



# EMPODERAMIENTO DEL ESPECTADOR CINEMATOGRAFICO: EXHIBICIÓN BAJO DEMANDA EN ESPAÑA

## The empowerment of the film spectator: Theatrical on demand in Spain



Rafael Linares-Palomar y Antonio Baraybar-Fernández

**Nota:** This article can be read in its original English version on:  
<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/ene/07.pdf>



**Rafael Linares-Palomar** es profesor titular interino de comunicación audiovisual en la *Universidad Rey Juan Carlos*. Su línea de investigación se centra en el marketing cultural, el ámbito transmedia y la producción audiovisual  
<http://orcid.org/0000-0002-2754-2876>

[rafael.linares.palomar@urjc.es](mailto:rafael.linares.palomar@urjc.es)



**Antonio Baraybar-Fernández** es profesor titular de comunicación audiovisual y publicidad en la *Universidad Rey Juan Carlos*. Su línea de investigación está relacionada con la economía de la comunicación y la gestión de la comunicación en las organizaciones, en especial en el ámbito de las nuevas tecnologías. Es director de la *Cátedra Francisco Villamartín*.  
<http://orcid.org/0000-0002-5474-5214>

[antonio.baraybar@urjc.es](mailto:antonio.baraybar@urjc.es)

*Universidad Rey Juan Carlos*

*Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología*

*Campus de Fuenlabrada. Camino del Molino, s/n. 28943 Fuenlabrada (Madrid), España*

### Resumen

Gracias a las posibilidades que genera la tecnología digital se abre un nuevo escenario donde las multitudes son capaces de innovar y transformar de forma eficaz las prácticas tradicionales de empresas y organizaciones. En este artículo presentamos los resultados de una investigación sobre el fenómeno de la distribución y exhibición cinematográfica bajo demanda en España, también conocido en el sector profesional con el término “estrenos bajo demanda” o “*theatrical on demand*”. Además del análisis descriptivo, se aportan datos cuantitativos y cualitativos que permiten evaluar la dimensión económica, cultural y social de esta nueva forma de relación entre el espectador y la película. La innovación empresarial de carácter comercial y la innovación social no son conceptos independientes, una sociedad activa puede contribuir a nuevas formas de comercialización que le permitan acceder a producciones independientes de difícil difusión por los canales convencionales de distribución y vivir nuevas experiencias culturales.

### Palabras clave

Empoderamiento; Estrenos bajo demanda; Cine independiente; Sala de exhibición; Distribución cinematográfica; Nichos de mercado; *Screenly*; *Youfeelm*.

### Abstract

Thanks to the possibilities generated by digital technology a new scenario has emerged in which large groups of people are able to efficiently innovate and transform the traditional practices of companies and organizations. This article presents the results of research into the distribution and screening of films in Spain through a phenomenon known as *theatrical on demand*. In addition to a descriptive analysis, quantitative and qualitative data is presented to provide an evaluation of the economic, cultural, and social dimensions of this new relationship between audiences and movies. Commercial business innovation and social innovation are not separate concepts. An active society can serve as a vehicle new cultural experiences

Artículo recibido el 05-09-2016

Aceptación definitiva: 07-11-2016

and new forms of marketing that provide access to independent productions that would otherwise be difficult to get to market through conventional distribution channels.

## Keywords

Empowerment; Theatrical on demand; Independent cinema; Movie theater; On demand; Long tail; Market niches; *Screenly*; *Youfeelm*.

Linares-Palomar, Rafael; Baraybar-Fernández, Antonio (2017). "The empowerment of film spectators: Theatrical on demand in Spain". *El profesional de la información*, v. 26, n. 1, pp. 67-76.

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.ene.07>

## 1. Introducción

En el contexto actual de medios y redes sociales digitales se abren nuevas posibilidades para los ciudadanos de cambio de su rol tradicional de receptor pasivo de productos y servicios. El así denominado "empoderamiento digital" se extiende a toda la sociedad con carácter general. En términos empresariales, desplaza el eje del sistema desde el lado de la oferta hacia el de la demanda, gracias a plataformas digitales que ponen en contacto a los consumidores.

El *homo sapiens* es ante todo un animal social y, a diferencia del resto de animales, es capaz de inventar relatos efectivos sobre mitos comunes que configuran la imaginación colectiva de la gente y permiten su supervivencia al facilitar la cooperación y el logro de retos mientras la creencia persista (Noah-Harari, 2015). Si hoy importa ser ciudadano en el terreno político, jurídico, social, económico, ecológico e intercultural, no lo es menos en su relación con los medios,

"pues la dimensión comunicativa y mediática indudablemente define nuestras sociedades y nuestro tiempo" (González-Pérez; Contreras-Pulido, 2014, p. 131).

Vivir la ciudadanía en un tiempo hipercomunicado y de pantalla global (Lipovetsky; Serroy, 2009), supone reflexionar sobre los posibles nuevos usos sociales que el espectador puede ejercer en su relación con los medios de comunicación. Las redes sociales han introducido modificaciones radicales en los procesos de interacción existentes hasta ahora, entre los que destacan (Christakis; Fowler, 2010, p. 283):

- su capacidad para generar comunidad: en la que podemos compartir información y contribuir a proyectos colectivos;
- la especificidad: con un impresionante incremento de los vínculos que podemos formar.

"Si hay un sector en el cual la transformación del poder está ocurriendo a diario, en todas partes y ante nuestros ojos, es en los medios de comunicación social" (Naím, 2013, p. 317).

Una tecnología se convierte en una herramienta social con determinado poder cuando existen comunidades de usuarios que

"las incorporan a sus prácticas cotidianas y les dan usos innovadores. Pero al tiempo, podemos extender el concepto de tecnología social para incorporar nuevas prácticas y nuevas formas de producción que generan una nueva economía" (Gutiérrez-Rubí; Freire, 2013, p. 61).

El concepto de empoderamiento integra un enfoque proactivo hacia la vida y la comprensión crítica del ambiente sociopolítico y económico. Según el *Banco Mundial*, es definido como el proceso de

"aumentar la capacidad de los individuos o los grupos para elegir y transformar sus elecciones en las acciones y los resultados deseados" (*World Bank*, 2006).

Uno de los rasgos característicos del proceso de innovación actual es que se trata de una revolución en el ámbito de la información. En la relación entre información y cambio social podemos identificar distintas fases que comienzan con una decisión propia de acceder a la información y concluyen con la capacidad para actuar y producir cambios personales y colectivos (Gértrudix; Álvarez-García, 2014). Si una persona o grupo se empodera posee la capacidad de elegir efectivamente (Alsop; Heinsohn, 2005). Por tanto, además de implicar un acceso a los recursos puede frecuentemente ejercer el control de los mismos al participar de manera activa en la toma de decisiones (Sathar, 1997).

Fenómenos tan complejos y apasionantes como la condición social del ser humano, la vinculación entre sociedad y tecnología, y el fenómeno de empoderamiento derivado de la digitalización, configuran el punto de partida del presente trabajo. No obstante conviene precisar que su eje central es el estudio de los posibles cambios que internet esté provocando en la industria audiovisual española, en concreto, en la distribución de contenidos en las salas de exhibición cinematográfica.

## 2. Estado de la cuestión

Desde la perspectiva de la producción de contenidos cinematográficos, la tendencia internacional presenta una evidente dualidad.

Por una parte nos encontramos con las producciones de la industria tradicional del entretenimiento que mantiene una estrategia de creación de productos superventas, mediante altos niveles de inversión en un número reducido de títulos, con una distribución masiva y destinada a un público global (Elberse, 2008; 2014). Esta situación cuestiona desde un planteamiento de rentabilidad económica los supuestos de la economía de "larga cola" (*long tail*) que pronosticaban la transformación de los mercados masivos en un múltiple mercado de nichos gracias a la abrupta reducción de costes de producción, almacenamiento y distribución propiciados por la digitalización (Anderson, 2007; 2009). No se han visto

cumplidos los pronósticos que apostaban por la rentabilidad y la posibilidad de comercialización de una oferta más amplia y diversificada. Además, en el caso concreto de nuestro país cabe señalar entre otros dos aspectos significativos que incentivan esta situación:

1. Los efectos de la crisis económica, con una reducción del 30% en la inversión en el período 2008-2014, una concentración empresarial en el sector de la producción, y la búsqueda de propuestas con intención internacional (**Álvarez-Monzonillo; Baraybar-Fernández; López-Villanueva, 2015**).

2. Relacionado con la inversión pública, el vigente sistema de ayudas del *Instituto de las Ciencias y Artes Audiovisuales (ICAA)* parece diseñado para favorecer a las grandes producciones, situación que aumenta las dificultades para llevar a cabo proyectos con presupuestos medianos o pequeños en los que generalmente el interés industrial no es el prioritario. <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/cine/el-icaa.html>

Frente a las películas diseñadas para mercados masivos, no se debe olvidar la existencia de numerosas iniciativas con limitaciones comerciales y estándares de producción independientes que también forman parte de nuestra realidad cultural. En estos proyectos se pueden apreciar propuestas innovadoras al margen de los sistemas y procesos de producción y distribución adaptados por la industria que demuestran cómo

“la Red permite estimular la creación y venta de productos dirigidos a públicos minoritarios, que, considerados de forma agregada constituyen una demanda importante” (**Izquierdo-Castillo, 2012, p. 386**).

Por otra parte, la reducción de las barreras de entrada para el acceso tecnológico y la posibilidad de la comunicación directa con el público potencial a través de las redes sociales, entre otras razones, permiten explicar la llegada del movimiento *DIY (do it yourself)* al ámbito cinematográfico y el apreciable crecimiento de este tipo de producciones. Estos proyectos permeables, al escuchar las opiniones y hacer partícipes del proyecto a los espectadores, fomentan la búsqueda activa de modelos alternativos de producción y distribución. A su vez propician la aparición de nuevos perfiles profesionales; un ejemplo es la aparición del productor de marketing y distribución, debido a la necesidad de la regla del 50/50 indicada por **Jon Reiss (2010, p. 37)**: el 50% del tiempo y recursos del productor se deben destinar a la producción de la película y el otro 50% a su promoción y distribución.

El sistema capitalista, los movimientos económicos, y el acceso a la información han traído consigo un nuevo perfil del usuario más complejo de definir. En las últimas décadas uno de los debates más interesantes en el campo de la sociología del consumo se ha articulado en la búsqueda de nuevos tipos de consumidores de cultura acordes con una nueva realidad. La teoría de la distinción establecida por Pierre Bourdieu se ha visto cuestionada. El sociólogo francés formulaba una teoría del gusto con tres marcos de referencia:

- estructural o la clase social,
- simbólico o el estilo de vida, y el
- habitus (**Bourdieu, 1979**).

Han surgido nuevas propuestas alejadas del tradicional esnobismo de las clases altas, como los

- cosmopolitas (**Hannerz, 1990**),
- burgueses y bohemios o *bobos* (**Brooks, 2000**) y el más reciente *homo sampler* (**Fernández-Porta, 2008**).

Muchos de ellos pertenecen a las nuevas clases creativas (**Florida, 2009**) que pasan a ocupar las posiciones de clases media y alta en la nueva sociedad de la información, y cuya aproximación al consumo cultural es más abierta y hedonista.

El nuevo público participa en la creación (*crowdsourcing*), la financiación (*crowdfunding*) y la distribución. Internet ha hecho posible la creación de entornos con una filosofía colaborativa que propugna la unión y la participación activa. El uso de la Red es cada vez mayor y las personas son más dinámicas en este medio, utilizándolo para informarse, aprender, compartir opiniones y generar conocimiento. El informe *La Sociedad de la información en España 2015* publicado por *Fundación Telefónica (2016)* refleja que internet tiende a convertirse en una herramienta universal: el 78,7% de los españoles entre 16 y 74 años se conectan a este medio, cifra que sube hasta el 98,5% en el segmento entre 16 y 24 años, precisamente el público que más acude a las salas de exhibición. No sólo se ha incrementado el número de usuarios sino también su uso, y el 89,2% reconoce utilizarlo en su entorno de ocio.

Como ya vislumbraba el *Manifiesto Cluetrain*, el impacto de internet provoca una modificación en las relaciones entre la empresa y sus públicos. La comunicación se transforma en un modelo bidireccional, centrado en conversaciones y tomando como base el diálogo, la transparencia y la colaboración (**Levine et al., 2006**).

“*Screenly* y *Youfeelm* suponen nuevas oportunidades, si bien todavía con un limitado impacto económico, para todos los agentes que configuran el sector cinematográfico tradicional”

La digitalización no hace desaparecer las expresiones culturales asentadas como el cine, sino que transforma los modos de crearlas, producirlas, difundirlas (**Zallo, 2011**) y –podríamos añadir– consumirlas. En consecuencia, en plena etapa de convergencia parece aconsejable analizar las nuevas propuestas de distribución desde un enfoque realista para reducir las incertidumbres propias de una etapa de cambio. La dificultad para la distribución de cine independiente ha sido una constante a lo largo de la historia. La búsqueda de fórmulas para llegar al público al margen de los circuitos de comercialización establecidos por los grandes estudios cuenta con numerosos antecedentes. La creación de festivales alternativos para dar a conocer este tipo de producciones o la implicación de sus autores en proyecciones al margen de las lógicas de mercado en ámbitos que propician un contacto directo con el público como las filmotecas, las universidades o los centros culturales siempre han existido. La gran novedad que supuso internet radicó en la posibilidad de establecer unas relaciones constantes y directas entre el creador y el potencial espectador gestionadas íntegramente a través de una web.

### 3. Objetivos y metodología

El objetivo general de la presente investigación es examinar las nuevas formas de distribución audiovisual y la potencialidad de las nuevas plataformas digitales que permiten un cambio de rol en el espectador. Su principal objetivo es el estudio de los denominados “estrenos bajo demanda” o “*theatrical on demand*” como fórmula de distribución cinematográfica en España, estrategia fundamentada en la comunicación directa con el público potencial mediante plataformas de internet y redes sociales.

Las plataformas fomentan experiencias personales y colectivas ejemplificando el paso a muchedumbres conectadas por sus propios intereses.

Nos pareció una propuesta original y oportuna, ya que en España no hay investigaciones relevantes sobre un tema tan reciente como este tipo de distribución cinematográfica. Se optó por una investigación no experimental de carácter descriptivo, ya que su objetivo principal es describir el fenómeno, sus agentes y su transcendencia social y económica. Respecto a su alcance temporal es un estudio seccional puesto que se analiza un momento determinado, su estado actual.

La metodología la investigación se estructura en tres etapas: exploratoria, analítica y conclusiva, con un marco temporal que comprende desde mayo de 2015 hasta julio de 2016, momento en el que se finalizó la fase conclusiva. El estudio aborda las estrategias de gestión, organización y realización de eventos cinematográficos bajo demanda realizados por las empresas *Screenly* y *Youfeelm*, únicas plataformas activas en España durante este tiempo<sup>1</sup>.

<https://screen.ly>

<http://www.youfeelm.com>

Somos conscientes de que los dos casos de estudio, aunque constituyen por sí mismos el total del universo, presentan por su número cierta limitación para extraer conclusiones definitivas sobre su repercusión en el sector; no obstante, permiten un acercamiento válido a esta actividad incipiente.

Se mantuvieron dos entrevistas en profundidad con el equipo gestor de ambas, la primera de ellas durante la fase exploratoria y la segunda al concluir la fase de análisis. Se diseñó un cuestionario abierto para determinar, desde una triple perspectiva, aspectos económicos, sociales y culturales. Con el fin de verificar los datos facilitados por las empresas, se acudió a tres eventos elegidos de forma aleatoria durante el desarrollo de la investigación, confirmando su exactitud en todos. Al concluir la primera fase, se consideró pertinente profundizar en el estudio de ciertos casos concretos que han intentado innovar en el ámbito del objeto de estudio. Una vez recopilada la información proveniente de fuentes externas y datos primarios sobre este nuevo modelo de negocio, se comenzaron a determinar las hipótesis que intentan responder, entre otras, a las siguientes cuestiones:

- ¿Significan realmente los estrenos bajo demanda una fórmula alternativa de distribución y exhibición para las producciones independientes?

- ¿Cómo se relacionan las nuevas prácticas con las formas tradicionales de distribución y exhibición?
- ¿Se generan nuevas relaciones emocionales y afectivas con el espectador?

Resulta oportuno recordar que

“la vinculación entre cambios tecnológicos y sociales resulta evidente, pero sus evoluciones no tienen que ser sincrónicas y esta etapa de convergencia se caracteriza por una integración progresiva” (Baraybar-Fernández; Linares-Palomar, 2016, p. 141).

En consecuencia se diseñó un trabajo que conjugase aspectos cuantitativos y cualitativos:

- cuantitativos: relacionados con el número de espectadores conseguidos y el número de producciones exhibidas bajo esta embrionaria fórmula;
- cualitativos: aspectos relacionados con las impresiones de los gestores de estos proyectos mediante la realización de entrevistas en profundidad y el análisis del comportamiento del espectador.

Tras las entrevistas en profundidad realizadas durante la fase exploratoria con los equipos directivos de las dos plataformas, decidimos incorporar para el estudio la tipología propuesta por María Yáñez<sup>2</sup>:

- culto: un autor (personaje, saga, marca, etc.) tiene un grupo relevante de seguidores o fans que se interesan por su obra y que es capaz de movilizar;
- nicho: la obra se dirige directamente a los intereses de una comunidad ya existente previamente;
- activismo: cuando la película tiene un fin social;
- *hype*: cuando se sintoniza con una moda o tendencia que comienza a tener relevancia en la sociedad.

Podemos incluir a estas plataformas de distribución cinematográfica dentro de la esfera de la tecnología social

En definitiva el presente trabajo se puede considerar de carácter mixto entre lo fundamental y lo aplicado, y entre la reflexión y la práctica. Aporta el análisis histórico descriptivo de los proyectos que han impulsado estas nuevas fórmulas de relación y de negocio en nuestro país, y también permite confirmar una categorización del público y de los contenidos exhibidos atendiendo a las actitudes, experiencias y participación desde una perspectiva integradora entre las concepciones de la audiencia como ciudadanía, o como conjunto de consumidores (Fuente-Cobo; Martínez-Otero; Del-Prado-Flores, 2014).

## 4. Análisis y resultados

### 4.1. Antecedentes

Los productores independientes fueron los primeros en buscar vías de financiación y distribución para sus películas aprovechando las nuevas posibilidades de internet para crear expectación y comunidad entorno a una propuesta concreta. Experimentaron estrategias que en ocasiones alcanzaron relevancia social y rentabilidad económica. Con



carácter ilustrativo, cabe recordar entre otros los casos de las películas:

- *The Blair Witch project* (Daniel Myrick y Eduardo Sánchez, 1999);
- *Four eyed monsters* (Susan Buice y Arin Crumley, 2005);
- *Paranormal activity* (Oren Peli, 2007).

Estos éxitos, si bien son casos aislados incapaces de proponer un modelo de producción estable, consiguieron vislumbrar nuevos caminos, marcar ciertas pautas y estimular otros proyectos.

*The Blair Witch project* se ha convertido en un éxito de rentabilidad en la historia del cine por su relación entre inversión y taquilla: con un presupuesto de 60.000 US\$ consiguió unos ingresos de 248 millones US\$ en las salas de todo el mundo<sup>3</sup>. Su éxito se basó en gran medida en ser pioneros en generar un fenómeno viral mediante un falso documental difundido a través de la plataforma temática *Syfy* y la gestión de su propia web, en donde Eduardo Sánchez ayudaba a difundir el mito de *Blair* a cualquier interesado que quisiera información.

*Four eyed monsters* supuso la capacidad para construir audiencia a través de los recursos online, una tendencia en pleno auge entre los cineastas independientes norteamericanos contemporáneos. Fue auto-distribuida y permite al público redistribuir el contenido e incluso alterarlo según sus gustos, lo cual ha multiplicado su proyección por todo el mundo, convirtiéndose en un film de culto para numerosos espectadores y siendo la primera película lanzada en *YouTube*.

*Paranormal activity*, rodada en 2007 con un presupuesto de 15.000 US\$ y estrenada en 2009<sup>3</sup>, se ha convertido en un antecedente de los estrenos bajo demanda. Ante el retraso en su estreno por discrepancias entre las distribuidoras *Dreamworks* y *Paramount Pictures*, sus autores decidieron crear una campaña en su propia web invitando a que los

interesados en ver la película votaran hasta conseguir el público suficiente para su proyección en una sala de cine. La respuesta activa de la comunidad convirtió su exhibición en un éxito, con una recaudación superior a los 193 millones de US\$. Probablemente otra de las películas más amortizadas de la historia del cine y origen de una saga que lleva ya 7 películas realizadas. De esta manera un tanto accidental, una compañía distribuidora importante pudo beneficiarse de una campaña de publicidad viral.

Estas plataformas de distribución de películas generan un proceso de retroalimentación que empoderan a las personas con la libertad de elegir

En el cine español tenemos que esperar hasta 2010 para encontrar un caso parecido de distribución. Se trata del documental de temática religiosa *La última cima* (José-Manuel Cotelo, 2010), sobre la vida del sacerdote Pablo Domínguez y con un presupuesto reducido. Este tipo de propuestas tienen una evidente dificultad para competir en el mercado convencional de las grandes producciones estadounidenses, con una estrategia masiva de exhibición que busca conseguir el mayor número de espectadores en el menor tiempo posible mediante una fuerte inversión en el número de copias -entre 200 y 400-. En consecuencia, diseñaron una acción promocional desde su web publicitando diversos trailers del film que consiguió movilizar a esta comunidad concreta al adaptarse a sus intereses y entender sus peculiaridades; como dato relevante podemos mencionar las 200.000 descargas de los materiales promocionales. Durante la primera semana de estreno, por petición popular, se planificó su proyección en más de 50 salas y consiguió situarse ese mismo año entre las 20 películas más vistas del cine español<sup>4</sup>.

En este contexto comienza a desarrollarse la distribución bajo demanda a través de plataformas. Una de las pioneras ha sido *Tugg*.

<https://www.tugg.com>

Fue lanzada por Nicholas Gonda en febrero de 2012 dada la casi nula visibilidad en las salas de películas producidas por sus amigos y conocidos. Bajo el lema *The movies you want at your local theater*, dio forma a una sencilla aplicación para organizar las peticiones de películas junto a la venta anticipada de entradas (**Clares-Gavilán; Ripoll-Vaquer; Tognazzi-Drake**, 2013).

Las prácticas estudiadas en este artículo redefinen el espacio de posibilidades futuras

Este tipo de plataformas que surgieron en Estados Unidos favorecidas por la reducción de costes facilitada por la llegada de la proyección digital, han devenido en algo más que una vía potencial de distribución del cine independiente. Son símbolo de un cambio en la intermediación entre el creador y el espectador al permitir a sus usuarios convertirse en promotores de eventos, que más allá de lo lúdico, puedan tener un fin educativo o social.

#### 4.2. Plataformas de distribución cinematográfica en España

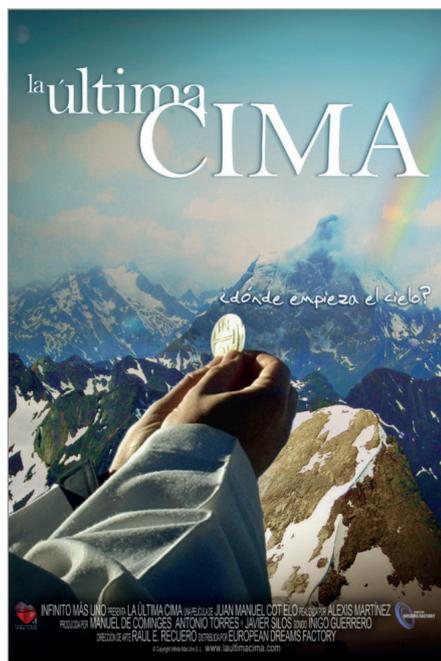
Las primeras plataformas de distribución bajo demanda en España comenzaron a surgir en 2014 inspiradas en la propuesta de *Tugg*. Intentan dinamizar el sector de la distribución cinematográfica en España y superar las limitaciones de una industria reducida y en crisis. Aparecen dos proyectos bajo las marcas *Screenly* y *Youfeelm* en Catalunya y Andalucía respectivamente, aunque ambas con una evidente proyección en el mercado nacional.

<https://screen.ly>

<http://www.youfeelm.com>

Después de realizar una prueba piloto en Barcelona, *Screenly* ha celebrado 68 eventos desde octubre de 2015 hasta mayo de 2016, 20 de ellos con entradas agotadas. Si consideramos las 10.200 entradas vendidas, la media de personas por evento es de 150. Con una periodicidad de entre 2 ó 3 propuestas por semana, la ratio de éxito es del 65%. Durante esta fase inicial han ido firmando acuerdos con exhibidores y distribuidores. Cuentan con la posibilidad de proyectar en 51 cines (que comprenden 254 salas) y ofertan 403 títulos en su catálogo con una trayectoria creciente gracias a la incorporación de 30 distribuidoras. Los promotores reciben como incentivo un 5% de los ingresos, con un período para preparar el evento que oscila entre un mínimo de 7 días y un máximo de 45. El número de espectadores necesario varía según el día de la semana, la sala o la sesión, pero podemos estimarlo entre 50 y 150 según la combinación elegida<sup>5</sup>.

Durante su primer año de existencia *Youfeelm* ha conseguido unir cerca de 10.000 espectadores mediante los 75 eventos promocionados por individuos, asociaciones, instituciones o empresas privadas, generados por alrededor de 25 películas. Esto nos da una media por evento de 130 personas, ligeramente inferior a los datos de *Screenly*. Oferta sus servicios en 550 salas de exhibición en 72 localidades de 38 provincias<sup>6</sup>. Han conseguido la colaboración de la *Junta de Andalucía*, *Telefónica* y la *Fundación Cajasal*, y se encuentra dentro de los proyectos de apoyo a la innovación *Andalucía Open Future* y el programa *100 Caminos al éxito*. Cualquier ciudadano o comunidad puede participar en la iniciativa mediante la inscripción gratuita en su web. A partir de ese momento se puede participar en las propuestas, comprar la entrada para asistir (que sólo le será cobrada si definitivamente se consigue el público necesario) o también proponer un nuevo evento. Entre su filosofía colaborativa de negocio destaca la apuesta por nuevos creadores. De





manera gratuita ponen a su disposición su plataforma como elemento promocional y para facilitar la exhibición de sus propuestas con un modelo de remuneración transparente sobre los espectadores conseguidos. Cabe destacar los estrenos de títulos independientes en ciertos lugares que con alta probabilidad no hubieran podido acceder a estos contenidos. Nos referimos a películas como:

- *The tribe* (Myroslav Slaboshpytskiy, 2014)
- el documental *La Granja del Pas* (Silvia Munt, 2015).

Estos dos proyectos emergentes, *Screenly* y *Youfeelm*, suponen nuevas oportunidades, si bien todavía con un limitado impacto económico, para todos los agentes que configuran el sector cinematográfico tradicional (exhibidores, distribuidores, productores y espectadores):

1) Son una vía alternativa para los exhibidores para maximizar sus ingresos y esfuerzos comerciales en horarios y días en donde la asistencia a salas es muy escasa, principalmente lunes y martes, y sin alterar las posibles recaudaciones de su programación convencional.

2) Permiten a las distribuidoras rentabilizar su catálogo de películas y abrir una fuente de ingresos al margen de la distribución masiva y concentrada de sus estrenos; sin costes, pueden beneficiarse de la economía de “larga cola” o de nichos.

Títulos como *Los goonies* (Richard Donner, 1985) siguen proyectándose en ambas plataformas con éxitos continuados en sus proyecciones, a pesar de haber sido un contenido explotado en las diferentes ventanas de exhibición. Lo mismo ocurre con películas de autor como *Eraserhead* (*Cabeza borradora*) (David Lynch, 1991) o comedias españolas como *Los bingueros* (Mariano Ozores, 1979), produciéndose fenómenos de difícil explicación desde la perspectiva del marketing de masas.

3) Son una herramienta valiosa de distribución para los productores independientes, aspecto relevante en un momen-

to en que la producción nacional sufre un elevado contraste entre las películas de alto presupuesto y aquellas con una inversión reducida. Algunos de los títulos que mejor aceptación han tenido en estas plataformas pertenecen al género documental, de difícil exhibición mediante las pautas convencionales de mercado. Documentales como *La vida en llamas* (Manuel Martín, 2015) o *Loba* (Catherine Béchard, 2015) han sido casos de éxito que más adelante se describen.

“ Se trata de una fuente nueva de ingresos casi sin costes, pero evidentemente marginal ”

4) Como aspecto más relevante desde una perspectiva social y cultural, potencian la participación activa del espectador. Las plataformas fomentan experiencias personales y colectivas ejemplificando el paso de las masas a las muchedumbres conectadas por sus propios intereses. Facilitan al ciudadano descubrir nuevas películas y apoyar a creadores emergentes que no pueden acceder a las vías de comercialización propias del mercado. También le conceden la posibilidad de actuar en la oferta cinematográfica de su ciudad, intervenir en su programación y acceder a una práctica cultural que languidece en muchas poblaciones. Consiguen agrupar a personas afines para que compartan su pasión por el cine y vivir la experiencia de una forma única al permitir la personalización del evento. Asimismo, se convierten en elemento dinamizador, informativo e instructivo para los intereses particulares de otros grupos.

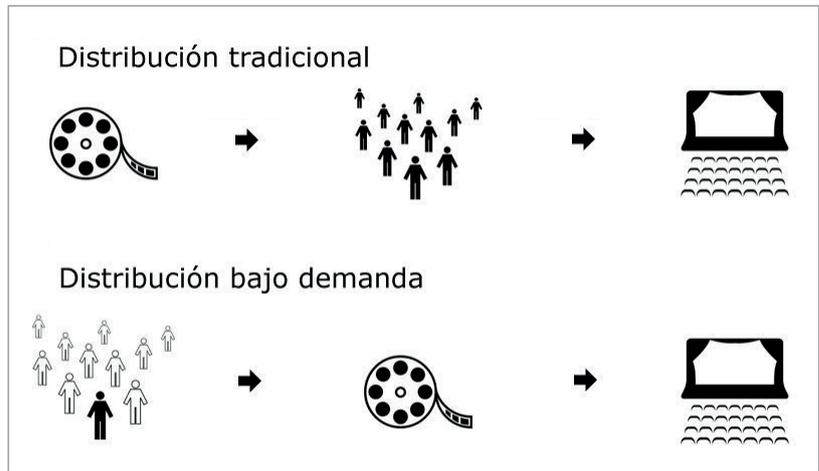
#### 4.3. Casos de éxito

En las entrevistas con los responsables de los proyectos, se les preguntó sobre aquellos casos más gratificantes durante su todavía corta trayectoria con el fin de explorar las fortalezas y oportunidades que genera este nuevo modelo de negocio.

En el caso de *Screenly*, consideran uno de sus mayores éxitos la distribución del documental franco-español *Loba* (Catherine Béchard, 2015). La película, de 89 minutos de duración, propone un viaje por distintas culturas para acercarnos a la experiencia del parto natural que permite abrir una reflexión sobre la evolución de la experiencia de ser madre en nuestra sociedad y la dificultad para vivir el parto como una experiencia natural. 2.497 espectadores acudieron a los eventos programados en 17 ciudades, 9 de ellos con un lleno absoluto, y obtuvo una recaudación de 17.585,49 €. Las proyecciones se realizaron en capitales de provincia, como Palma de Mallorca, Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia o Málaga, pero también en ciudades con menor población como Reus o Ribadeo.

Los responsables de *Youfeelm* han hecho referencia a dos documentales relevantes en los que se combinaron las prácticas de distribución convencional con la exhibición bajo demanda y la creación de eventos:

- *La vida en llamas* (Manuel Martín, 2015), que narra durante 78 minutos la vida de tres bomberos forestales de élite. Se proyectó en 10 ciudades por toda la geografía española y estuvo en salas bajo demanda durante los meses de septiembre y octubre de 2015 con una asistencia de 2.200 espectadores:
- *Línea de meta* (Paola García-Costas, 2014), con una fuerte carga social. Cuenta la vida de Josele, un corredor de maratones que participa en pruebas nacionales e internacionales empujando el carro de su hija María, con *Síndrome de Rett*, para reivindicar la investigación en enfermedades raras, no rentables para los laboratorios farmacéuticos. Aunque se estrenó en una sala bajo la fórmula tradicional, el resto de su distribución fue bajo demanda en 16



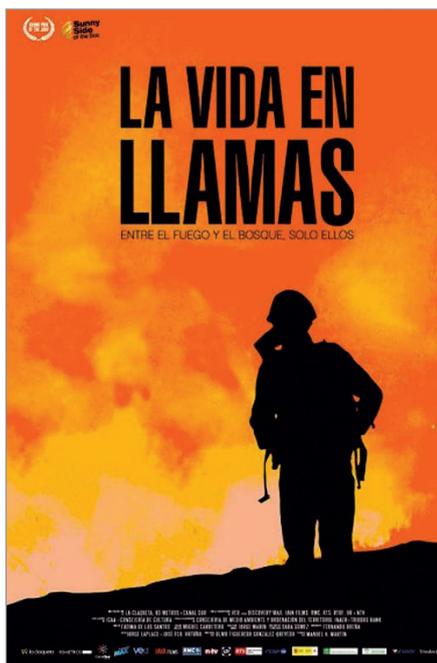
Modelos de distribución tradicional vs. bajo demanda

ciudades, entre los meses de noviembre y abril de 2016, con una asistencia de 1.800 personas<sup>8</sup>.

Podemos identificar en ambos casos temáticas muy específicas, quizá incapaces de atraer a un público masivo, pero de indudable interés social para segmentos de la población directamente afectados, que en ocasiones ya están organizados en comunidades deseosas de encontrar contenidos que apoyen sus objetivos, y por tanto dispuestos a participar activamente en su difusión.

### 5. Discusión y conclusiones

Debemos mantener cierta cautela y una actitud de humildad al extraer conclusiones sobre un objeto de estudio que se encuentra en una fase embrionaria. Los cambios culturales no guardan siempre sincronía con los tecnológicos y parece evidente que el pasado no tiene que convertirse obligatoriamente en un prólogo dentro de este ámbito concreto donde se exploran constantemente nuevas vías de comercialización. No obstante, se hace necesaria la reflexión,



pues estas prácticas que se abordan en nuestro presente redefinen el espacio de posibilidades futuras. Por otra parte los dos casos estudiados y la novedad de sus propuestas, no permiten extraer conclusiones definitivas –tal como se advierte en el apartado metodológico–, pero sí representan una aproximación a un fenómeno novedoso en España.

Partimos de la premisa de que el empoderamiento digital no se circunscribía en exclusiva a los grupos y colectivos de riesgo de exclusión, sino que se trata de un fenómeno que se extiende a toda la sociedad en cuanto permite dar voz e interactuar a la ciudadanía. En este escenario, podemos incluir estas plataformas de distribución cinematográfica dentro de la esfera de la tecnología social, al tratarse de una herramienta que facilita la coordinación efectiva de multitudes y genera un proceso de retroalimentación que las empodera al dotarlas de autonomía (Gutiérrez-Rubí; Freire, 2013, p. 110).

Respondiendo a las hipótesis planteadas, las proyecciones bajo demanda se configuran como una alternativa a la distribución y exhibición convencional. Sobre todo se convierten en una de las pocas opciones para producciones independientes que no pueden acceder a las fórmulas convencionales del mercado de masas. Desde la perspectiva económica, no representan una viabilidad económica que garantice el necesario retorno de las inversiones actuales de la industria cinematográfica. Se trata de una fuente nueva de ingresos casi sin costes, pero evidentemente marginal. En cambio, su aportación social y cultural resulta contrastada al permitir incrementar y personalizar la oferta mediante la participación activa de los espectadores. La inmediatez del fenómeno estudiado dificulta una definición precisa del comportamiento del usuario ante esta nueva forma de consumo cultural, si bien abre nuevas posibilidades de desarrollo en las relaciones entre el espectador y la obra. La definición de públicos adoptada para el estudio se ha demostrado válida tras el análisis de los casos con mayor notoriedad y, en consecuencia, conforma el eje central de las estrategias empresariales de ambas plataformas. La difusión bajo demanda incrementa las posibilidades de éxito cuando se trata de un autor relevante y conocido para una comunidad, el contenido genera interés para un colectivo ya existente, posee un destacado fin social o logra sintonizar con una tendencia social emergente.

La relación entre las prácticas convencionales y las nuevas formas de explotación es de complementariedad, su convivencia no genera exclusión ni conflicto:

- las primeras atienden a una lógica de explotación en salas de la obra ante el mayor número de espectadores y en el menor tiempo posible con el fin de recuperar la inversión y continuar su comercialización en otras ventanas de exhibición, para lo cual hacen campañas de marketing intensivo en las fechas cercanas al estreno;
- las segundas, destinadas a un mercado de nicho anteriormente inviable, fundamentan su campaña de comunicación en la capacidad para generar una comunidad a través de internet y las redes sociales, lo cual necesita una acción continuada, dilatada en el tiempo y con menor control sobre el mensaje, al basarse en las opiniones y acciones de los propios espectadores.

Unas van destinadas a un público masivo, las otras a ciudadanos activos que comparten necesidades, en los que pudiera tener más importancia la relación entre sus miembros que la propuesta de valor inicial. Una correcta gestión de estas muchedumbres inteligentes permite empoderar a la comunidad afín y convertirla en prosumidores que aportan valor al proyecto.

Facilitan a las distribuidoras tradicionales y productoras independientes su introducción en la nueva cultura empresarial colaborativa. Al tener información directa del comportamiento del espectador pueden atender de manera directa sus preferencias y explorar nuevos modelos de relación y de negocio. Permiten detectar cambios de moda o de tendencias y, por último, conviene recordar que los intereses comunes aceleran procesos de mejora permanente.

Si con carácter general podemos afirmar que el usuario es cada vez más exigente y autónomo, la oferta cinematográfica en las salas requerirá una personalización mayor. Las plataformas objeto del estudio invitan al espectador a articular sus propias propuestas, consiguiendo algo más que un consumidor, una comunidad de seguidores. Frente a expectativas apocalípticas sobre los algoritmos predictivos y la utilización de inmensas cantidades de nuestros datos personales para definir una oferta cultural, también surgen en internet iniciativas que permiten un empoderamiento del ciudadano.

## Notas

1. De la muestra escogida se optó por excluir a la plataforma *Veobeo*, que a pesar de contar con una subvención del *Ministerio de Cultura* para su desarrollo tecnológico, durante el marco temporal de esta investigación no ha convocado ningún evento.

2. María Yáñez es la directora de comunicación de *Screenly* y esta propuesta de calificación se recoge en su presentación disponible en:  
<https://www.slideshare.net/secret/49JHrCHzqo16AB>

3. Fuente:  
<http://www.imdb.com>

4. Fuente: Productora *Infinito+1*

5. Fuente: Datos obtenidos de *Screenly* en respuesta a un cuestionario elaborado por los autores para la investigación.

6. Fuente: Datos obtenidos de *Youfeelm* en respuesta a un cuestionario elaborado por los autores para la investigación.

7. Fuente: *Screenly*

8. Fuente: *Youfeelm*

## 6. Bibliografía

**Alsop, Ruth; Heinsohn, Nina** (2005). *Measuring empowerment in practice: Structural analysis and framing indicators*. World Bank Policy Research. Working paper, February.  
[http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/41307\\_wps3510.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/41307_wps3510.pdf)

**Álvarez-Monzonillo, José-María; Baraybar-Fernández, Antonio; López-Villanueva, Javier** (2015). "Audiovisual production in Spain. Fewer resources, same problems, new

challenges". *Economia della cultura*, v. 25, n. 2, pp. 211-222. <https://doi.org/10.1446/81241>

**Anderson, Chris** (2007). *La economía long tail*. Barcelona: Urano. ISBN: 978 8493464264

**Anderson, Chris** (2009). *Gratis. El futuro de un precio radical*. Barcelona: Tendencias. ISBN: 978 8493696108

**Baraybar-Fernández, Antonio; Linares-Palomar, Rafael** (2016). "Nuevas propuestas de distribución audiovisual en la era de la convergencia: el *documentarybook*". *El profesional de la información*, v. 25, n. 1, pp. 135-142. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.ene.13>

**Bourdieu, Pierre** (1979). *La distinción*. Madrid: Taurus. ISBN: 8430603387 [https://www.academia.edu/7384950/Pierre\\_Bourdieu.\\_La\\_distinci%C3%B3n.\\_Criterio\\_y\\_bases\\_sociales\\_del\\_gusto](https://www.academia.edu/7384950/Pierre_Bourdieu._La_distinci%C3%B3n._Criterio_y_bases_sociales_del_gusto)

**Brooks, David** (2000). *Bobos in paradise. The new upper class and how they got there*. New York: Simon & Schuster. ISBN: 978 0684853789

**Christakis, Nicholas A.; Fowler, James H.** (2010). *Conectados*. Madrid: Taurus. ISBN: 978 8430606887

**Clares-Gavilán, Judith; Ripoll-Vaquero, Jaume; Tognazzi-Drake, Alberto** (2013). *Distribución audiovisual en internet. Voz y nuevos modelos de negocio*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 8490299111

**Elberse, Annita** (2008). "Should you invest in the long tail?". *HBS centennial issue Harvard business review*, v. 86, n. 7/8, pp. 88-96. <https://hbr.org/2008/07/should-you-invest-in-the-long-tail>

**Elberse, Annita** (2014). *Superventas*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 978 8498753714

**Fernández-Porta, Eloy** (2008). *Homo Sampler: tiempo y consumo en la Era Afterpop*. Barcelona: Anagrama. ISBN: 978 8433962805

**Florida, Richard** (2009). *Las ciudades creativas: por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona: Paidós. ISBN: 978 8449322044

**Fuente-Cobo, Carmen; Martínez-Otero, Juan-María; Del Prado-Flores, Rogelio** (2014). "Las audiencias activas en la regulación de los medios: la dialéctica consumidor-ciudadano en España y México". *Comunicar*, v. 22, n. 43, pp. 91-99. <https://doi.org/10.3916/C43-2014-09>

**Fundación Telefónica** (2016). *La sociedad de la información en España*. Barcelona: Ariel; Fundación Telefónica. ISBN: 978 8408152798 [http://www.fundaciontelefonica.com/artes\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/483](http://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/483)

**Gértrudix, Manuel; Álvarez-García, Sergio** (2014). "Las fases del empoderamiento". *Figshare*, 3 julio. <http://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.1092528>

**Gozálvez-Pérez, Vicent; Contreras-Pulido, Paloma** (2014). "Empoderar a la ciudadanía mediática desde la educomunicación". *Comunicar*, v. 21, n. 42, pp.129-136. <https://doi.org/10.3916/C42-2014-12>

**Gutiérrez-Rubí, Antoni; Freire, Juan** (2013). *Manifiesto Crowd. La empresa y la inteligencia de las multitudes*. Laboratorio de Tendencias. <http://www.manifestocrowd.com>

**Hannerz, Ulf** (1990). "Cosmopolitans and locals in world culture". *Theory, culture and society*, v. 7, n. 2, pp. 237-251. [http://www.oneworlduv.com/wp-content/uploads/2011/06/cosmopolitans\\_locals\\_culture.pdf](http://www.oneworlduv.com/wp-content/uploads/2011/06/cosmopolitans_locals_culture.pdf) <https://doi.org/10.1177/026327690007002014>

**Izquierdo-Castillo, Jessica** (2012). "Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de 3 modelos de negocio". *El profesional de la información*, v. 21, n. 4, pp. 385-390. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.jul.09>

**Kishor, Sunita; Neitzel, Katherine** (1996). "Status of women: Indicators for twenty-five countries". Demographic and health surveys comparative studies, n. 21. Calverton, Maryland: Macro International Inc. <http://dhsprogram.com/publications/publication-cs21-comparative-reports.cfm>

**Lipovetsky, Gilles; Serroy, Jean** (2009). *La pantalla global. Cultura mediática y cine en la era hipermoderna*. Barcelona: Anagrama. ISBN: 978 8433962904

**Levine, Rick; Locke, Christopher; Searls, Doc; Weinberger, David** (2011). *The Cluetrain Manifesto: The end of business as usual*. New York: Basic Books. ISBN: 978 0 465 01865 9

**Naím, Moises** (2013). *El fin del poder*. Barcelona: Debate. ISBN: 978 849992300

Noah-Harari, Yuval (2015). *Sapiens. De animales a dioses*. Barcelona: Debate. ISBN: 978 8499924212

**Reiss, Jon** (2010). *Think outside the box office: The ultimate guide to film distribution in the digital era*. New York: SCB Distributors. ISBN: 978 0982576205

**Sathar, Zeba A.** (1997). *Women's autonomy, livelihood & fertility: A study of rural Punjab*. Islamabad: Pakistan Institute of Development Economics.

**World Bank** (2006). *World development report 2006: Equity and development*. Washington DC. ISBN: 978 0821362495

**Zallo, Ramón** (2011) *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Barcelona: Editorial Gedisa. ISBN: 978 8497846653