.

Visto desde el punto de vista de las más taquilleras, los datos son más esperanzadoras, porque arrojan cifras que sí permitirían competir con el potente mercado americano, sin embargo, hay que resaltar nuevamente que se trata de casos excepcionales, y la realidad es que los números de las 5 grandes distribuidoras son muy superiores. Estos ejemplos sólo tratan de ilustrar la ineficacia del fomento de la cinematografía en cuanto a cifras competitivas se refiere.

## 6. DIAGNOSTICO

### 6.1. DAFO

Tabla 1 DAFO

<p><u>Debilidades</u></p> <p><b>D1:</b> Coste de salida del cine español frente al americano en desigualdad.  <b>D2:</b> Subvenciones insuficientes.  <b>D3:</b> Calidad técnica de las obras inferior con respecto al cine americano.  <b>D4:</b> Alto poder de las <i>Majors</i>.  <b>D5:</b> Diferentes calidades compiten con el mismo precio.  <b>D6:</b> Publicación de datos pobre en imagen, contenido y accesibilidad.  <b>D7:</b> El cine francés y el cine inglés computan como comunitario.  <b>D8:</b> Los productos sustitutivos.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p><b>A1:</b> El COVID-19 y la crisis posterior.  <b>A2:</b> La falta de actuación sobre los presupuestos generales del estado.  <b>A3:</b> El descenso de consumo cultural del público a favor de internet.  <b>A4:</b> La oposición de EE.UU. de la exclusión del audiovisual del GATS.  <b>A5:</b> España tiene PIB y RPC baja y deuda externa alta.</p>
<p><u>Fortalezas</u></p> <p><b>F1:</b> Subvenciones a nivel supranacional, nacional y local.  <b>F2:</b> Producciones de bajo coste.  <b>F3:</b> Cuota de pantalla.  <b>F4:</b> ICAA es un organismo autónomo.  <b>F5:</b> Precio medio de entrada más bajo de los 5 líderes europeos.  <b>F6:</b> Margen alto de crecimiento en distribución y en subvenciones.  <b>F7:</b> Participación de televisiones.  <b>F8:</b> 8 festivales de cine de categoría A en territorio Schengen.  <b>F9:</b> Índice per cápita anual de asistencia a salas superior a la media europea.</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p><b>O1:</b> Subvenciones al sector cultural.  <b>O2:</b> Visibilidad del sector audiovisual a través de multitud de plataformas  <b>O3:</b> Mercado Europeo con libre comercio  <b>O4:</b> Movilizaciones con gran repercusión del sector del espectáculo.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. CRUCES ESTRATÉGICOS

Tabla 2 Cruces estratégicos

<p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Subvenciones al sector cultural.  <b>O2:</b> Visibilidad del sector audiovisual a través de multitud de plataformas.  <b>O3:</b> Mercado Europeo con libre comercio.  <b>O4:</b> Movilizaciones con gran repercusión del sector del espectáculo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> El COVID-19 y la crisis posterior  <b>A2:</b> La falta de actuación sobre los presupuestos generales del estado.  <b>A3:</b> Descenso del consumo cultural del público a favor de internet.  <b>A4:</b> La oposición de EE.UU. de la exclusión del audiovisual del GATS.  <b>A5:</b> España tiene PIB y RPC baja y deuda externa alta.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Subvenciones a nivel supranacional, nacional y local.  <b>F2:</b> Producciones de bajo coste.  <b>F3:</b> Cuota de pantalla.  <b>F4:</b> ICAA es un organismo autónomo.  <b>F5:</b> Precio medio de entrada más bajo de los 5 líderes europeos.  <b>F6:</b> Margen alto de crecimiento en distribución y subvenciones  <b>F7:</b> Participación de televisiones.  <b>F8:</b> 8 festivales de categoría A en territorio Schengen.  <b>F9:</b> Índice per cápita anual de asistencia a salas superior a la media europea</p>	<p style="text-align: center;"><b>Planteamientos ofensivos</b></p> <p>(F1, F4, F6, O1) Dar autonomía presupuestaria al ICAA a través de tasas de diferentes fuentes.  (F1, F6, O1) Crear un mayor número de programas de acceso a las ayudas.  (F4, F8, O3) Crear un paraguas de distribución nacional con presencia en los festivales europeos de clase A, en colaboración con ICEX.  (F4, F7, O2) Compra en bloque de espacios publicitarios en cadenas de TV.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Planteamientos defensivos</b></p> <p>(F1, F4, A3) Aplicar el IVA <i>superreducido</i> al cine.  (F2, F3, A1, A2, A3, A4) Prohibir que una película ocupe más de una sala en el mismo recinto.  (F2, F4, A4) Aumentar el importe de las subvenciones.  (F1, F4, A1) Intervención y retención de derechos de obras subvencionadas si no llegan a los mínimos en tiempo y calidad presupuestada.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> Coste de salida del cine español frente al americano en desigualdad.  <b>D2:</b> Subvenciones insuficientes.  <b>D3:</b> Calidad técnica de las obras inferior con respecto al cine americano.  <b>D4:</b> Alto poder de las <i>Majors</i>.  <b>D5:</b> Diferentes calidades compiten con el mismo precio.  <b>D6:</b> Publicación de datos pobre en imagen, contenido y accesibilidad.  <b>D7:</b> El cine francés y el cine inglés computan como comunitario.  <b>D8:</b> Los productos sustitutivos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Planteamientos de reorientación</b></p> <p>(D2, O1, O2) Integrar la televisión (como contenido audiovisual) y el videojuego en el ICAA.  (D6, O1, O2) Mejorar la web y el acceso a datos.  (D3, D4, D5, O2, O3) Crear un polo de coproducción con Francia, Alemania e Italia.  (D6, O1) Desarrollo de un ERP y CRM estándar para empresas de producción cinematográfica, de uso obligatorio si se es beneficiario de ayudas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Planteamientos de supervivencia</b></p> <p>(D1, D3, D4, D5, A3, A4) Regular la diferenciación de tarifas en la misma sala por presupuestos.  (D2, A2, A5) Endurecer las condiciones para el acceso a subvenciones selectivas y crear las automáticas al estilo francés.  (D4, A1, A5) Exigir mínimos de presencia española en coproducciones con el extranjero.  (D6, D8, A3) Crear una plataforma de streaming.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 7. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN DESDE EL CAMPO NORMATIVO

De acuerdo a la materia estudiada a lo largo del Grado, este apartado debería contener los objetivos del plan estratégico para, seguidamente, plantear el plan. Pero es aquí donde difiere este documento. Como hemos venido diciendo, resulta difícil plantear los objetivos y estrategias de todo un sector, máxime cuando se trata de hacerlo desde el punto de vista de alguien ajeno a los organismos estatales. Esta materia compete al Gobierno, ya que cuenta con las herramientas y conocimientos que el trabajo requiere. Por ello, para que este documento tenga un valor real, hemos decidido sustituir esas secciones por esta otra, en la que, en base al análisis realizado, presentaremos los objetivos acompañados de una serie de acciones e ideas que podrían ayudar a cumplirlos.

### 7.1. OBJETIVO 1: MEJORA DE LA FINANCIACIÓN Y AUMENTO DE RECURSOS PROPIOS

**INDICADOR:** presupuesto anual del ICAA

-Dar autonomía presupuestaria al ICAA a través de tasas de diferentes fuentes, como el cine, la televisión, video doméstico y VoD.

-Aplicar el IVA *superreducido* al cine. Si se quiere imponer una tasa para que el ICAA se autofinancie, podría trasladarse al consumidor, poniendo en riesgo la asistencia a salas. Aplicar el tipo del 4% seguiría aportando a las arcas del estado a la par que financiaría al ICAA. De idéntica forma se debe proceder con el VoD y video doméstico, reducirlo un nivel para aportar la diferencia a la bolsa de fomento y promoción de la cinematografía.

-Integrar la televisión (como contenido audiovisual) y el videojuego en el ICAA. El CNC francés ya lo hace. Eso permite ampliar el espectro de ingresos y tener un mayor control de los sectores, además de que son complementarios por sí mismos.

-Crear una plataforma de streaming que aporte fondos al ICAA. EGEDA, la entidad de gestión de derechos audiovisuales en España, es propietaria de la plataforma VEOMAC, que usa únicamente para la preselección de obras para certámenes de manera privada, como los Premios Goya. Un acuerdo entre ICAA y EGEDA podría dar como resultado la creación de una plataforma VoD de acceso libre, como lo son Youtube o Crunchyroll, que contenga los fondos digitalizados y libres de derechos de las filmotecas, además de aquellos que hayan sido intervenidos por la mala gestión tras recibir una ayuda y cortometrajes. La plataforma puede monetizar a través de publicidad y de obras de acceso restringido, como Filmin.

### 7.2. OBJETIVO 2: MEJORAR LA GESTIÓN Y EFICACIA DE LAS AYUDAS

**INDICADOR:** cantidad media recibida por proyecto beneficiario

-Endurecer las condiciones para el acceso a subvenciones selectivas y crear las automáticas al estilo francés. No se trata de dar menos a más personas, se trata de dar más a quien realmente lo necesite, para mejorar la calidad técnica de las obras. Muchas subvenciones accesibles con facilidad llevan al acomodamiento del sector y la creación de productos de baja calidad sólo para aprovechar las oportunidades. Aquellos cuyos resultados se han reflejado en taquilla, accederían al sistema automático. El resto tendría que competir a través de las selectivas.

-Aumentar el importe de las subvenciones. Francia dispone de 100 Millones de euros sólo para las ayudas a producción, España 70 Millones de euros en total. Por supuesto, la sugerencia no pretende igualar al país vecino, pero por lo menos que el total español sea equivalente a la partida francesa de producción.

-Crear un mayor número de programas de acceso a las ayudas, como ayudas a la creación de efectos especiales, a traducción de guiones a lenguas comunitarias oficiales, ayudas a proyectos arriesgados, ayudas a nuevos talentos -que sólo se podría obtener una vez-...

-Exigir mínimos de presencia española en coproducciones extranjeras. Una película con coproducción española recibe directamente la nacionalidad española, pero eso no significa que se cuente con medios nacionales. En ocasiones, una pequeña aportación económica es suficiente para facilitar la nacionalidad a las *Majors*. Para evitar esta astucia, imponer porcentajes de personal principal y secundario, de la misma manera que se hace en Francia.

-Intervención y retención de derechos de obras subvencionadas si no llegan a mínimos o recurren a la picaresca como la estafa de las ayudas automáticas. Para las obras que reciban ayudas pero no cumplan los plazos o calidades, el ICAA debería asegurar el buen fin de la obra y la correcta distribución de la misma, asegurándose la devolución de la subvención a través de la retención de los derechos si la falta procede del departamento de producción. Las obras serían expuestas en la plataforma de streaming sugerida en el objetivo 1. Además, los responsables quedarían penalizados con la imposibilidad de obtener ayudas por un periodo. Esto aseguraría las buenas intenciones de los beneficiarios.

-Desarrollo de un ERP y CRM estándar para empresas de producción cinematográfica, de uso obligatorio si se es beneficiario de ayudas. El diseño e implementación de una herramienta así permitiría a empresas pequeñas poder llevar la gestión de manera más eficaz. En caso de que la producción no marche correctamente, permitiría al ICAA intervenir eficazmente y delimitar responsabilidades para aplicar las penalizaciones a quien corresponda.

### **7.3. OBJETIVO 3: MEJORAR ACCESO A LA INFORMACIÓN**

**INDICADOR:** aumento del tráfico web y/o reducción de consultas telefónicas

-Hacer un *rebranding* del ICAA y mejorar la web y el acceso a datos. El sistema de renovación de la página web es confuso para el usuario habitual. Además, la normativa con respecto al cine está dividida en diferentes documentos, cuando puede contenerse toda en el mismo. Revisar y mejorar los datos y el acceso a los mismos facilita el control, los trámites y evita errores y confusiones.

En los informes, muchos de los datos son innecesarios. Revisar y sintetizar la información que se publica y no pecar de repeticiones innecesarias. Es posible juntar en una misma tabla las producciones, coproducciones y estrenos, además de informar de su taquilla, copias del estreno y ayudas recibidas. Además, no es necesario que esa tabla figure en el dossier. Puede ser un documento anexo en Excel para que aquel que lo necesite pueda ordenar y filtrar los datos a su gusto. Así al menos lo hace el British Film Institute, que publica en su web por separado el resumen de y los datos.

#### **7.4. OBJETIVO 4: DAR A CONOCER MÁS EL CINE ESPAÑOL Y MEJORAR SU IMAGEN**

**INDICADOR:** recaudación de las películas en territorio nacional y extranjero

-Crear un paraguas de distribución nacional con presencia en los festivales europeos de clase A, en colaboración con ICEX. Este último organismo ya tiene la marca *Audiovisual From Spain*, con la que asiste a los principales mercados audiovisuales del mundo. La diferencia radica en que no se trataría de mercados, sino de festivales. Una colaboración entre los dos organismos podría dar como resultado la selección de una cartera de obras que se asegurasen distribución en secciones competitivas o en secciones paralelas. Algo similar al mencionado programa *Kimuak*, que cada año se encarga de seleccionar los mejores cortometrajes regionales para distribuirlos. Es una manera indirecta de subvencionar la presencia en festivales, que lograría mayor alcance con menor presupuesto que las actuales ayudas individuales para el mismo fin. En realidad sería un primer intento de bajo coste de crear una estructura como *Unifrance*.

-Compra en bloque de espacios publicitarios en cadenas de TV. Las empresas con diferentes productos en su poder compran espacios publicitarios en bloque para abaratar los costes de cada una de las marcas. Si antes hablábamos de crear un paraguas de distribución nacional para festivales, pueden adquirirse paquetes de espacios publicitarios para obras seleccionadas y ofrecerlo a modo de subvención indirecta.

#### **7.5. OBJETIVO 5: EQUILIBRAR LA COMPETENCIA EN CONDICIONES DESIGUALES**

**INDICADOR:** % de estrenos y % de la taquilla por nacionalidades en equilibrio

-Regular la diferenciación de tarifas en la misma sala por presupuestos. No es competencia equilibrada que las *Majors*, que dominan la distribución en España, aprovechen el bajo coste de distribuir en nuevos mercados para realizar grandes campañas promocionales de sus propias películas americanas. Además, hemos mencionado anteriormente que la *Fiesta del Cine* atrae en 3 días al 2% de la taquilla anual aproximadamente, gracias a sus precios reducidos. Es una clara señal de que el público aprovecha las oportunidades cuando se le presentan. Establecer una “etiqueta presupuestaria” que diferencie el precio de la entrada al cine, basado en el coste original de la película, no en el de doblaje, haría al espectador escoger entre diferentes calidades o presupuestos. El precio de taquilla deberá diferir en función de la etiqueta recibida. Los cines tendrían libertad de escoger el precio, pero deberían de respetar ciertos márgenes entre tramos. Pueden dividirse en 2, 3 ó 4 tramos. Por ejemplo, si fuesen 4, quedaría: etiqueta A para las superproducciones, B para para coste alto, C para medio y D para bajo coste. Existe la opción de que las etiquetas puedan asociarse a franjas horarias, para que los exhibidores no protesten en caso de proyectar etiqueta D en *prime time*.

-Prohibir que una película ocupe más de una sala en el mismo recinto, para evitar ocupar espacio de producciones independientes.

#### **7.6. OBJETIVO 6: FACILITAR ACCESO A MERCADO EUROPEO**

**INDICADOR:** coproducciones con Francia, Alemania e Italia

-Crear un polo de coproducción con Francia, Alemania e Italia. Estos tres países forman una línea estratégica en varios aspectos. Son los países comunitarios con mayor población y también con mayor producción de obras. Coproducir con ellos significaría además estar presente en los idiomas que dominan la mayor parte del centro de Europa. Los países minoritarios acostumbran a importar las obras sin doblar, por lo que tener las obras en estos 4 idiomas es una ventaja para la distribución en esos países. Un despacho coordinado entre los 4 países que haga de central para las diferentes partes aprovecharía las sinergias operativas, resultando en productos de mayor calidad y atractivo.

## 8. CONCLUSIONES

Una vez terminado nuestro análisis y las propuestas diseñadas, podemos concluir, que para realizar un planteamiento estratégico en un sector, el análisis desde una visión estratégica aprendida en el grado puede ser una fórmula muy realista para ello. Se puede seguir la estructura para el análisis, pero los objetivos, plazos y metas y las posteriores estrategias son algo que compete a organismos públicos, porque sólo ellos conocen y manejan la normativa que repercute de manera directa.

En cuanto al análisis del sector, las políticas y estrategias de fomento y protección de la cinematografía en España deben tomar como referencia las francesas, no para superarlas, sino para poder tener una hoja de ruta con la que poder empezar.

No hay duda que Francia es el ejemplo a seguir. Sus productos son mayores en número y logran más audiencia relativa y absoluta, sin imponer una cuota de pantalla en las salas de cine. Sus producciones alcanzan un reconocimiento y distribución superiores. Su gestión del presupuesto para el fomento y promoción del audiovisual es inefable. Obtienen mayor cantidad con un menor coste para las arcas públicas y lo reparten entre un número mayor de programas. El acceso a datos es más fácil, visual y ordenado. Son superiores en prácticamente todos los puntos que se puedan analizar.

Para cumplir con el objetivo de fomentar y promocionar la cultura, se debe empezar por cambiar las preferencias de consumo. Entre las medidas a tomar, la más efectiva puede ser el aumento de las subvenciones, financiándolas a través de un canon a los contenidos. Esto permitiría mejorar la calidad del producto nacional, que progresivamente modificaría las preferencias de los usuarios.

Equilibrar la competencia a través de tramos de precios puede ser otra buena opción, como muestran los datos de la *Fiesta del Cine*. Que tengamos conocimiento, no existe ningún país que haya tomado esta medida, por lo que sería un experimento pionero que recabaría gran cantidad de datos.

La cuota de pantalla no parece una herramienta relevante para certificar la asistencia a sesiones nacionales. Más bien lo contrario. Francia, sin cuota de pantalla, tiene más producción de calidad y genera más beneficios con sus obras a nivel mundial. España, con el

25% de cuota de pantalla impuesta, cumple gracias a las obras europeas, pero se queda lejos de hacer efecto en producto nacional, con cifras cercanas al 17%.

Por último, se ha observado una sorpresa inesperada. Corea del sur, con una población similar a la española y una RPC casi idéntica, ha triplicado su producción cinematográfica en 10 años, colocándose en quinta posición por detrás de países que le superan ampliamente en población. Su asistencia media anual por habitante es la más alta del mundo, duplicando a la española. Esto convierte a Corea del Sur en un importante caso de estudio.

Para finalizar, tenemos que señalar que hemos podido comprobar la dificultad que supone la elaboración de un TFG, y en general un trabajo de esta envergadura, en el que la idea inicial se va modificando a medida que se amplían las referencias consultadas, acabando en algo diferente. No es algo negativo, al contrario, es una experiencia enriquecedora, que alimenta el conocimiento y la curiosidad. No se debe olvidar decir que fuerza a ser meticuloso y ordenado para llevar la idea sin salirse de la raya, haciendo un primer boceto para después escribirlo... ¡Citando todas las fuentes! Como a pesar de todo, el esfuerzo ha merecido la pena, consideramos que el propio proceso de elaboración ha supuesto un aprendizaje, que puede ser aprovechado en el ámbito laboral futuro.

## 9. REFERENCIAS CONSULTADAS

### 9.1. BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, C. (05 de Abril de 2019). *marca.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Los videojuegos marcan un nuevo récord de ingresos en 2018: <https://www.marca.com/esports/otros-juegos/2019/04/05/5ca7baca468aeb483e8b4587.html>
- AIMC. (2020). *internet.aimc.es/*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Evolución de usuarios de Internet: <http://Internet.aimc.es/index.html#/main/evousers>
- Amiel, O. (2007). *Le financement public du cinéma dans l'Union Européenne*. Paris: Librairie général de Droit et de Jurisprudence.
- Antón, M. (01 de Diciembre de 2019). *marca.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Deporte tradicional vs. Esports: la comparativa: <https://www.marca.com/esports/2019/12/01/5de37734e2704e20928b4575.html>
- Audiovisual From Spain. (s.f.). *audiovisualfromspain.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.audiovisualfromspain.com/>
- BBC. (13 de Mayo de 2012). *BBC News - Mundo*. Recuperado el 28 de Julio de 2020, de El costo de hacer una película en Hollywood: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/05/120508\\_películas\\_costo\\_hollywood\\_lp](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/05/120508_películas_costo_hollywood_lp)
- Belinchón, G. (30 de Octubre de 2014). *elpais.com*. Recuperado el Agosto de 2020, de El récord de la Fiesta del Cine reabre el debate del precio de las entradas: [https://elpais.com/cultura/2014/10/30/actualidad/1414700853\\_184092.html](https://elpais.com/cultura/2014/10/30/actualidad/1414700853_184092.html)
- Belinchón, G. (26 de Noviembre de 2015). *elpais.com*. Recuperado el Agosto de 2020, de Fraude del taquillazo: preguntas y respuestas: [https://elpais.com/cultura/2015/11/26/actualidad/1448570214\\_049185.html](https://elpais.com/cultura/2015/11/26/actualidad/1448570214_049185.html)
- Bermejo, A. G. (25 de Enero de 2018). *cinemania.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de ¿Por qué los franceses lo hacen mejor?: <https://cinemania.20minutos.es/noticias/los-franceses-lo-hacen-mejor/>
- BFI. (25 de 07 de 2019). British Film Institute. *UK Film and british talent worldwide*. London, UK.
- Cantucci, M. (1968). *Le cose d'interesse artistico e storico nella giurisprudenza e nella dottrina*. Napoli: Casa editrice Dott. Eugenio Jovene.
- Cherchi Usai, P. (1983). *Méliès*. Florencia: La nuova Italia.
- CNC. (Mayo de 2009-2020). *Les dossiers du CNC*. Paris: Centre national du cinéma et de l'image animée.
- De la Sierra, S. (2010). *Derecho del Cine: administración cultural y mercado*. Madrid: lustel.
- Deslandes, J. (1963). *Le boulevard du cinéma a l'epoque de Georges Méliès*. Paris: Les Éditions du Cerf.
- Diboos. (2018). *Libro blanco. La industria española de la animación y de los efectos visuales*.

- Écija Bernal, H., Sánchez-Bleda, P., & Viñuela Norverto, M. (2000). *Libro Blanco del Audiovisual: cómo producir, distribuir y financiar una obra audiovisual*. Madrid: Grupo Exportfilm.
- European Audiovisual Observatory. (2009-2018). *FOCUS - World Film Market Trends*. Cannes: Marché du Film.
- European Audiovisual Observatory. (2019). *Mapping of film and audiovisual public funding*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory.
- EUROSTAT-a. (2020). *GDP and main components (output, expenditure and income)*. [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=namq\\_10\\_gdp&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=namq_10_gdp&lang=en)
- EUROSTAT-b. (2020). *Gini coefficient of equivalised disposable income - EU-SILC survey*. [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc\\_di12&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_di12&lang=en).
- FECE. (2020). *Salas de cine. Datos y cifras 2019*. [https://www.cineytele.com/wp-content/uploads/2020/02/fece\\_salas\\_febrero\\_2020\\_Dossier-version-digital-OK-120220.pdf](https://www.cineytele.com/wp-content/uploads/2020/02/fece_salas_febrero_2020_Dossier-version-digital-OK-120220.pdf): Federación de Cines de España.
- FECE. (s.f.). *fece.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Notas de prensa: <https://www.fece.com/prensa>
- Fernández Blanco, V. (1998). *El cine y su público en España*. Madrid: Fundación Autor.
- Fernández Cuenca, C. (1961). *El mundo de Georges Méliès*. San Sebastián: Festival Internacional de Cine de San Sebastián.
- Gutiérrez Espada, L. (1976). *Introducción al Derecho Cinematográfico*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Huster, S., Pau, A., & Roca, M. J. (2009). *Estado y cultura*. Madrid: Fundación Coloquio Jurídico Europeo.
- ICAA. (2009-2019). *Anuario de cine español*. <https://sede.mcu.gob.es/CatalogoICAA>: Instituto de la cinematografía y de las Artes Audiovisuales.
- IMDB. (s.f.). *Box Office Mojo*. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de <https://www.boxofficemojo.com/>
- Jefatura del Estado. (11 de Enero de 1991). Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. «BOE» núm. 10. Madrid, España.
- Jefatura del Estado-a. (29 de Diciembre de 2007). Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine. «BOE» núm. 312. Madrid, España.
- Jefatura del Estado-a. (18 de Marzo de 2020). Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. «BOE» núm. 73. Madrid, España.
- Jefatura del Estado-b. (04 de Julio de 2007). Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. «BOE» núm. 159. Madrid, España.
- Jefatura del Estado-b. (17 de Junio de 2020). Real Decreto-ley 22/2020, de 16 de junio, por el que se regula la creación del Fondo COVID-19 y se establecen las reglas relativas a su distribución y libramiento. «BOE» núm. 169. Madrid, España.

- Kimuak. (s.f.). *kimuak.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <http://www.kimuak.com/>
- Kürten, J. (22 de Febrero de 2019). *dw.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de 10 razones que explican el éxito del cine francés: <https://www.dw.com/es/10-razones-que-explican-el-éxito-del-cine-francés/a-47623278>
- Magelis Angoulême. (s.f.). *magelis.org*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.magelis.org/linstitution/>
- Malthête-Méliès, M. (1984). *Méliès et la naissance du spectacle cinématographique*. Paris: Klincksieck.
- Maqueda, A. (03 de Agosto de 2020). *elpais.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de España pide 20.000 millones al fondo europeo para financiar los ERTE: <https://elpais.com/economia/2020-08-03/espana-pide-20000-millones-al-fondo-europeo-para-financiar-los-erte.html>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte - a. (s.f.). *icaa.es*. Recuperado el Agosto de 2020, de <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/industria-cine/normativa-reguladora.html>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte - b. (s.f.). *icaa.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Histórico de taquilla en en España: <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/industria-cine/taquilla/historico.html>
- Ministerio de Hacienda. (2020). <https://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/>. Recuperado el Agosto de 2020, de Presupuestos Generales del Estado: [www.sepg.pap.hacienda.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/PGE/PGE2019Prorroga/Paginas/PGE2019Prorroga.aspx](http://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/PGE/PGE2019Prorroga/Paginas/PGE2019Prorroga.aspx)
- Ministerio de Industria y Energía (Miner). (1995). *Libro Blanco de la Industria: una política industrial para España*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria y Energía (Miner).
- Museo del Prado. (s.f.). *museodelprado.es*. Recuperado el Agosto de 2020, de Datos económicos: [www.museodelprado.es/museo/datos-economicos](http://www.museodelprado.es/museo/datos-economicos)
- Museo Reina Sofía. (s.f.). *museoreinasofia.es*. Recuperado el Agosto de 2020, de Datos económicos: [www.museoreinasofia.es/museo/datos-economicos](http://www.museoreinasofia.es/museo/datos-economicos)
- OMC. (1994). Acuerdo de la Ronda de Uruguay. *Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al comercio*.
- OMC. (31 de 12 de 1999). ACUERDO SOBRE SUBVENCIONES Y MEDIDAS COMPENSATORIAS. *Acuerdo SMC*.
- ONU. (2019). *UNECE*. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de Gender and demographic overview: <https://w3.unece.org/PXWeb/en>
- Ordaz, A., Sánchez, R., & Miró, F. (31 de Enero de 2019). *elDiario.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de DATOS | Solo se hacen comedias y encima son malas: los prejuicios del cine español, a examen: [https://www.eldiario.es/cultura/cine/prejuicios-cine-espanol\\_1\\_1723416.html](https://www.eldiario.es/cultura/cine/prejuicios-cine-espanol_1_1723416.html)

- Padrós Reig, C., & López Sintas, J. (2008). *Estudios sobre Derecho y Economía del cine*. Barcelona: Atelier.
- Pole Pixel. (s.f.). *polepixel.fr*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.polepixel.fr/>
- Revista Fotogramas. (12 de 26 de 2019). *fotogramas.es*. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de Disney es responsable del 80% de los principales éxitos de taquilla de este año: <https://www.fotogramas.es/noticias-cine/a30332484/disney-exitos-taquilla-2019/>
- RTVE-a. (21 de Julio de 2020). *rtve.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de España contará con 140.000 millones del fondo de recuperación europeo, 72.700 en ayudas directas: <https://www.rtve.es/noticias/20200721/espana-contara-140000-millones-del-fondo-recuperacion-europeo-72700-ayudas-directas/2030700.shtml>
- RTVE-b. (17 de Septiembre de 2020). *rtve.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de #AlertaRoja: el sector del espectáculo se moviliza para denunciar que está "al borde del colapso" por la COVID: <https://www.rtve.es/noticias/20200917/alertaroja-sector-del-espectaculo-se-moviliza-para-denunciar-esta-borde-del-colapso-covid/2042446.shtml>
- Sadoul, G. (1984). *Historia del cine mundial* (8ª ed.). México, d.f.: Siglo XXI editores.
- statista.com. (2020). *statista.com*. Recuperado el 26 de 07 de 2020, de Leading box office markets worldwide by revenue: <https://www.statista.com/statistics/243180/leading-box-office-markets-workwide-by-revenue/>
- Taquilla España-a. (2019). *taquillaespana.es*. Recuperado el 27 de 07 de 2020, de Compañías: El año perfecto de Disney: <https://www.taquillaespana.es/news/companias-el-ano-perfecto-de-disney/>
- UNESCO. (06 de 2019). *UNESCO Institute of Statistics - UIS*. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de uis.unesco.org: [http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=CUL\\_DS](http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=CUL_DS)
- Unifrance. (s.f.). *unifrance.org*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://es.unifrance.org/>
- Unión Europea - Estados miembros. (26 de 10 de 2012). Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Roma, Italia.
- Vallín, P. (2019). *¡Me cago en Godard!* Barcelona: Arpa.
- Valter, G. (1969). *Le régime de l'organisation professionnelle de la cinématographie*. Paris: Librairie général de Droit et de Jurisprudence.
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia.org*. Recuperado el 01 de 04 de 2020, de [Wikipedia.org: https://es.wikipedia.org](https://es.wikipedia.org)
- Zurro, J. (12 de Enero de 2018). *elespanol.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Cultura mejora la Ley del Cine... pero congela las ayudas (otra vez): [https://www.elespanol.com/cultura/cine/20180112/cultura-mejora-ley-cine-congela-ayudas-vez/276723139\\_0.html](https://www.elespanol.com/cultura/cine/20180112/cultura-mejora-ley-cine-congela-ayudas-vez/276723139_0.html)

## 9.2. WEBGRAFÍA

- Aguado, C. (05 de Abril de 2019). *marca.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Los videojuegos marcan un nuevo récord de ingresos en 2018: <https://www.marca.com/esports/otros-juegos/2019/04/05/5ca7baca468aeb483e8b4587.html>
- AIMC. (2020). *internet.aimc.es/*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Evolución de usuarios de Internet: <http://Internet.aimc.es/index.html#/main/evousers>
- Antón, M. (01 de Diciembre de 2019). *marca.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Deporte tradicional vs. Esports: la comparativa: <https://www.marca.com/esports/2019/12/01/5de37734e2704e20928b4575.html>
- Audiovisual From Spain. (s.f.). *audiovisualfromspain.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.audiovisualfromspain.com/>
- BBC. (13 de Mayo de 2012). *BBC News - Mundo*. Recuperado el 28 de Julio de 2020, de El costo de hacer una película en Hollywood: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/05/120508\\_películas\\_costo\\_hollywood\\_lp](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/05/120508_películas_costo_hollywood_lp)
- Belinchón, G. (30 de Octubre de 2014). *elpais.com*. Recuperado el Agosto de 2020, de El récord de la Fiesta del Cine reabre el debate del precio de las entradas: [https://elpais.com/cultura/2014/10/30/actualidad/1414700853\\_184092.html](https://elpais.com/cultura/2014/10/30/actualidad/1414700853_184092.html)
- Belinchón, G. (26 de Noviembre de 2015). *elpais.com*. Recuperado el Agosto de 2020, de Fraude del taquillazo: preguntas y respuestas: [https://elpais.com/cultura/2015/11/26/actualidad/1448570214\\_049185.html](https://elpais.com/cultura/2015/11/26/actualidad/1448570214_049185.html)
- Bermejo, A. G. (25 de Enero de 2018). *cinemania.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de ¿Por qué los franceses lo hacen mejor?: <https://cinemania.20minutos.es/noticias/los-franceses-lo-hacen-mejor/>
- FECE. (2020). *Salas de cine. Datos y cifras 2019*. [https://www.cineytele.com/wp-content/uploads/2020/02/fece\\_salas\\_febrero\\_2020\\_Dossier-version-digital-OK-120220.pdf](https://www.cineytele.com/wp-content/uploads/2020/02/fece_salas_febrero_2020_Dossier-version-digital-OK-120220.pdf): Federación de Cines de España.
- FECE. (s.f.). *fece.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Notas de prensa: <https://www.fece.com/prensa>
- IMDB. (s.f.). *Box Office Mojo*. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de <https://www.boxofficemojo.com/>
- Kimuak. (s.f.). *kimuak.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <http://www.kimuak.com/>
- Kürten, J. (22 de Febrero de 2019). *dw.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de 10 razones que explican el éxito del cine francés: <https://www.dw.com/es/10-razones-que-explican-el-éxito-del-cine-francés/a-47623278>
- Magelis Angoulême. (s.f.). *magelis.org*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.magelis.org/linstitution/>
- Maqueda, A. (03 de Agosto de 2020). *elpais.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de España pide 20.000 millones al fondo europeo para financiar los ERTE:

- <https://elpais.com/economia/2020-08-03/espana-pide-20000-millones-al-fondo-europeo-para-financiar-los-erte.html>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte - a. (s.f.). *icaa.es*. Recuperado el Agosto de 2020, de <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/industria-cine/normativa-reguladora.html>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte - b. (s.f.). *icaa.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Histórico de taquilla en en España: <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/industria-cine/taquilla/historico.html>
- Ministerio de Hacienda. (2020). <https://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/>. Recuperado el Agosto de 2020, de Presupuestos Generales del Estado: [www.sepg.pap.hacienda.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/PGE/PGE2019Prorroga/Paginas/PGE2019Prorroga.aspx](http://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/PGE/PGE2019Prorroga/Paginas/PGE2019Prorroga.aspx)
- Museo del Prado. (s.f.). *museodelprado.es*. Recuperado el Agosto de 2020, de Datos económicos: [www.museodelprado.es/museo/datos-economicos](http://www.museodelprado.es/museo/datos-economicos)
- Museo Reina Sofía. (s.f.). *museoreinasofia.es*. Recuperado el Agosto de 2020, de Datos económicos: [www.museoreinasofia.es/museo/datos-economicos](http://www.museoreinasofia.es/museo/datos-economicos)
- Ordaz, A., Sánchez, R., & Miró, F. (31 de Enero de 2019). *elDiario.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de DATOS | Solo se hacen comedias y encima son malas: los prejuicios del cine español, a examen: [https://www.eldiario.es/cultura/cine/prejuicios-cine-espanol\\_1\\_1723416.html](https://www.eldiario.es/cultura/cine/prejuicios-cine-espanol_1_1723416.html)
- Pole Pixel. (s.f.). *polepixel.fr*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.polepixel.fr/>
- Revista Fotogramas. (12 de 26 de 2019). *fotogramas.es*. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de Disney es responsable del 80% de los principales éxitos de taquilla de este año: <https://www.fotogramas.es/noticias-cine/a30332484/disney-exitos-taquilla-2019/>
- RTVE-a. (21 de Julio de 2020). *rtve.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de España contará con 140.000 millones del fondo de recuperación europeo, 72.700 en ayudas directas: <https://www.rtve.es/noticias/20200721/espana-contara-140000-millones-del-fondo-recuperacion-europeo-72700-ayudas-directas/2030700.shtml>
- RTVE-b. (17 de Septiembre de 2020). *rtve.es*. Recuperado el Septiembre de 2020, de #AlertaRoja: el sector del espectáculo se moviliza para denunciar que está "al borde del colapso" por la COVID: <https://www.rtve.es/noticias/20200917/alertaroja-sector-del-espectaculo-se-moviliza-para-denunciar-esta-borde-del-colapso-covid/2042446.shtml>
- statista.com. (2020). *statista.com*. Recuperado el 26 de 07 de 2020, de Leading box office markets worldwide by revenue: <https://www.statista.com/statistics/243180/leading-box-office-markets-workdwide-by-revenue/>
- Taquilla España-a. (2019). *taquillaespana.es*. Recuperado el 27 de 07 de 2020, de Compañías: El año perfecto de Disney: <https://www.taquillaespana.es/news/companias-el-ano-perfecto-de-disney/>

Unifrance. (s.f.). *unifrance.org*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://es.unifrance.org/>

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia.org*. Recuperado el 01 de 04 de 2020, de [Wikipedia.org: https://es.wikipedia.org](https://es.wikipedia.org)

Zurro, J. (12 de Enero de 2018). *elespanol.com*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Cultura mejora la Ley del Cine... pero congela las ayudas (otra vez): [https://www.elespanol.com/cultura/cine/20180112/cultura-mejora-ley-cine-congela-ayudas-vez/276723139\\_0.html](https://www.elespanol.com/cultura/cine/20180112/cultura-mejora-ley-cine-congela-ayudas-vez/276723139_0.html)

## 10.ANEXOS

### 10.1. ANEXO I - DEFINICIONES DEL QUIÉN ES QUIÉN

**Autores:** son el equivalente a la materia prima de un proceso de fabricación. Aportan material para empezar el proceso de transformación. A pesar del gran número de personas que trabajan dentro de un largometraje, sólo se consideran autores -a efectos de propiedad intelectual- los responsables de la idea original, guión, música, dirección e interpretación. Es frecuente que la idea y el guión compartan autoría, en ocasiones también con la dirección.

**Productor:** es la empresa o persona responsable de gestionar y organizar los recursos para que la obra llegue a su fin. Será también la parte que asuma el riesgo económico, y por tanto retendrá para sí los derechos derivados de la obra, salvo excepciones. La transferencia total o parcial de los mismos será lo que genere retorno. El proceso de producción se divide en 3 etapas: preproducción, en la que se realiza el guión, el concepto global y el tratamiento que se le va a intentar dar a la obra (si va a ser animación, live-action, si va a ser cómica, triste, si va a tener tonos oscuros, claritos...); producción, en la que se genera el material con las técnicas y personal que se haya establecido en la fase inicial; por último, la de post-producción, en la que se realiza la composición visual, se añade banda sonora, efectos de sonido, tratamiento de la imagen...

**Coprodutor:** es un productor, pero en aporta determinados recursos a la producción, que será compartida. Hay diferentes fórmulas: pueden ser socios financieros y solo estar presentes en el reparto de beneficios, siendo ellos los primeros en recibir; pueden ser parte activa, asumiendo una pequeña porción de riesgos, o a partes iguales; pueden ofrecer alguna necesidad al proyecto a cambio de beneficios que no tienen por qué ser económicos, como lugares de rodaje, derechos de emisión o la taquilla realizada en una zona; pueden tratarse de coproductores internacionales en los que cada parte asume el rodaje de su país.

**Laboratorio:** las nuevas tecnologías están llevando a la desaparición de esta parte de la cadena. Los laboratorios se encargaban del tiraje de copias, cuando se proyectaban en rollo de negativo, además de otras funciones como el positivado, el transfer, subtítulo sobreimpreso... Su coste era muy elevado, sobre todo el de la primera copia. Hoy en día, para permitir el acceso a un mayor número de proyecciones de bajo coste, los cines deben proyectar en digital, para lo que sólo se necesita un disco duro que contenga la obra en el formato estándar. Eso ha reducido el coste aproximadamente al 3%, y para obras de

presupuesto escaso sólo se requiere una copia, el resto puede hacerse en casa, o viajar de cine en cine, donde la almacenarán en la memoria interna de los nuevos proyectores.

**Distribuidor:** es la empresa que se encarga de que las obras lleguen a las salas. Los distribuidores establecen acuerdos con salas para proyectar la cartera de obras que tienen disponible. En función del interés del público por la obra, tendrán mayor o menor poder de negociación de los porcentajes de comisión, tanto con productores como con exhibidores. Los distribuidores pueden ser una parte importante para la producción, adelantando dinero para que la producción se lleve a cabo -no se computará como coproducción, sino como adelanto sobre ventas-, o firmando un acuerdo de distribución, que aunque no suponga un desembolso, ofrece garantías a otras entidades que si pueden aportar financiación. A nivel internacional, las distribuidoras se encargan del doblaje, tiraje y promoción en los territorios para los que hayan comprado las obras. Las *Majors* son distribuidoras internacionales, pero su poder es tan alto que generalmente aportan todo o gran parte del capital para la producción a cambio del control de la misma.

**Exhibidor:** son propietarios de los complejos donde se proyectan las obras, que pueden ser multicines o de una sola sala. Aceptan y programan las películas a cambio de un porcentaje de taquilla, que suele ser menor la semana del estreno y para largometrajes comerciales, y crece a medida que el público pierde interés y/o son filmes independientes. También obtienen cuantiosos beneficios por la venta de snacks y refrescos, o por la emisión de anuncios previos en la proyección.

**Empresas videográficas:** son los distribuidores de las obras en formato de video doméstico. Las *Majors* también ofrecen este tipo de productos, pero para obras independientes es más fácil que no coincidan con el distribuidor cinematográfico. En este caso, son empresas con mayor especialización en la red de comercios y minoristas.

**Operador de VoD (Video on Demand):** se llama así a los videoclubes online. Estas plataformas pueden ofrecen videos y películas bajo suscripción o en alquiler por tiempo limitado. Cada vez es más frecuente las suscripciones mensuales. Estos operadores compran los derechos de producciones ajenas por un periodo limitado, en ocasiones por iniciativa propia y en otras por los agregadores. También están obligados a cumplir con un cupo de producción propia. Netflix es el más destacado, por ser el primero.

**Agregador:** también es un distribuidor, pero su especialidad son las plataformas digitales. Las nuevas tecnologías han hecho más accesible la creación de videos y posterior subida del material a la red. Youtube fue pionera y líder desde su creación. Pero eso también genera una excesiva cantidad de contenido, que por ser doméstico, no cumple con los estándares que la industria y el público exigen. Por este motivo, surgió la figura del agregador. Su labor es la de filtrar productos y adecuar calidades para subirlos a las plataformas. Los principales operadores de VoD tienen acuerdos comerciales con diferentes agregadores. Cuando un agregador sube contenido a la plataforma, suele estar exento de revisión por el operador. Hay operadores que permiten la subida de archivos sin intermediación del agregador, pero el proceso es más largo, lento y tedioso, además de que es revisado a conciencia.

**Cadenas de televisión:** son las empresas responsables de emitir la programación que vemos en la pequeña pantalla. Para ellas es mucho más económico comprar que producir, por ello, ha sido necesario regular la inversión mínima que deben de hacer en contenido, así como una cuota de pantalla para obras nacionales. Su participación es de vital importancia para el sector nacional. Muchas obras no lograrían salir adelante sin la intervención de las

televisiones. Además, entre las películas españolas más taquilleras de cada año siempre se encuentran las que tienen participación de alguna de las tres cadenas principales, que no escatiman en publicitar sus productos en la parrilla televisiva. La colaboración puede ser a través de precompra de derechos de emisión o a través de coproducción. La normativa audiovisual también obliga a respetar determinados periodos entre la aparición de una obra en una ventana de explotación u otra, y las televisiones son el último eslabón de la cadena de suministro. Las televisiones que no emiten en abierto tienen un periodo más reducido.

Cuando un producto ya ha sido explotado en todas sus ventanas se inicia lo que se conoce como *Long Tail Distribution*<sup>27</sup>, o distribución de larga cola. Se trata de ocupar nichos de mercado que no requieran grandes espacios de almacenamiento físico ni intervención de mediadores, pero que sigan reportando beneficios a través de un número reducido de consumidores. Esta distribución es habitual en productos digitales considerados como perro de acuerdo a la matriz BCG. Se llama así porque su representación gráfica es asimétrica hacia la derecha o positiva.

Festivales de Cine: los festivales son eventos competitivos que sirven como ventanas de exhibición y marketing. Durante una serie de días, la organización del festival programa proyecciones de películas previamente seleccionadas. Las obras reciben puntuación por parte de un jurado y/o del público, y al final del mismo se celebra una entrega de premios a los ganadores de las diferentes categorías. Existen gran cantidad de festivales de todo tipo, genéricos o específicos. Los más representativos por su fama y relevancia son los reconocidos por la Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos -FIAPF por sus siglas en francés- con la clase A, que son 15: Berlín (Alemania), Moscú (Rusia), Cannes (Francia), Shanghái (China), Karlovy Vary (República Checa), Locarno (Suiza), Montreal (Canadá), Venecia (Italia), San Sebastián (España), Varsovia (Polonia), Tokio (Japón), Tallin (Estonia), El Cairo (Egipto), Goa (India) y Mar Del Plata (Argentina). Además de la sección competitiva, estos festivales ofrecen actividades paralelas con intercambios entre profesionales, mercados, charlas, masterclasses, proyecciones o publicación de anuarios.

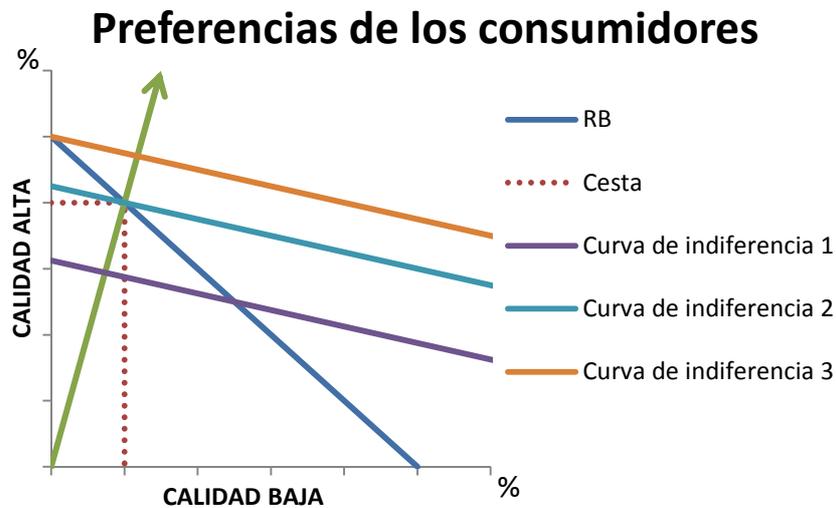
ICAA e ICEX: Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, es un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Su función es la de dar soporte institucional a la cinematografía española. Es la responsable de gestionar las ayudas al sector, la calificación por edades y la filmoteca española, así como de mantener relaciones con organismos afines, ya sean nacionales o extranjeros. Su objetivo principal es fomentar y promocionar la cinematografía española. Cuando se trata de tener presencia en los principales mercados mundiales bajo una misma institución, es el ICEX, órgano dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el que se encarga de dar soporte a las productoras españolas a través de la marca Audiovisual From Spain.

---

<sup>27</sup> Concepto ideado por Chris Anderson.

## 10.2. ANEXO II - ANOTACIONES A LAS PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES

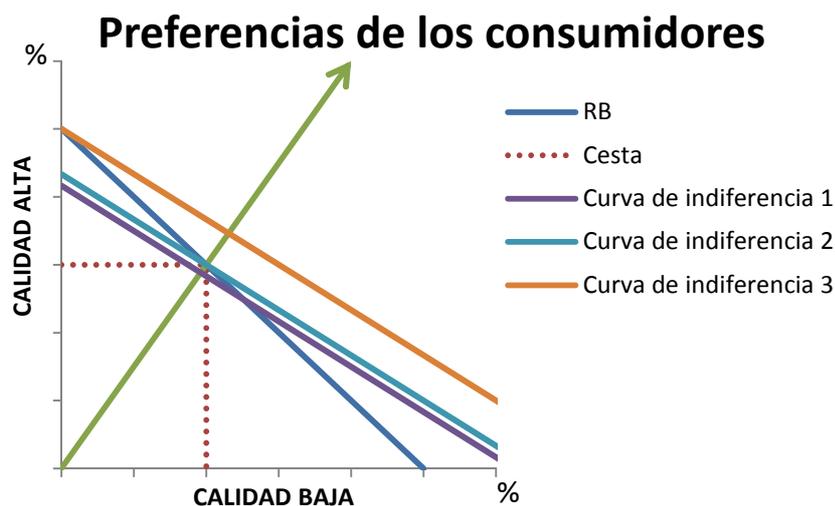
Gráfico 7 Comportamiento de la audiencia española



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de 2019 de [www.taquillaespana.es](http://www.taquillaespana.es)

La línea azul representa la Recta de Balance o Presupuestaria, con una pendiente de -1 porque dentro del mismo recinto el precio es el mismo para cada película. Los bienes son sustitutivos, por lo tanto, las curvas de indiferencia serán líneas rectas y su pendiente coincidirá con la de la Relación Marginal de Sustitución. Sin embargo, no son sustitutivos perfectos, no producen la misma demanda. Son sustitutivos imperfectos, por lo que no coincidan con la RB. El consumo que se hace del producto es de 80% de películas de calidad alta por cada 20% de calidad baja, luego la utilidad será  $y = 4x$ , y la  $C.I. = RMS = -\frac{dy}{dx} = -\frac{1}{4}$ .

Gráfico 8 Comportamiento de la audiencia francesa



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de 2019 de *BILAN du CNC*

Con una utilidad de  $y = 1.5x$  se aprecia que la pendiente de las curvas de indiferencia es cercana a -1, lo que a su vez genera que sean más próximas entre ellas. Además, la C.I.2, responsable de la cesta elegida (40,60), es más cercana a la C.I.1 que a la C.I.3, incluso casi coincidentes. En otras palabras, en este mercado hay un reparto casi equitativo de calidades.